

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS - CEPAN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**Felipe Möller Neves**

**A MULTITERRITORIALIDADE NA TRAJETÓRIA DA RELAÇÃO  
ENTRE UMA MULTINACIONAL E UMA AGENTE DE EXPORTAÇÃO  
NA CADEIA COUREIRO-CALÇADISTA SUL-BRASILEIRA:  
ELEMENTOS FÍSICOS E SIMBÓLICOS**

**PORTO ALEGRE - RS**

**2012**

**Felipe Möller Neves**

**A MULTITERRITORIALIDADE NA TRAJETÓRIA DA RELAÇÃO  
ENTRE UMA MULTINACIONAL E UMA AGENTE DE EXPORTAÇÃO  
NA CADEIA COUREIRO-CALÇADISTA SUL-BRASILEIRA:  
ELEMENTOS FÍSICOS E SIMBÓLICOS**

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

**Orientador: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo**

Porto Alegre

2012

### CIP - Catalogação na Publicação

Neves, Felipe Möller

A multiterritorialidade na trajetória da relação entre uma multinacional e uma agente de exportação na cadeia coureiro-calçadista sul-brasileira : elementos físicos e simbólicos / Felipe Möller Neves. -- 2012. 137 f.

Orientador: Eugênio Ávila Pedrozo.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Porto Alegre, BR-RS, 2012.

1. Multiterritorialidade. 2. Path Dependence. 3. Stakeholders. 4. Elementos Físicos e Simbólicos. 5. Cadeia Coureiro-Calçadista. I. Pedrozo, Eugênio Ávila, orient. II. Título.

**Felipe Möller Neves**

**A MULTITERRITORIALIDADE NA TRAJETÓRIA DA RELAÇÃO  
ENTRE UMA MULTINACIONAL E UMA AGENTE DE EXPORTAÇÃO  
NA CADEIA COUREIRO-CALÇADISTA SUL-BRASILEIRA:  
ELEMENTOS FÍSICOS E SIMBÓLICOS**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Agronegócios.**

Aprovado em: 14/06/2012.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Tania Nunes da Silva - UFRGS

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Tania Steren dos Santos – UFRGS

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Janaina Macke - UCS

Orientador: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo – UFRGS

Junho de 2012

*Dedico esta conquista a Deus, e a  
meus grandes mestres incentivadores:  
meus pais.*

## AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta etapa, de mais uma fase da vida, agradeço a Deus por esta jornada de propósitos, diante da qual temos muitas dúvidas, e poucas respostas. Mas o caminho trata de respondê-las. A meus pais, Noemi e Roberto, devo tudo que possuo, pois sem eles meus sonhos não estariam se realizando.

A todos aqueles que fizeram parte de algum pedacinho dessa história, aos que ainda se fazem presentes nesta vida, e a outros que já se perpetuam na eternidade.

A minha irmã Carolina, minha única irmã, por ter me mostrado que um dia fui herói, e por sua generosidade e compreensão.

A meus avós, por seu infinito amor e carinho, e em especial, ao meu querido “vovô” Waldemar, por seu amor incondicional nesta vida, o qual desde cedo me levava à escola primária e, portanto, foi um dos responsáveis por me fazer atingir meus objetivos acadêmicos.

A minha querida Mariana, por seu carinho, incentivo, integridade e cobranças.

Aos meus demais familiares, tios e primos, por seu apoio.

A meus amigos, pelo apoio, incentivo e colaboração.

Ao professor Eugênio Ávila Pedrozo, por sua colaboração e, por ter me feito visualizar seus *insights*, tão importantes e fundamentais neste trabalho.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), por ter tido a chance de ter um ensino público de qualidade, cujo aprendizado será permanente, e se Deus permitir, fará parte de minhas conquistas futuras.

Ao Centro de Pesquisas em Agronegócios (CEPAN), que permitiu alcançar meus anseios acadêmicos, e a busca do título de Mestre.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, pela qualidade do ensino, atenção e amizade.

Às professoras Tânia Nunes da Silva e Tania Steren dos Santos, pelas contribuições recebidas na defesa do projeto, e por seus “puxões de orelha”, que serviram de aprendizagem na construção do conhecimento.

Aos *stakeholders* participantes da pesquisa, por seu auxílio na busca do conhecimento e, sua compreensão quanto a minha insistência e esforço para contatá-los. Em especial, à Iara, pois sem suas sugestões e ajuda, este trabalho teria tomado rumos diferentes.

A todos meus colegas e amigos de “peleia” no CEPAN, pelos inesquecíveis momentos que tivemos juntos, pelas horas de estudo sério, e por aqueles momentos de descontração e

confraternização. Em especial, agradeço ao meu amigo Matheus Dhein Dill, por sua generosa ajuda, pois sem ele, este trabalho não seria alcançado.

Por fim, aqueles que não citei, mas que de alguma forma estiveram presentes nesta caminhada, contribuindo, cada um de sua forma, para que este sonho se tornasse realidade.

## RESUMO

A partir da abertura comercial brasileira em 1990, verifica-se a ascensão de processos comerciais dinâmicos trazidos pela globalização. Assim, o fenômeno da multiterritorialidade surge como alternativa a estudos como o da internacionalização de empresas. Para atuar neste sentido, as organizações deparam-se com espaços físicos e simbólicos, de onde emergem os elementos de mesma ordem. Porém, poucos são os estudos acerca do fenômeno multiterritorial, tampouco sobre os elementos físicos e simbólicos. Além disso, tendo em vista que o estudo trata de uma trajetória histórica verificada através da análise de *path dependence*, estes elementos estarão presentes nas ações referentes a uma parceria entre organizações, as quais serão observadas através da ótica de seus respectivos *stakeholders*. A revisão teórica, portanto, focou-se na relação existente entre *path dependence*, e o desdobramento de um processo de projeção histórica sobre a multiterritorialidade, bem como acerca dos elementos físicos e simbólicos que a cercam. Deste modo, a teoria dos *stakeholders* veio auxiliar na categorização dos diferentes tipos de grupos ou indivíduos envolvidos, podendo afetar ou ser afetados, pelas organizações. Foi elaborado um estudo de caso diante da parceria de uma empresa multinacional à jusante da cadeia coureiro-calçadista, com uma empresa agente de exportação de calçados, da cidade brasileira de Novo Hamburgo, localizada no polo regional calçadista do Vale do Rio dos Sinos. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com *stakeholders* das duas empresas. Os principais dados secundários das empresas foram, respectivamente, na empresa multinacional, o *website*, o código de conduta na produção de calçados e apresentações documentais sobre a mesma, ao passo em que na empresa agente, o conteúdo pertinente foi alcançado através de publicações próprias e documentos oficiais, como o manual de qualidade empresarial. Os resultados apontam que a estrutura de análise da presente pesquisa foi um mecanismo válido para a identificação, observação e, estudo dos elementos físicos e simbólicos na trajetória multiterritorial da parceria internacional. Evidenciam também, os elementos que receberam mais atenção dos entrevistados, são eles: mudanças de sistemas, mudanças de processos, mudanças de práticas, mudanças de estilos de gestão, padronização, adesão a mudanças, interesses econômicos, abertura de mercados, declínio de mercado, impactos econômicos, impactos sociais e redução de operações. Estes elementos regem o fenômeno multiterritorial. Além disso, um resultado relevante encontrado na pesquisa foi a predominância de elementos de origem simbólica, o que deve ser ressaltado diante de pesquisas que não consideram tais elementos com tamanha importância na comparação com elementos materiais ou físicos. Na análise entre *stakeholders* do Brasil e EUA, os elementos físicos tiveram razoável importância e os simbólicos, muita importância, para ambos os países. Já na análise entre diferentes categorias de *stakeholders*, foi dada razoável importância aos elementos físicos por todos eles e, muita importância para os simbólicos por *stakeholders* e *stakekeepers*; contudo, para os *stakewatchers*, os elementos simbólicos são apenas importantes. Assim, a presente pesquisa poderá servir como alternativa para estudos que envolvam parcerias organizacionais e mudança territorial. Percebe-se a oportunidade obtida para o desenvolvimento exploratório acerca de elementos simbólicos que permeiam esses temas. Portanto, pode-se analisar ainda mais a percepção de *stakeholders* com relação a estes elementos simbólicos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Multiterritorialidade. Elementos Físicos e Simbólicos. *Path Dependence*. *Stakeholders*.

## ABSTRACT

Since the opening of the Brazilian international trade in 1990, there is the rise of dynamic business processes introduced by globalization. Thus, the phenomenon of multi-territoriality is an alternative to studies such as the internationalization of companies. To act in this way, organizations are faced with physical and symbolic spaces, from which emerge the elements of the same order. However, there are few studies about the multi-territory phenomenon, nor on the physical and symbolic elements. Moreover, considering that the study is reflected in a historical trajectory verified by path dependence analysis, these elements will make part of actions related to a partnership between organizations, which will be seen through the perspective of their respective stakeholders. The theoretical review, therefore, focused on the relationship between path dependence, and the development of a historical projection process about multi-territoriality, and about the physical and symbolic elements that surround it. Thus, the theory of stakeholders came assist in categorizing the different types of groups or individuals involved, which may affect or be affected by organizations. A case study was prepared for analyzing the partnership of a multinational in downstream of the leather footwear chain, with a business agent for export of shoes, located in the Brazilian city of Novo Hamburgo, in the regional shoes cluster of Vale do Rio dos Sinos. Primary data were collected through semi-structured interviews with stakeholders of both companies. The main secondary data of the companies were, respectively, in the multinational company, the website, the code of conduct in the production of footwear, and the documentary presentations, while that in the agent company, the content has been achieved through its own publications and official documents, such as the corporate quality manual. The results indicate that the structure of analysis of this research was a valid mechanism for identification, observation and study of physical and symbolic elements in the multi-territory trajectory of international partnership. Also highlight the elements that received the most attention from respondents, they are: changes of systems, changes of processes, changes of practices, changes of management styles, standardization, adherence to changes, economic interests, opening markets, declining of market, economic impacts, social impacts and reduction of operations. These elements guide the multi-territorial phenomenon. Moreover, a relevant result found in the research was the predominance of symbolic origin's elements, what should be emphasized since there are researches that do not consider such elements with this importance in comparison with material or physical elements. Analyzing stakeholders from Brazil and USA, the physical elements were considered reasonably important, and the symbolic very important, for both countries. In the analysis among different categories of stakeholders, has been given reasonable importance to the physical elements by all of them, and the symbolic elements were considered very important by stakeholders and stakekeepers; although, for stakeholders, the symbolic elements are merely important. Thus, this research may serve as an alternative to studies involving organizational partnerships and territorial change. This can be seen as the opportunity for exploratory development on the symbolic elements that permeate these themes. Therefore, the perception of stakeholders can be even more analyzed, regarding these symbolic elements.

**KEY WORDS:** Multi-territoriality. Physical and Symbolic Elements. Path Dependence. Stakeholders.

## LISTA DE FIGURAS

|   |       |
|---|-------|
| Figura 1 - Estrutura analítica para o estudo de fenômenos <i>path-dependents</i> .....  | 24    |
| Figura 2 - O modelo <i>stakeholder</i> de gerenciamento da organização.....   | 33    |
| Figura 3 - A relação triangular entre <i>stakeholder</i> , <i>stakewatcher</i> e <i>stakekeeper</i> .....                             | 36    |
| Figura 4 - O modelo <i>stake</i> da firma.....  | 37    |
| Figura 5 - Indústria brasileira de calçados em números.....   | 55    |
| Figura 6 - Produção brasileira de calçados.....   | 55    |
| Figura 7 - Exportação por destino.....  | 56    |
| Figura 8 - Importações por origem.....  | 56    |
| Figura 9 - Mapa do comércio exterior.....   | 57    |
| Figura 10 - Mapa do calçado.....  | 57    |
| Figura 11 - Consumo de calçados nos EUA (produção interna e importação).....  | 60    |
| Figura 12 - Importações de calçados dos EUA por países.....   | 62    |
| Figura 13 - A distribuição de responsabilidades e o papel do agente.....  | 64    |
| Figura 14 - Trajetória histórica de parceria entre as empresas analisadas de acordo com a metodologia de <i>path dependence</i> ..... | 76-77 |
| Figura 15 - Elementos de análise multiterritorial.....  | 85    |

## LISTA DE QUADROS

|  |       |
|--|-------|
| Quadro 1 - Classificações da teoria sobre <i>path dependence</i> .....   | 23    |
| Quadro 2 - Teorias e conceitos de <i>path dependence</i> .....   | 23-24 |
| Quadro 3 - Diferenças entre as três categorias de <i>stakeholders</i> .....  | 35    |
| Quadro 4 - Perfis dos entrevistados.....   | 41    |
| Quadro 5 - Escala de análise para os elementos físicos e simbólicos.....   | 45    |
| Quadro 6 - Pontos de análise da pesquisa.....  | 47    |
| Quadro 7 - Classificação dos Elementos por Especialistas   | 51    |
| Quadro 8 – Elementos multiterritoriais físicos e simbólicos.....   | 87    |
| Quadro 9 - Elementos multiterritorias físicos e simbólicos divididos por<br><i>stakeholders</i> do Brasil e EUA..... | 90    |
| Quadro 10 - Elementos multiterritorias físicos e simbólicos por tipo de stakeholder                                  | 107   |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Evolução no valor, produção de pares e preço médio no setor calçadista gaúcho de 1970-2002.....              | 59 |
| Tabela 2 - Quantidade de calçados importados por país 1990-2001.....  | 61 |
| Tabela 3 - Sumário de importação por tipo de calçado nos EUA 2005-2009.....   | 62 |
| Tabela 4 - Tipos de serviços reais utilizados por empresas da cadeia coureiro-calçadista do Vale dos Sinos em 2006..... | 66 |
| Tabela 5 - Importações realizadas pela multinacional através da empresa agente (em milhões de dólares).....             | 73 |

## SUMÁRIO

|                |   |    |
|----------------|---|----|
| <b>1</b>       | <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | 14 |
| 1.1            | OBJETIVOS DO ESTUDO.....  | 17 |
| 1.2            | JUSTIFICATIVA.....  | 18 |
| <b>2</b>       | <b>A TRAJETÓRIA MULTITERRITORIAL E OS STAKEHOLDERS</b>  | 22 |
| 2.1            | PATH DEPENDENCE.....  | 22 |
| 2.2            | ABORDAGENS RELACIONADAS AO PROCESSO<br>MULTITERRITORIAL.....  | 25 |
| <b>2.2.1</b>   | <b>Território, Territorialização, Desterritorialização,<br/>Reterritorialização e a Multiterritorialidade</b> ..... | 26 |
| <b>2.2.2</b>   | <b>Implicações sobre as Dimensões da Multiterritorialidade: Tempo,<br/>Espaço e Território</b> .....                | 28 |
| <b>2.2.3</b>   | <b>Fenômenos que Constituem a Multiterritorialidade nas<br/>Organizações: Espaço Físico e Simbólico</b> .....       | 30 |
| 2.3            | TEORIA DOS STAKEHOLDERS.....  | 32 |
| <b>2.3.1</b>   | <b>Conceituação acerca dos <i>Stakeholders</i></b> .....  | 32 |
| <b>2.3.2</b>   | <b>Categorias dos <i>Stakeholders</i></b> .....   | 34 |
| <b>3</b>       | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....  | 38 |
| 3.1            | DEFINIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS.....   | 39 |
| 3.2            | COLETA DOS DADOS.....   | 40 |
| 3.3            | ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....   | 43 |
| <b>3.3.1</b>   | <b>Abordagens e Etapas da Pesquisa</b> .....  | 43 |
| <b>3.3.2</b>   | <b>Discussão das Abordagens</b> .....   | 46 |
| <b>4</b>       | <b>CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA E DAS<br/>EMPRESAS</b> .....  | 53 |
| 4.1            | CARACTERIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA.....   | 53 |
| <b>4.1.1</b>   | <b>Setor de Calçados no Brasil</b> .....  | 54 |
| <b>4.1.2</b>   | <b>A Evolução no Vale dos Sinos e a ascensão da China nas exportações<br/>aos EUA</b> .....                         | 58 |
| <b>4.1.3</b>   | <b>Agentes de Exportação</b> .....  | 63 |
| <b>4.1.4</b>   | <b>Instituições: <i>Stakeholders</i> Locais</b> .....   | 65 |
| 4.2            | CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....  | 67 |
| <b>4.2.1</b>   | <b>Empresa Multinacional</b> .....  | 67 |
| <b>4.2.1.1</b> | <b>Operações da Empresa Multinacional</b> .....   | 67 |

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| 4.2.1.2      | <i>Código de Conduta na Produção de Calçados</i> .....   | 69  |
| <b>4.2.2</b> | <b>Empresa Agente</b> .....  | 72  |
| 4.2.2.1      | <i>Operações Junto à Empresa Multinacional</i> .....   | 73  |
| <b>5</b>     | <b>A MULTITERRITORIALIDADE NA TRAJETÓRIA DE PARCERIA DAS EMPRESAS ANALISADAS E SEUS ELEMENTOS FÍSICOS E SIMBÓLICOS</b> ..... | 75  |
| 5.1          | ANÁLISE DO FENÔMENO ATRAVÉS DE PATH DEPENDENCE.....  | 75  |
| 5.2          | DISCUSSÃO SOBRE A TRAJETÓRIA HISTÓRICA DA PARCERIA ENTRE AS EMPRESAS.....  | 78  |
| 5.3          | ANÁLISE DO PROCESSO MULTITERRITORIAL.....  | 84  |
| <b>5.3.1</b> | <b>Elementos Multiterritoriais Analisados</b> .....  | 84  |
| <b>5.3.2</b> | <b>Análise dos Stakeholders: Brasil e EUA</b> .....  | 88  |
| 5.3.2.1      | <i>Elementos Físicos na Análise entre Países</i> .....   | 91  |
| 5.3.2.2      | <i>Elementos Simbólicos na Análise entre Países</i> .....  | 97  |
| <b>5.3.3</b> | <b>Análise das Categorias de Stakeholders: Stakeholders, Stakewatchers e Stakekeepers</b> .....                              | 106 |
| 5.3.3.1      | <i>Elementos Físicos na Análise entre Categorias de Stakeholders</i> .....   | 108 |
| 5.3.3.2      | <i>Elementos Simbólicos na Análise entre Categorias de Stakeholders</i> .....  | 114 |
| <b>6</b>     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS</b> .....   | 123 |
| 6.1          | CONSIDERAÇÕES FINAIS.....  | 123 |
| 6.2          | SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....   | 126 |
|              | <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | 127 |
|              | <b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....  | 133 |
|              | <b>ANEXO A – MACRO FLUXO DA EMPRESA AGENTE</b> .....   | 136 |
|              | <b>ANEXO B – FLUXO DE PROCESSOS ENTRE EMPRESA AGENTE E MULTINACIONAL</b> .....   | 137 |

## 1 INTRODUÇÃO

Com a abertura de mercado em 1990, o Brasil firmou acordos internacionais, aumentando suas exportações agropecuárias. Esta abertura comercial proporcionou uma importante fase que determinou a ascensão dos efeitos da globalização para o país. Através da globalização, as organizações manifestam seus interesses além das fronteiras físicas e simbólicas de seu território, despertando o fenômeno caracterizado pela multiterritorialidade. Para Haesbaert (2005a), a complexidade dos espaços torna-se cada vez mais intensa e, carrega, concomitantemente, processos dinâmicos de homogeneização e heterogeneização, inclusão e exclusão, globalização e “localização”, uma vez que exige uma compreensão cada vez mais apurada destes elementos.

A internacionalização é um meio para que as empresas prosperem em escala mundial. O acesso a novos recursos se torna imperativo no sentido de proporcionar o deslocamento de tais empresas. Ademais, a capacidade de investimentos e crescimento se torna ainda mais notável ao se alcançar tal estratégia (CORRÊA, 1996).

Portanto, diversas organizações lançam-se aos mercados globais que se constituem em grandes oportunidades de fontes de recursos naturais, mão-de-obra barata e mercado consumidor ativo. Essas organizações desempenham papel relevante para a economia mundial, uma vez que exercem influência no que diz respeito à atuação de empresas parceiras em seus negócios. Desta forma, as conexões e os intercâmbios de informações, processos, produtos, serviços e pessoas, podem ser efetivamente importantes para o estudo destas composições plurais e complexas (HARVEY, 1992).

Sob um novo ponto de vista, o avanço da globalização permite que estratégias de territorialização sejam constituídas por todo o mundo. A multiterritorialidade poderá ser, desta forma, uma das principais ações tomadas por países desenvolvidos no sentido de territorializar países em desenvolvimento (HAESBAERT, 2005a).

Os locais exercem influência na conduta das organizações estrangeiras. Pode-se analisar, desta forma, os reflexos da influência de mecanismos físicos e simbólicos, que evidenciarão escolhas das organizações, ao se assentarem em diferentes territórios (ALCADIPANI; ALMEIDA, 2000; HAESBAERT, 2005a; RODRIGUES, 1997). As parcerias se desenvolvem, ao passo em que há o surgimento de uma trajetória de relacionamentos com diferentes tipos de *stakeholders* (FASSIN, 2009).

O grande desafio, para os envolvidos, é o de tornar as vantagens temporárias da internacionalização empresarial, em vantagens perenes e consolidadas, visando os aspectos concretos, culturais e simbólicos da trajetória de parcerias internacionais.

Os Estados Unidos da América (EUA) ocupam por muitas gerações a principal posição econômica mundial (apesar dos problemas sócio-econômicos atuais) visto que detêm um conjunto de características que lhe alçam como uma nação estrategicamente distinta diante de outros *players* globais: empresas lucrativas, economia de mercado liberal, produção massiva, capacidade industrial, renda e mercado consumidor. Enfim, tais evidências indicam uma economia ainda dominante. Sendo assim, as empresas norte-americanas encontram um cenário político-econômico favorável, em seu país de origem, que possibilita prosperarem em escala global. Neste sentido, o porquê de parcerias existentes com empresas de países mais pobres, revela uma problemática interessante a ser estudada.

Nota-se uma acentuada participação norte-americana nas importações de calçados do Brasil ao longo das décadas de 80, 90 e 2000. Na década de 90, os EUA foram responsáveis por mais de 60% das exportações brasileiras de calçados em pares, contudo, esse país tem reduzido suas importações desde 2005. Enquanto que na década de 90, a média de volume importado foi de cerca de 100 milhões de pares, em 2009 caiu para 28 milhões, o que representa 22,2% das exportações de calçados, portanto, a menor quantidade do período. Mesmo assim, os EUA continuam sendo o principal destino das exportações brasileiras de calçados, com uma margem significativa em relação aos demais países (ABICALÇADOS, 2012).

Deste modo, o agronegócio brasileiro vem sendo uma das áreas econômicas de ascensão no mercado externo. A cadeia coureiro-calçadista faz parte desta área econômica, e se verificou como expoente ao final do século XX. O Rio Grande do Sul e a cidade de Novo Hamburgo estão no eixo deste mercado, sendo que a abertura externa do setor calçadista, ao fim da década de 1960, proporcionou uma importante mudança estratégica para a cadeia produtiva. No entanto, verifica-se a partir da década de 1990 o início de um período de crise neste setor. Assim, com a desvalorização cambial do dólar, o setor calçadista veio perdendo competitividade, o que levou a uma reorganização dos setores que compõem a cadeia coureiro-calçadista (COSTA *et al.*, 2004).

Diante dos fatos, torna-se relevante analisar a conjuntura sistêmica das relações entre uma empresa agente de exportação do Rio Grande do Sul (Brasil) e uma empresa multinacional, importadora de calçados de origem nos Estados Unidos da América (EUA). As relações entre estas empresas foram enfraquecidas pelos problemas de ordem econômica na

cadeia coureiro-calçadista, e hoje este elo é tênue. É importante que se saliente que tais empresas encontram-se mais a jusante da cadeia produtiva, de que a montante, ou seja, pertencem a segmentos relacionados ao atacado e varejo deste produto oriundo do agronegócio (BATALHA, 1997).

Com o propósito de entender a trajetória inerente a essas organizações no mercado gaúcho de calçados, recorre-se aos elementos que atendem à *path dependence*: tal fenômeno pode ser visualizado em processos de origem histórica, relacionados a etapas evolutivas, e que apresentam características e comportamentos específicos (HOFF, 2011). A relação espaço-temporal encontra subsídios na trajetória identificada pela *path dependence*, ao relacionar os fatores constituintes deste percurso (CORRÊA, 1997; HAESBAERT, 2005a).

Assim, ao se fazer a análise da inserção da empresa multinacional de origem norte-americana no Brasil, busca-se compreender os fenômenos de ordem multiterritorial, sejam eles simbólicos ou físicos, que estão presentes em um processo de internacionalização e mudança territorial, bem como cultural (HAESBAERT, 2005a).

Para se compreender acerca destes tipos de fenômeno, constitui-se relevante verificar a influência das mudanças trazidas pela multiterritorialidade (algumas vezes negativas) à realidade de comunidades ou atores locais. Portanto, a trajetória de parceria das empresas analisadas revela uma série de pressupostos que segundo Benko (2001), podem condicionar a relação a desordens sociais para a região. No mesmo sentido, o deslocamento da organização multinacional para a China (desterritorialização), ao restringir e eliminar atividades no Brasil, agrega discussões a respeito destes efeitos.

As corporações estão envoltas por um complexo sistema de organizações e entidades representadas pelas mais variadas esferas de poder, que por sua vez podem ser vistas como diferentes subsistemas. A prática da representação, e da dominação por ações voltadas ao mercado, tem sido alvo de análise de diversos segmentos acadêmicos relacionados às ciências sociais (FASSIN, 2009). Neste sentido, a sociedade necessita de respostas neste âmbito, diante de um cenário capitalista, imerso na amplitude global (HAESBAERT, 2005a).

Então, para um aprofundamento analítico destas empresas, Freeman (1984) ressalta a importância dos *stakeholders* para a formação e manutenção de suas relações com organizações. Uma vez que indivíduos, entidades e grupos distintos, exercem importância na tomada de decisão empresarial. Portanto, pode-se rever as atividades destes agentes e procurar desvendar as ações estrategicamente distintas destes organismos no mercado. Para tanto, Fassin (2009) evidencia uma abordagem para a classificação e categorização dos *stakeholders*

que seriam agrupados em *stakeholders* (reais), *stakewatchers* e *stakekeepers*, diferenciando-se pelo papel que exercem no ambiente organizacional.

É com base estabelecida diante destas argumentações, tendo em vista que há a possibilidade de se contribuir ainda mais para a abordagem que se refere à multiterritorialidade, e aos elementos físicos e simbólicos que o cercam, que se identifica uma oportunidade para que seja construído um arcabouço teórico que agregue ainda mais distinção e conhecimento a esta área acadêmica. Da mesma forma, a *path dependence* e os conceitos que regem a Teoria dos *Stakeholders* constituem campos do conhecimento que podem ser mais explorados. Deste modo, para que se consolide uma análise aprofundada dos temas, e para se fazer as possíveis conexões teóricas, é evidenciada a questão que orienta esta pesquisa, descrita assim: **como se configura a trajetória multiterritorial de parceria entre as empresas, e quais são os elementos físicos e simbólicos visualizados pelos stakeholders?**

Diante do exposto, o estudo retrata um movimento de deslocamento territorial exercido por uma empresa multinacional através do fenômeno da multiterritorialidade. Assim, elementos de origem física e simbólica exercerão influência na trajetória de relação entre as empresas analisadas. Com base nisto, será evidenciada a percepção de diferentes categorias de *stakeholders* com relação aos elementos presentes nesta trajetória, e se demonstrarão os efeitos destes na parceria.

## 1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo geral da presente pesquisa é o de analisar o processo multiterritorial na trajetória de parceria entre empresa multinacional e empresa agente, através dos elementos físicos e simbólicos presentes neste fenômeno, na visão de *stakeholders*.

Os objetivos específicos são:

- a) descrever a trajetória histórica da parceria entre a empresa multinacional e a empresa agente;
- b) verificar os momentos que podem ter provocado o surgimento de elementos físicos e simbólicos na trajetória da relação entre as empresas, e as reações provocadas por estes na empresa agente para os *stakeholders*;
- c) identificar e classificar os posicionamentos dos diferentes tipos de *stakeholders* com relação aos elementos físicos e simbólicos.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

As abordagens teóricas acerca do fenômeno referente à multiterritorialidade, bem como dos fenômenos adjacentes de desterritorialização e reterritorialização, constituem-se em um importante marco teórico do final do século XX. Ressalta-se que este período está caracterizado pela predominância do processo da globalização no cenário mundial. A relevância apresentada pelo tema está relacionada às dinâmicas verificadas, na virada do século passado, com a vinda de empresas estrangeiras, que ocasionaram mudanças no cenário econômico brasileiro naquela época. Assim, em se tratando de uma conjuntura de efeitos recentes, tais conceitos trazem a possibilidade de se discutir quais foram as mudanças verificadas com a entrada de organizações estrangeiras no país, fazendo parceria com empresas locais.

Outro fator que justifica o tema proposto é o próprio fenômeno da multiterritorialidade, cujo estudo de suas características abrange os principais elementos de uma discussão sistêmica sobre os aspectos físicos e simbólicos do território, na qual incide a proposta pela qual empresas e entidades podem se guiar para obter uma trajetória de inserção consoante com a cultura local, gerando desenvolvimento nestes locais, facilitando a entrada de ferramentas da informação e, com isso, promovendo relações entre países e organizações (HAESBAERT, 2005a).

O agronegócio é um setor importante da economia brasileira e representa valores significativos no que tange às exportações nacionais. Ao longo da década de 1990, houve um salto qualitativo na produção de bens agrícolas que permitiu para o Brasil a obtenção da liderança mundial em diversos tipos de insumos, de acordo com reformas organizadas pelo governo federal. A partir de 2002, a estabilidade econômica tornou o país ainda mais confiável do ponto de vista internacional. A elevação dos preços internacionais das *commodities* e a constante inserção de produtos de origem agrícola provenientes do Brasil, no exterior, contribuíram para o aumento das exportações (MDIC, 2011).

Neste sentido, a multiterritorialidade se faz presente no processo de avanço de elementos físicos, e também simbólicos, nas práticas de comércio internacional, efetivando a relação territorial entre os elos deste fenômeno (HAESBAERT, 2005a). Assim, a trajetória evolutiva multiterritorial (de características espaço-temporais) dos EUA para o Brasil tem sido marcante nas últimas décadas, através de parcerias locais com empresas do ramo calçadista.

A pesquisa também contribui para que se verifique a importância da interdisciplinaridade e da análise sistêmica na relação entre áreas do conhecimento, que são: administração, economia, geografia e ciências sociais. O fenômeno multiterritorial estabelecido nas bases da geografia humana e econômica contemporânea, assim como menciona Haesbaert (2005a), encontra nas ciências sociais aplicadas da administração moderna, um importante eixo de discussão da trajetória de organizações representativas no plano econômico brasileiro e internacional. Neste sentido, notam-se as evidências trazidas pela *path dependence*, constituindo o cenário de ação e análise dos *stakeholders*. Desta maneira, há a capacidade de se empenhar na consolidação de um complexo arcabouço teórico, envolto em uma amplitude conceitual, de maneira a elencar e discutir assuntos conexos ao tema proposto.

No que tange às evidências de um mercado forte e de uma economia capaz de suportar os efeitos de crises internacionais, o Brasil apresenta-se com uma economia robusta para enfrentar os desafios comerciais da nova década. Salienta-se que a atividade econômica de países como Brasil, Rússia, Índia e China, caracteriza-se por ser uma das mais intensas no cenário mundial. De acordo com dados do IPEA (2010), os países participantes do chamado “BRIC” (acrônimo cunhado por Jim O’Neill, chefe do banco Goldman Sachs) que em 1990 representavam 8% do produto interno bruto (PIB) mundial, em 2006 já estavam indicando performance ao nível de 12% da economia em escala global.

No entanto, deve-se atentar a efeitos de crises como a do calçado. Deste modo, pode-se permitir que a pesquisa acadêmica e a ciência em sua forma pragmática adentrem nas entranhas do sistema empresarial, concedendo a este, condições de avaliar a sua forma de atuação bem como chance de renovar suas ideias, concepções, ferramentas gerenciais, métodos produtivos, e por fim, produtos e serviços de um modo geral.

Por isto, é de fundamental importância que se avalie formas alternativas de desenvolvimento, levando-se em conta exemplos de crescimento estrutural econômico pleno e sustentável. Deste modo, pode-se buscar ferramentas que promovam a inserção de novas concepções empresariais que permeiem o cenário territorial, e até mesmo político. Deve-se, assim, posicionar uma criteriosa observação sob a perspectiva de pesquisas organizacionais, no que se refere a empresas multinacionais, estas que ao se desenvolverem no âmbito de mercado interno, extrapolam as fronteiras nacionais para originar um novo tipo de processo comercial, ramificado, diante da atual concepção global capitalista. Para isso, é necessário que se tome as devidas providências no sentido de contextualizar, relativizar e calcar uma análise crítica da situação atual.

Neste diapasão, as empresas transnacionais deveriam possuir uma evidente e clara função, como grandes *players* que são, no mercado internacional, qual seja: a de estabelecer diretrizes de mercado que também propiciem o debate político, bem como a harmonia social dos países que atendem. Assim, se estabeleceria uma interessante coerência entre crescimento empresarial e função social destas organizações.

Assim, verifica-se a pertinência da análise relacional que dinamiza seus efeitos sob a conjuntura de parceria entre empresas, assim como a análise histórica da trajetória desta parceria e *stakeholders* envolvidos, perfazendo o caminho multiterritorial de uma multinacional com sede nos EUA ao estabelecer parceria com uma empresa brasileira.

A originalidade do tema depara-se à crescente demanda de análise enfrentada por organizações e sociedade sobre seus objetivos, estratégias e desejos latentes. Para isto, as organizações multinacionais encontram formas de satisfazer, muitas vezes com um alto índice de incerteza, as necessidades de seus *stakeholders*. A sociedade, por sua vez, carece de meios que verifiquem de maneira enfática, as ações das grandes empresas no que tange às relações de poder e ação entre os diferentes países. Para tanto, é necessário se avaliar quais são os interesses destes atores, e quais os objetivos pertinentes aos mesmos. A dinâmica destas ações pode acarretar a formação de estruturas balizadoras, as quais podem compreender a eficácia deste fluxo sistêmico.

Desta forma, além dessas contribuições, o presente trabalho visa proporcionar a identificação dos elementos físicos e simbólicos que exercem influência no fenômeno multiterritorial entre empresas, e dos impactos verificados a partir destes, para a efetivação e continuação da parceria. Este estudo serve de base para organizações e entidades que queiram estabelecer parcerias multiterritoriais (entre países) e desejam obter informações acerca da multiterritorialidade e dos elementos que a constituem, verificando os mais influentes na obtenção de formas sólidas e sustentáveis de parcerias.

Para alcançar os objetivos apresentados, o trabalho está estruturado da seguinte forma: no capítulo 1, introdução: incluindo também, os objetivos do estudo e, a justificativa para a realização do trabalho; no capítulo 2, referencial teórico: contemplará as teorias sobre *path dependence*, multiterritorialidade e *stakeholders*, que darão suporte à pesquisa; no capítulo 3, posteriormente, serão apresentados os procedimentos metodológicos para que se obtenha os resultados esperados; por sua vez, no capítulo 4, será feita a caracterização do ambiente de pesquisa e das empresas; seguindo-se, no capítulo 5, com a análise e apreciação dos dados coletados; no capítulo 6, a finalização do trabalho será orientada através de considerações

finais e, sugestões para pesquisas futuras e limitações do estudo, de modo a organizar o conhecimento agregado e expor opiniões que podem auxiliar em projetos posteriores.

## 2 A TRAJETÓRIA MULTITERRITORIAL E OS STAKEHOLDERS

Neste capítulo, será apresentada a estrutura teórica que dará suporte à pesquisa. De modo inicial, serão abordados os princípios conceituais vinculados à *path dependence*. Após, serão descritos os conceitos relacionados ao fenômeno multiterritorial, seguidos da contextualização das questões que envolvem os *stakeholders*.

### 2.1 PATH DEPENDENCE

Estudos sobre o conceito de *Path Dependence* iniciaram através de pesquisas relacionadas às trajetórias históricas evidenciadas por Nelson e Winter (1982), as quais demonstraram que a teoria evolucionária condiz com o fato de que a indústria, em cada período de tempo, age de tal maneira que produz efeitos de sua condição presente no tempo seguinte e, dissemina suas concepções para um novo período de tempo.

Para Hoff (2011), a trajetória de incansável busca de ferramentas para tal estudo se dá perfazendo a rota da incorporação de elementos multidisciplinares e de natureza dinâmica, estes vinculados à teoria evolucionária. Esta teoria enfatiza o marco associado à *path dependence*, como um fenômeno que se emoldura durante a difusão tecnológica. Para tanto, utiliza-se os termos Dependência de Caminho e Dependência da Trajetória de forma sinônima à utilização de *path dependence* (DOSI; NELSON, 1994; NELSON; WINTER, 1982).

Conforme Arthur (1994) tal conceito foi desenvolvido para desvendar os motivos circunstanciais que faziam com que as empresas fossem buscar novas unidades em determinados tipos de localidades, assim, na concepção primordial deste autor, ficava clara a ausência de uma forma ainda mais abrangente de análise dos fenômenos, que ultrapassasse as características baseadas tão e somente no retorno. Este autor posicionou-se no sentido de evidenciar a análise das escolhas e ações anteriores para justificar ações posteriores, através das quais fica saliente que a história que ocorreu em momento oportuno importa, e que influencia eventos posteriores.

Hoff (2008), ao utilizar uma ferramenta conceitual relacionada à *path dependence*, voltada às relações entre organizações e *stakeholders*, que determinam o posicionamento das organizações no percurso para a construção do desenvolvimento sustentável, abordou a visão de alguns autores essenciais para o desdobramento daquela pesquisa, emoldurando o conceito de *path dependence* e sua relação com a Teoria Evolucionária. Os autores mencionados são: David (2000), Goldstone (1998), Mahoney (2000) e Hansen (2002). Tais autores concordam

com a visão de que resultados são a consequência de ações que aconteceram em tempo passado. No quadro 1 há concepções teóricas quanto à forma de classificação de *path dependence*.

**Quadro 1 - Classificações da teoria sobre *path dependence***

| <b>Autores</b>    | <b>Classificações</b>   |
|-------------------|---|
| David, (2000)     | Pertencente ao processo ou à dinâmica.  |
| Goldstone, (1998) | Incluso em um sistema e modelo de pesquisa histórica.   |
| Mahoney, (2000)   | Faz parte de um processo histórico e utilização de <i>framework</i> para avaliação da trajetória histórica. |
| Hansen, (2002)    | Envolve os resultados da decisão.   |

Fonte: adaptado de Melo (2010, p. 48)

Hoff (2008), define *path dependence* como:

“um fenômeno que pode ser observado em processos históricos ligados à evolução de algo, condicionado pela percepção de algumas características ou comportamentos específicos. Ela poderá ocorrer sempre que um sistema apresentar resultados que estejam relacionados aleatoriamente a condições iniciais, mas que resultados obtidos em um dado “momento” do funcionamento do sistema dependam das escolhas feitas em períodos intermediários ocorridos entre a condição inicial e o próprio resultado observado, de tal forma que se possa dizer que o resultado observado ocorreu porque uma decisão ou escolha prévia reforçou a si mesma, determinando, em parte, o desenvolvimento dos eventos futuros.” (HOFF, 2008, p. 406)

Neste sentido, a *path dependence* pode emanar proposições metodológicas, que alcancem os fins e anseios de uma dinâmica analítica (HOFF, 2008). Alguns dos relevantes elementos teóricos para a proposição da estrutura analítica estão presentes no quadro 2.

**Quadro 2: Teorias e conceitos de *path dependence***

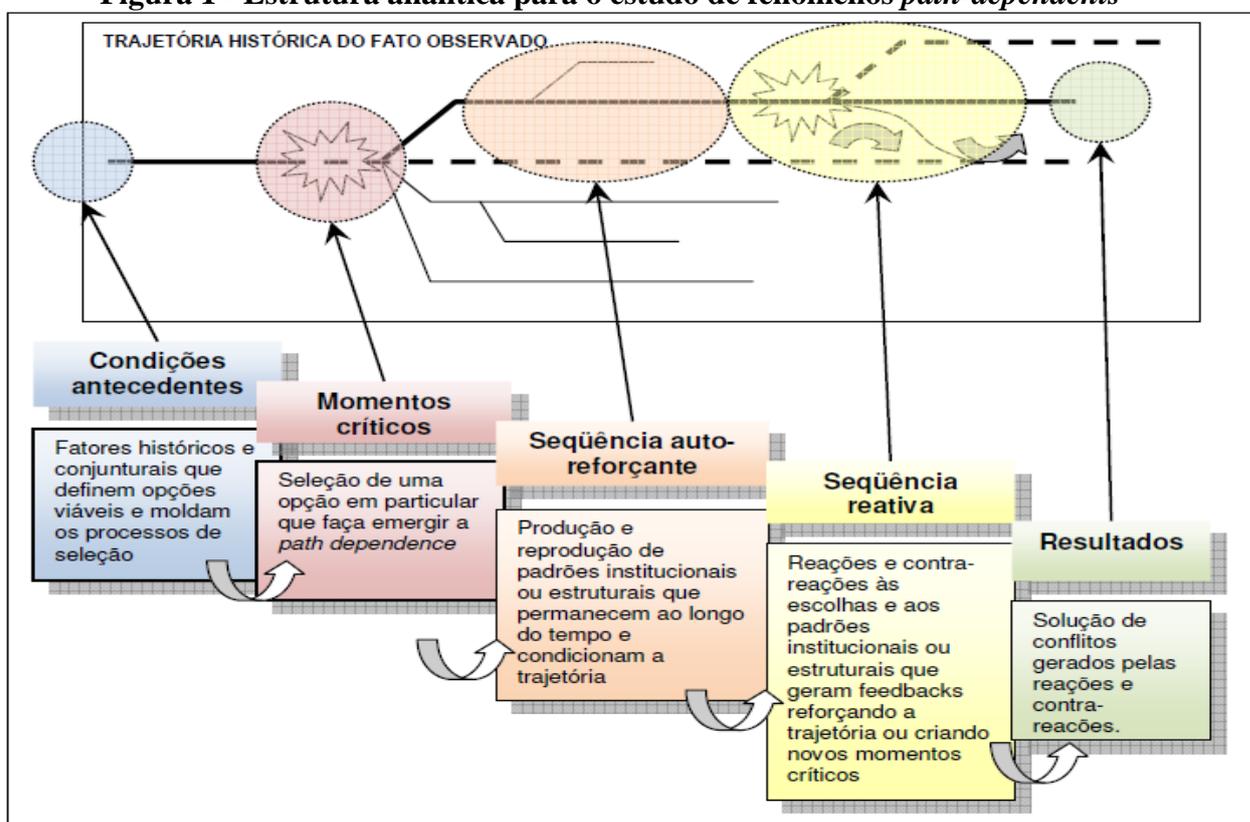
| <b>Teorias e Conceitos inter-relacionados</b>   | <b>Autores</b>                               |
|---|--|
| Conceitos das Teorias Evolucionárias cujo objetivo é a explanação acerca do movimento de algo ao longo de um período de tempo e perspectiva analítica de mesmo fundo teórico em que processos de longa duração e mudanças em progresso são visualizadas e analisadas.                         | Nelson e Winter (1982); Dosi e Nelson (1994) |
| Modelos <i>path dependence</i> são dependentes de uma sequência de eventos de origem histórica, em que as escolhas de base técnica, desempenham papel preponderante. Esta ideia também é reforçada no sentido de que os resultados visualizados são função elementar de sua própria história. | Ruttan (1997); David (2000); Scott (2001)    |
| Há a formação de instituições e estruturas, que possuem fundamento nas decisões tomadas ao longo dos processos de cunho histórico, e estas, posicionam-se no sentido de influenciar na trajetória.  | Mahoney (2001)                               |
| Utilização de argumentos de natureza contra-factual para a análise de escolhas que podem ser críticas, ou não, para o surgimento de uma trajetória dependente.  | Dosi (1997); Mahoney (2000)                  |
| A análise da trajetória deve ser elaborada a partir de um modo que comporte a visualização de elementos   | Ruttan (1996)                                |

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
| e fenômenos que estejam vinculados a onde a mesma ocorre, além da atenção que deve ser dada no sentido da percepção de mudanças de rumo que poderão ser presenciadas ao longo de um período de tempo.                          |                                  |
| Sequências auto-reforçantes e sequências reativas são visualizadas ao longo da trajetória, e dependem de <i>feedbacks</i> que podem ser de procedência negativa ou positiva.   | Mahoney (2000); Puffert (2001)   |
| Elaboração do procedimento de inserção de método de pesquisa histórica: técnicas de pesquisa qualitativas que são representadas por observação documental e pesquisa oral.   | Aróstegui (2006); Mahoney (2000) |
| É necessário que se dirija atenção às bases iniciais do processo, de modo que as leis gerais e outras variáveis que causam influência nesta dinâmica, sejam propriamente explicitadas e traduzidas aos observadores dos fatos. | Goldstone (1998)                 |
| Elementos do <i>framework</i> de Greener (2005).   | Greener (2005)                   |
| Esquema para a demonstração da dialética entre as proposições de <i>path shaping</i> e <i>path-dependency</i> .  | Torfinng (1999)                  |
| Estrutura de análise elaborada por Mahoney (2001).   | Mahoney (2001)                   |

Fonte: adaptado de Hoff (2008, p. 417)

A partir da análise dos elementos agrupados, os quais estão definidos de maneira a evidenciar o processo de trajetória histórica, se verifica que estes conjuntos teóricos dão suporte à definição da estrutura analítica apresentada por Hoff (2011), conforme a figura 1.

**Figura 1 - Estrutura analítica para o estudo de fenômenos *path-dependents***



Fonte: Hoff (2011, p. 26)

Assim, segundo Hoff (2011), para analisar a trajetória histórica dos fatos estudados podem ser utilizadas técnicas de pesquisa histórica fundamentadas em observação documental e pesquisa oral. A análise do fenômeno relacionado à *path dependence* seguiria uma série de passos:

- a) construir a trajetória histórica que leva ao fato observado;
- b) identificar as condições antecedentes, leis gerais e outros elementos da conjuntura existente no ambiente de inserção do fato, que possam contribuir para o surgimento de momentos críticos para a formação da *path dependence*;
- c) identificar, ao longo da trajetória, os momentos críticos que levam a escolhas que fazem emergir uma trajetória dependente;
- d) testar os momentos de escolha, utilizando-se a análise contra-factual, visando identificar os momentos realmente críticos;
- e) a partir das escolhas, observar a formação de elementos institucionais e estruturais que contribuam para o condicionamento da trajetória, ou seja, que gerem sequências auto-reforçantes, dificultando o retorno para as condições iniciais que permitam outras escolhas entre as alternativas disponíveis;
- f) identificar sequências reativas oriundas da escolha e da formação dos elementos institucionais e estruturais que servem de *feedback* positivo ou negativo ao processo, permitindo ratificação do caminho ou surgimento de novos momentos críticos;
- g) descrever os resultados finais observados a partir da solução dos conflitos surgidos na fase das sequências reativas.

A inserção de mecanismos que favoreçam a ascensão conceitual de *path dependence* é preponderante para o entendimento da trajetória histórica no desenvolvimento de concepções de relações empresariais entre territórios distintos. Diante destes pressupostos, torna-se importante o entendimento das abordagens relacionadas aos conceitos sobre território.

## 2.2 ABORDAGENS RELACIONADAS AO PROCESSO MULTITERRITORIAL

A seguir serão abordadas as relações teóricas acerca do fenômeno multiterritorial. Neste sentido, inicialmente, serão apresentados os conceitos e teorias que circundam a multiterritorialidade, chegando-se à discussão sobre esta. Posteriormente, serão abordadas as dimensões da multiterritorialidade: tempo, espaço e território. Por fim se demonstrará as

abordagens sobre espaço físico e simbólico, que darão embasamento à formação dos elementos de mesma ordem.

### **2.2.1 Território, Territorialização, Desterritorialização, Reterritorialização e a Multiterritorialidade**

Há discussão sobre o que define o território, pois há dupla definição. Uma é interpretada à luz dos conhecimentos pertinentes à *terra-territorium* (identificação, apropriação) e outra sob a concepção de *terreo-territor* (terror, dominação). Contudo, Haesbaert (2005a) define território como local de dominação e apropriação sociedade-espaço, além da pura e prática dominação político-econômica, há a apropriação subjetiva e condicionalmente cultural e simbólica.

Já a territorialização envolve as questões relacionadas com as práticas sociais e construções simbólicas que emergem no sentido dimensional de espaço-tempo em determinado local (HAESBAERT, 2005a).

Para se trabalhar território e a territorialização, deve-se perceber a nítida transferência de ideias e ações entre diferentes sujeitos dentro das concepções sociais, estejam elas constituídas em empresas, igrejas, instituições ou no Estado. As razões de dominação e controle variam com os grupos e indivíduos. Desta forma, observa-se a dominação de determinado território e, portanto, a territorialização com o objetivo de influenciar ou controlar fenômenos ou pessoas (SACK, 1986).

A desterritorialização está vinculada à perda ou ao desaparecimento dos territórios, à medida que vão sendo substituídos por novos territórios. Assim, a desterritorialização seria um processo “desenraizador”. Este fenômeno está aquém do processo de multiplicação de territórios, e distante do sentido prático da multiterritorialidade. Assim, o termo surge no sentido de permitir a prática da evidência de um novo processo de reterritorialização. Ou seja, a ocorrência de um fenômeno pelo outro. Enquanto há desterritorialização, há também a elevação de um processo de reterritorialização (HAESBAERT, 2005a).

A reterritorialização, neste sentido, é o movimento ocasionado a partir do efeito da desterritorialização. A reterritorialização permite a nova conexão a um território. Contudo, a reterritorialização não faria sentido algum sem a constituição de fenômenos ainda mais abrangentes, ou seja, a multiterritorialidade. Deste modo, não apenas a relação causal está em voga, mas os movimentos que surgem e se consolidam a partir de manifestações que

emergem. A partir daí, a dinâmica imbricada em tais conceitos ascende a luz da descoberta de novos desafios contemporâneos na discussão da sociedade (HAESBAERT, 2005a).

O fenômeno da multiterritorialidade pode ser caracterizado, se não como a forma dominante, ao menos a forma contemporânea ou “pós-moderna” da reterritorialização, a qual autores, de modo equivocado, chamam de desterritorialização (HAESBAERT, 2005b).

A multiterritorialidade concentra-se no fato de desenvolver uma estrutura perene dentro de um quadro conceitual de desterritorialização, ou seja, fica evidente a complexidade do fenômeno no sentido de um processo de (re) territorialização, ou, “multiterritorial”. Portanto, toda ação social implica em uma interação territorial, um entrecruzamento de diferentes territórios. Em certo sentido, teríamos vivido sempre em uma multiterritorialidade (HAESBAERT, 2004).

A multiterritorialidade, no sentido lato da palavra, está caracterizada sob o domínio de circunstâncias notadamente exploratórias. Tendo em vista, que o homem é um ser racional, provido de inteligência, isto é o que lhe dá sentido à ação político-social. Para tanto, é também um animal territorializador. O indivíduo, notadamente, avançará no sentido de produzir e habitar mais de um território (BAREL, 1986).

A multiterritorialidade está relacionada, deste modo, a práticas multiescalares, de maneira que estas se confundem num emaranhado de relações que espalham-se em nível global (LACOSTE, 1988).

Neste sentido, Haesbaert (2004) evidencia o confronto de ideias ao dinamizar a discussão entre os indivíduos sociais que possuem a inserção necessária que possibilita explorar os “recursos” multiterritoriais, ou seja, uma elite globalizada possui condições de escolher entre os territórios de seu interesse, enquanto outros indivíduos, da base piramidal, não possuem tamanho poder para tanto.

Desta forma, cabe ressaltar que as questões defendidas por Haesbaert (2005a) se baseiam na conjuntura multidimensional de território, ou seja, explícita sob a forma de uma multiterritorialidade dinâmica, aberta, e dotada de movimento e poder. Sendo que toda transformação, de origem política ou de mercado, deve envolver em suas abordagens, o estudo dos elos multiterritoriais. Assim, a igualdade e o reconhecimento das diferenças, podem ser algumas das respostas às questões que estão interligadas ao próprio tempo, espaço e território.

## 2.2.2 Implicações sobre as Dimensões da Multiterritorialidade: Tempo, Espaço e Território

A partir dos anos 80, ocorre uma ruptura entre modernidade e pós-modernidade, refletindo a nova experiência de tempo e espaço, que é vivida sob o que se intitula “sociedade pós-industrial” ou informacional (HAESBAERT, 2005b). Tal sociedade foi denominada de “meio técnico-científico informacional” (SANTOS, 1996).

Neste sentido, posiciona-se questionamentos acerca do que haveria no bojo desta nova experiência “pós-moderna”, dita desterritorializada de espaço-tempo (vistos como dimensões indissociáveis) (HAESBAERT, 2005b).

A compreensão de espaço-tempo, neste sentido, se caracteriza não somente pelo deslocamento ou não de indivíduos ao longo de uma trajetória temporal, mas também ao poder em relação a fluxos e movimento (MASSEY, 1993).

A trajetória possui como vetor o tempo, este designado através de fatores que convergem à dimensão espacial do ciclo de reprodução capitalista, ao apresentar comportamentos distintos no espaço e no tempo. Os fluxos que se articulam diante das disposições das relações sociais estão caracterizados por lógicas que conferem regularidades espaço-temporais (CORRÊA, 1997).

A apropriação do espaço, a segregação e a constância do poder material e simbólico dinamizam-se através do tempo e do espaço. Estes processos podem ser lentos ou rápidos, podem permanecer por um longo período de tempo ou mudar rapidamente, esta dinâmica é própria do capitalismo (CORRÊA, 1995).

Para tanto, enquanto o capital possui uma “compreensão global” e circula ao redor do mundo em “tempo real”, bens de consumo necessitam de um tempo considerável para serem transportados de um país para o outro. Enquanto alguns produtos não dependem da distância, outros adquirem novo valor por justamente dependerem desses deslocamentos, e assim serem menos acessíveis (HAESBAERT, 2005b).

Assim, se reconhece a complexidade da compreensão de tempo-espaço, uma vez que se discute acerca de seus objetos e atores, e das relações de poder desiguais visualizadas neste cenário. Há neste meio a discussão representada por presença e ausência. Aquilo que se encontra espacialmente distante (ausente) poderá ser feito presente, numa dissociação entre presença aqui (espacial) e presença agora (temporal) (HAESBAERT, 2005b).

Os fluxos e movimentos determinam a compreensão da capacidade de poder nas relações em sociedade. Portanto, há um conjunto de práticas voltado ao eixo espaço-temporal,

que determina mobilidades diferenciadas e, por isso, diferem no grau de inserção neste meio (MASSEY, 1993).

Deste modo, a desterritorialização e, portanto, a multiterritorialização, estão vinculados ao fenômeno da compreensão tempo-espaço, no sentido de um emaranhado complexo de “geometrias de poder” de um espaço social desigual e diferenciado (HAESBAERT, 2005b).

Portanto, uma vez que não há somente um processo de compreensão da relação espaço-temporal, também não há uma única territorialização, mas múltiplas formas de (re) territorialização, seja no sentido de quantidade, como de variedade, ou então representando uma efetiva experiência multiterritorial, conjunta e indissociável (multiterritorialidade). Assim, a multiterritorialidade, enquanto fenômeno efetivamente inserido na pós-modernidade, está relacionada, portanto, a essa nova experiência e concepção de espaço-tempo (HAESBAERT, 2005b).

A (multi) territorialidade pode assumir a forma de posse ou pertencimento a determinados atores sociais, mesmo que seja em nível de representação. Raffestin (1993) propõe isto, no sentido da ação que produz um valor, uma representação, um tipo de controle sobre o espaço, o que emerge em um campo relacional de poder. Portanto, a (multi) territorialidade surge através de uma mediação entre grupos humanos, sociedade, tempo e espaço.

Para outro pensador, vive-se, a partir do momento atual, numa espacialidade diferencial formada por uma multiplicidade de representações do espaço, de dimensões diversas e, que correspondem a um conjunto de práticas e de idéias, razoavelmente dissociadas (LACOSTE, 1988). Assim, menciona-se que há, possivelmente, uma concreta distinção da ação social, transformadora e perspicaz, cujas forças atrelam-se às entranhas da multiplicidade das territorializações. Portanto, imaginar a multiterritorialidade sem pensar em múltiplos poderes e múltiplas identidades é praticamente impossível, desta forma pode-se alcançar a resposta às dinâmicas sócio-culturais vivenciadas (HAESBAERT, 2005a).

Portanto, a multiterritorialidade (ou multiterritorialização) está associada ao fato de se poder acessar ou conectar, num mesmo local e, ao mesmo tempo, diversos territórios, o que se pode dar tanto por uma mobilidade de característica “concreta”, no sentido de um deslocamento físico, quanto “informacional”, no sentido de acionar diferentes territorialidades mesmo sem deslocamento físico, como em algumas experiências proporcionadas através do ciberespaço (HAESBAERT, 2005b).

A multiterritorialidade pode expressar um conjunto de práticas e suas expressões materiais e simbólicas, que garantem apropriação e permanência em um dado espaço por grupos sociais e organizacionais (CORRÊA, 1996).

### **2.2.3 Fenômenos que Constituem a Multiterritorialidade nas Organizações: Espaço Físico e Simbólico**

Ao se enfatizar as questões relativas aos processos de estudo organizacional no país, Fernandes *et al.* (2000), Spink (2001) e Vieira e Vieira (2002), relacionam uma série de abordagens para o entendimento do espaço. O aspecto econômico é sem dúvida preponderante naquilo que diz respeito aos conceitos. A dimensão social acaba por ser tratada em segundo plano, e segundo Mac-Allister (2001) esta é indissociável da dimensão espacial. A produção econômica se reduz em um espaço e aparece como processo único.

Contudo, em estudos organizacionais, nota-se a ausência de discussões elaboradas sobre aquilo que diz respeito a espaço simbólico. Já temas que abordam espaço físico aparecem de maneira neutra ou até mesmo secundária nas discussões acerca de gestão organizacional (ALCADIPANI; ALMEIDA, 2000).

Para Rodrigues (1997), o espaço simbólico caracteriza-se por um contexto de interações sociais em que se visualiza uma série de traços culturais, de identidade, entre outros. As formas (concreta e simbólica) de apropriação do espaço variam e resultam de um emaranhado de fatores que emergem através de negociações. As negociações e os conflitos relativos ao espaço podem ocasionar ligações com relação à territorialidade. Portanto, as disputas em questão podem relacionar dimensões como *status* e também, identidade, o que resultaria em significações simbólicas que abrangeriam relações de poder e dominação.

Para Bourdieu (1989), há a reconstrução de caminhos que realimentam a autoridade e, portanto, o poder simbólico, anteposto às transformações exercidas pelas individualidades, ou seja, enfraquecendo o poder da criação simbólica por parte do indivíduo, no sentido de que este acaba por aceitar a utilização simbólica do espaço ao incorporar como coisas suas, voltadas ao seu cotidiano.

As organizações, ao revelar as ações dos agentes, muitas destas indicadas ou direcionadas pela cúpula administrativa, têm no sentido de território, a presença de significados e identidades permeadas pela cultura que é absorvida no decorrer da trajetória das empresas. Assim, as questões relativas à dominação e submissão seriam posicionadas dentro dos espaços físicos ou simbólicos. Por meio de transformações e configurações simbólicas, as

peças são capazes de transformar em seu próprio espaço aquele espaço organizacional. Cada discurso significa um novo meio de demonstrar processos sociais que estão relacionados a inúmeros significados simbólicos, ligados de maneira significativa à noção de espaço (CERTEAU,1994).

Harvey (1992) elabora sua teoria sobre os conceitos pertencentes às organizações diante de seus espaços físicos e também simbólicos. O autor busca dimensionar a ocupação dos espaços por objetos, ações, indivíduos e grupos. Desta forma, a dominação por parte da organização frente a esses espaços, poderia ser entendida como preponderante à modificação de aspectos estruturais na tentativa de substituição de uma visão compartilhada, assim sendo, um processo de desterritorialização. As alterações com relação à propriedade, trocas tecnológicas, de sistemas, rotinas, estilos de gestão e comportamento organizacional, neste sentido, poderiam ser visualizadas como sendo parte de um processo de desterritorialização, instituído de um novo processo, este vinculado à reterritorialização e, conseqüentemente, à multiterritorialização.

Para Pagès *et al.* (1987) a desterritorialização poderia ser considerada com sendo um processo de rompimento da história da organização, cuja compreensão emana de fonte territorial, pois tem sua atualização tão e somente no espaço organizacional.

Deste modo, o fenômeno da desterritorialização pode ser reconhecido como uma estratégia de grupos que dominam para conter, agir de forma restritiva e até mesmo excluir pessoas, ou seja, no sentido de um movimento de (re) apropriação do território, de espaços físicos e também simbólicos (GUATTARI, 1993).

Assim, para Corrêa (1996) um dos pontos de vista que vai ao encontro dos contextos de espaço e território das empresas, no que diz respeito às grandes corporações, é aquele que agrega o tema da organização e seu território produtivo. Para tanto, a desterritorialização pode estar vinculada, sobremaneira, a uma busca constante pela eficiência econômica e maiores lucros no que tange a:

- a) alcance territorial das empresas;
- b) formas de gestão impostas para seu território produtivo;
- c) exclusões no processo de aumento da eficiência econômica.

Assim, a reterritorialização complexa, em rede, não-hierárquica, constitui a multiterritorialidade. As condições para a sua existência são determinadas pela maior diversidade territorial, grande disponibilidade e acessibilidade de redes-conexões (maior fluidez do espaço), natureza rizomática ou pouco hierarquizada dessas redes e, antes disso,

abertura cultural, liberdade individual ou coletiva e, situação socioeconômica para usufruir e construir a multiterritorialidade (HAESBAERT, 2005b).

Por isso, a multiplicidade territorial (multiterritorialidade) é variável de acordo com o contexto cultural e geográfico, uma vez que há territórios como “abrigo”, de forma concreta, até aqueles referentes ao ciberespaço, no qual o controle é feito por meios informacionais sofisticados, como empresários capazes de controlar suas empresas à distância, pela internet (HAESBAERT, 2005b).

As empresas observam o lugar como recurso que possui meios para o alcance de seus objetivos. Assim, estas organizações buscam incentivos antes mesmo de sua instalação. Desta forma, procuram usufruir dos recursos daquele território (isenção de impostos, doação de terrenos entre outras infraestruturas) (BENKO, 2001).

Neste sentido, se analisa que os incentivos prestados às empresas, muitas vezes providos por ordem pública, caracterizam uma disfunção territorial, no sentido de que o lugar acaba por ceder espaço aos interesses dos agentes estranhos à sua natureza, buscando algum tipo de desenvolvimento, no entanto, na maioria das vezes, estes acometem o lugar com uma série de desordens sociais (BENKO, 2001).

Diante destes pressupostos, se evidencia a importância do estudo dos fundamentos que regem uma teoria que trate de indivíduos e organizações que afetam ou são afetados por ações do meio em que estão inseridos, interagindo diante desta dinâmica em um espaço multiterritorial.

## 2.3 TEORIA DOS STAKEHOLDERS

A teoria acerca dos *stakeholders* que farão parte deste estudo será abordada a seguir. Desta forma, serão apresentados inicialmente os conceitos acerca de *stakeholders*. A partir disto, se formará a base para que sejam discutidas as categorias de *stakeholders* que serão utilizadas como ferramenta nesta pesquisa.

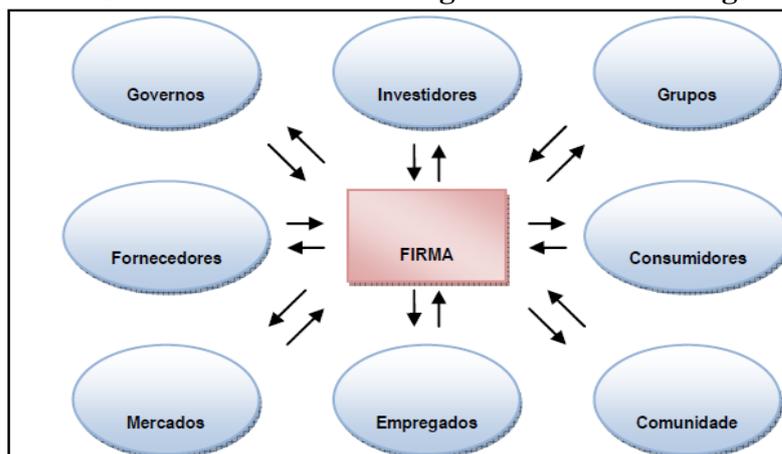
### 2.3.1 Conceituação acerca dos *Stakeholders*

A introdução da Teoria de *Stakeholders* oriunda da Teoria das Firms foi desenvolvida, em um primeiro momento, por Freeman (1984), declarando que *stakeholders* são indivíduos ou organizações que afetam ou são afetados por objetivos ou problemas de uma organização, criando uma possibilidade de atuação frente a esta situação

(DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN, 1984; MITCHEL *et al.*, 1997; ROWLEY, 1997).

Com base nesta ideia, Donaldson e Preston (1995) elaboraram um esquema gráfico (figura 2), onde representam a interação entre a organização e os seus *stakeholders*.

**Figura 2 – O modelo *stakeholder* de gerenciamento da organização**



Fonte: Donaldson, T.; Preston, L. E. (1995, p. 69)

Sobre a formulação do conceito acerca de *stakeholders*, Freeman e McVea (2001) consideram como seminal os trabalhos elaborados pelo *Stanford Research Institute* (SRI) ainda na década de 1960. O SRI era a favor de que os gerentes precisavam entender a preocupação dos acionistas, empregados, consumidores, fornecedores, financiadores e sociedade, de forma a desenvolver objetivos que os *stakeholders* pudessem dar suporte. No entendimento do SRI, este suporte era necessário para que a organização pudesse ter sucesso em longo prazo. Neste contexto, os gerentes deveriam explorar ativamente estas relações como todos os *stakeholders* para poder desenvolver estratégias de negócio.

A concepção de *stakeholders* tem sido ampliada em outras ramificações e em relações bem diferentes e a mesma, algumas vezes, apresenta controvérsias ou mudanças relativas às abordagens da economia capitalista, cujo foco principal orienta-se a partir de uma lógica que envolve o conceito de *shareholders*, em que há predominância de discussões que transitam em torno de questões referentes a proprietários, acionistas e atores que se encontram sob a conjuntura que determina posse ou orientação proprietária que poderá estar relacionada à participação em lucros. Martinet e Reynaud (2004) reiteram esta visão através da defesa do relacionamento ganha-ganha, ao se pronunciarem a respeito das organizações que deveriam transcender de uma lógica limitada à concepção sobre *shareholders*, para uma lógica em que os variados *stakeholders* são considerados. A orientação voltada para os *stakeholders* permite

questionar as mudanças que ocorrem frequentemente e pode ser usada para relatar as perspectivas normativas, instrumentalistas e empíricas (DONALDSON; PRESTON, 1995; MAURER; SACHS, 2005).

Para Clarkson (1995), *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm ou reivindicam posse, direitos ou interesses em uma corporação, seja em suas atividades presentes, passadas ou futuras e, possuem interesses e reivindicações similares, sendo assim classificados como pertencentes ao mesmo grupo, como empregados, acionistas, clientes ou fornecedores. Tanto a exigência de direitos, quanto os interesses são o resultado de transações com a organização ou de ações implementadas por ela, podendo ser legais ou morais, individuais ou coletivas.

A teoria de *stakeholders* permite inserir uma relação entre as organizações e a sociedade de forma estratégica, permitindo, segundo Harisson e Freeman (1999), explicar fenômenos complexos, de objetivos múltiplos e multifacetados (STEURER *et al.*, 2005). Segundo Steurer *et al.* (2005), esta teoria permite desenvolver uma tipologia de grupos de *stakeholders* e analisar como e quais recursos e estratégias conseguem se acoplar a seus objetivos (FROOMAN, 1999).

Donaldson e Preston (1995) indicam que *stakeholders* são indivíduos ou grupos destes, com interesses legítimos em requisitos ou aspectos substantivos das atividades corporativas. Neste sentido, os *stakeholders* podem ser identificados através de suas aspirações na organização, enquanto que esta possui interesses funcionais correspondentes a eles, sendo que o interesse de todos os *stakeholders* tem valor intrínseco. Os autores ainda mencionam que a teoria é gerencial, pois esta não apenas aborda situações existentes ou prediz relacionamentos de causa e efeito, ela também analisa atitudes, estruturas e práticas.

Por fim, entende-se que Rowley (1997, p. 895) afirma que “o principal objetivo na teoria dos *stakeholders* é explicar e prever como as organizações funcionam com relação à influência dos *stakeholders*”. Esta ideia é complementada por Frooman (1999), quando este indica que um dos objetivos centrais da teoria dos *stakeholders* tem sido ajudar os gerentes a atender e gerenciar as ações organizacionais de forma estratégica.

### **2.3.2 Categorias dos Stakeholders**

Para Fassin (2009), a simplicidade e a facilidade de se avaliar e analisar um esquema gráfico representam importantes justificativas para a popularidade do modelo clássico de *stakeholders*, contudo, a ética tem sido inserida à gestão e à estratégia por ferramentas que se referem a *stakeholders*, revelando esquemas e estruturas ainda mais complexas.

Uma nova abordagem é trazida por Fassin (2009) para melhor tratar das questões pertinentes aos *stakeholders*. O autor menciona três novas terminologias para a classificação e categorização de *stakeholders*: *stakeholders* (reais), *stakewatchers* e *stakekeepers* (quadro 3).

**Quadro 3 – Diferenças entre as três categorias de *stakeholders***

| Diferenças entre as três categorias de <i>stakeholders</i> |                    |                     |                      |
|--|--------------------|---------------------|----------------------|
|  | <i>Stakeholder</i> | Grupo de pressão    | Regulador            |
| Legitimidade   | Normativa          | Derivativa          | Mista                |
| Poder/Influência-dominância                                | Da firma           | Na firma            | Na firma             |
| Responsabilidade   | Da firma           | Não há              | Imposto externamente |
|  | <i>Stakeholder</i> | <i>Stakewatcher</i> | <i>Stakekeeper</i>   |

Fonte: adaptado de Fassin (2009; p. 121)

Os *stakeholders* chamados reais possuem interesses concretos na análise da atuação da organização, ou seja, são *stakeholders* com um propósito claro para com a firma, atuando com interesses perspicazes e permanentes (FASSIN, 2009).

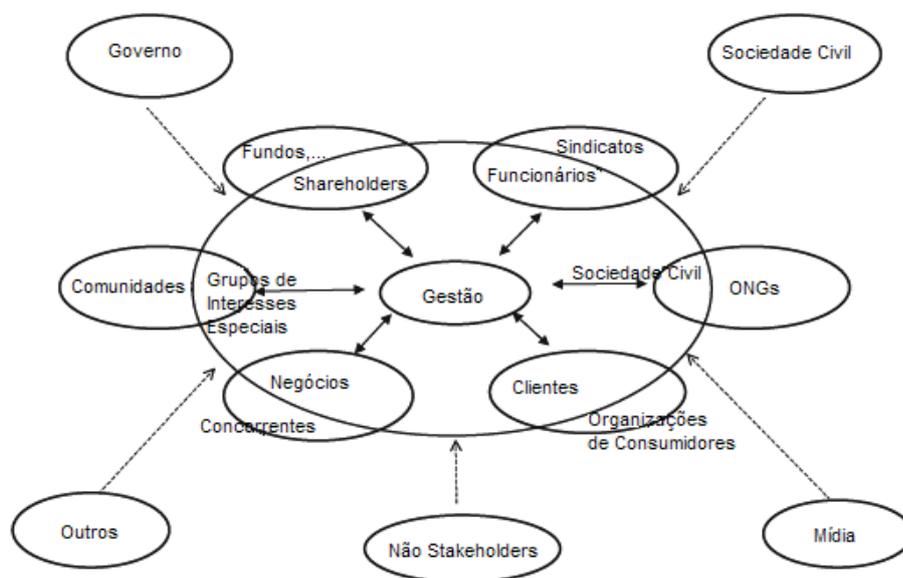
Depois há aquela parcela de *stakeholders* que satisfazem a condição de grupos de pressão, não possuem claramente um interesse definido e que protegem assim os interesses dos *stakeholders* reais, como se fossem intermediários; estes são *stakewatchers* (FASSIN, 2009).

Outro grupo de *stakeholders* está caracterizado sob a condição de reguladores independentes, que não possuem interesse específico nos negócios da empresa, no entanto, possuem influência e controle. Estes têm a condição de estabelecer regulamentações e agir de maneira restritiva, do mesmo modo que as empresas ligadas a estes possuem pouca relação para com os mesmos. Este tipo de *stakeholder* é chamado de *stakekeeper*, cujo termo pode ser considerado uma analogia ao termo *gatekeeper*. Tal termo identifica uma espécie de agente monitorador que se apresenta fora do contexto interno da organização em questão, possuindo também certa relação de poder para com esta. O governo assim como a mídia seriam exemplos claros de *stakekeepers* para os propósitos a que o autor se refere (FASSIN, 2009).

A figura 3 elucidada de maneira prática as características e as transposições referentes às categorizações de diferentes *stakeholders* propostas por Fassin (2009).



**Figura 4 - O modelo *stake* da firma**



Fonte: Fassin (2009, p. 124)

Portanto, o modelo cunhado por Freeman (1984) foi aperfeiçoado, tendo se alcançado o novo modelo proposto por Fassin (2009). Neste diapasão, se nota que há um conjunto intermediário de elos entre a organização e o ambiente em que esta se situa, este permeado por atores que satisfazem plenamente as concepções gráficas trazidas pelo autor.

Assim, as discussões referentes a este trabalho foram emolduradas através do novo modelo proposto por Fassin (2009). Para tanto, houve a utilização deste arcabouço teórico, que serviu também como instrumento para os procedimentos metodológicos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos que foram selecionados e utilizados para o presente trabalho, foram identificados e definidos a partir do objetivo geral e dos objetivos específicos da pesquisa, com os quais se almeja descrever o processo multiterritorial da empresa multinacional a partir da configuração de parceria com a empresa agente, e os impactos sofridos por esta, através dos elementos físicos e simbólicos, na visão de *stakeholders*.

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso. Esta estratégia é em geral utilizada quando as questões de interesse do estudo referem-se a como e porquê; quando se tem pouco controle sobre os acontecimentos que geram o fenômeno observado; e quando o foco se dirige a um tema da contemporaneidade em um contexto natural (YIN, 2005).

De acordo com Stake (2000), o estudo de caso como estratégia de trabalho caracteriza-se pelo interesse em casos individuais. Desta forma, um caso é uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas. O estudo de um caso permite a verificação de elementos relacionados que não seriam observados de outro modo, sendo análises e inferências realizadas através de analogia de situações (CAMPOMAR, 1991).

O método aplicado ocorre a partir de um conjunto de etapas e processos coordenados, sistematicamente, para a investigação dos fatos. Assim, pesquisa realizada é de caráter exploratório e de natureza qualitativa (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa exploratória é realizada quando um tema é pouco explorado ou quando as informações são muito pulverizadas, tornando-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 1991; MATTAR, 1993).

É importante salientar que esta pesquisa utiliza procedimentos estatísticos básicos, como a média aritmética simples e a classificação dos elementos abordados, em frequências analíticas. No entanto, isso acontece somente na fase de análise, sendo este recurso utilizado apenas para fins de organização dos dados qualitativos, não possuindo interferência na coleta dos mesmos.

Neste contexto, esse tipo de pesquisa traz informações e reflexões que podem subsidiar a formulação de hipóteses para posteriores pesquisas. Nesse sentido, os métodos utilizados na presente pesquisa foram: levantamentos bibliográficos, documentais, pesquisa de campo e observações *in loco*.

### 3.1 DEFINIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

A delimitação do foco de estudo organizacional direciona-se à relação entre uma empresa multinacional e uma empresa agente (de serviços de exportação) em território nacional, ambas relacionadas ao agronegócio (pertencentes à cadeia coureiro-calçadista). Tais organizações recebem destaque pelo tipo de operações visualizadas em suas trajetórias, período de existência da parceira, sua localização e importância para o segmento.

Os acontecimentos sócio-econômicos provenientes de uma evolução ocorrida no final do século XX proporcionaram transformações no ambiente econômico brasileiro. O setor calçadista, expoente da economia gaúcha nas décadas de 80 e 90, foi um cenário de intensa movimentação territorial de empresas importadoras de calçados, principalmente de origem norte-americana (COSTA *et al.*, 2004).

A empresa multinacional, que é de origem norte-americana, está entre as dez maiores do segmento nos Estados Unidos, e é uma das maiores do mundo na comercialização de calçados. Esta empresa é essencialmente uma organização importadora, e por um longo período teve o Brasil como fornecedor principal de seus produtos, e a empresa agente como única e exclusiva empresa com a qual negociava para a obtenção destes artigos. A empresa agente está entre as maiores organizações do ramo para o período estudado, naquilo que diz respeito à localidade de Novo Hamburgo, no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Neste sentido, verifica-se a importância das organizações para o caso proposto, e assim justifica-se a utilização das mesmas para o desenvolvimento da presente pesquisa.

A escolha foi feita, levando-se em conta que o caso deveria estar centrado em uma relação deste tipo, uma vez que assim é possível de se analisar, dentre outros fatores, a configuração de parceria entre as organizações e, conseqüentemente, o processo multiterritorial entre empresa multinacional e a companhia de exportação brasileira, com relação aos elementos físicos e simbólicos presentes nesta parceria, assim como exposto no objetivo geral desta pesquisa.

A descrição das empresas para o caso (capítulo 4) esteve sujeita a restrições de informações devido aos critérios de sigilo habituais da empresa multinacional, e da grande parcela de conteúdo tácito referente à empresa agente. Neste sentido, justifica-se o caso com as informações de fonte primária e secundária trazidas com a pesquisa.

Portanto, analisar a conjuntura existente durante este período, e verificar o porquê das mudanças ocorridas, sejam elas físicas ou simbólicas, e o que exatamente ocasionaram para a

empresa agente de exportação brasileira é o fundamento da pesquisa. O processo de multiterritorialidade originado nessas relações que existiram, é o fator que motiva a pesquisa.

### 3.2 COLETA DOS DADOS

A busca de informações sobre o fenômeno estudado, e de informações ainda mais precisas com relação às empresas, foi realizada através de dados, importantes para a fundamentação inicial, anteriormente aos dados primários (MALHOTRA, 2001; YIN, 2005). Os dados oriundos da multinacional foram coletados através de fontes como o *website* da empresa, onde foi possível coletar informações acerca do histórico da companhia, linhas de produtos, e demonstrativos financeiros. O código de conduta na produção de calçados, que traz diretrizes a ser seguidas por *stakeholders* da empresa, também foi explorado. Documentos como folders oficiais da organização foram utilizados para complementar as informações obtidas no ambiente virtual, além de subsidiarem aqueles dados de origem primária. Revistas e apresentações sobre a mesma foram selecionadas para compor a caracterização da empresa no mercado, e sua imagem perante os *stakeholders*.

Já os dados sobre a empresa agente, foram coletados através de materiais como revistas e folders que proporcionaram o entendimento de algumas ações organizacionais implementadas no local de pesquisa durante a trajetória de parceria. Documentos oficiais das operações da empresa foram também utilizados, como o Manual de Qualidade Empresarial, que mantém o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), utilizando como padrão normativo a NBR ISO 9001:2000.

Assim, tendo coletado os dados secundários, partiu-se para a coleta dos dados primários. Com base no referencial teórico foi elaborado um roteiro semi-estruturado de perguntas (apêndice A), o qual foi utilizado como base nas entrevistas realizadas. Contudo, conforme transcorridas as entrevistas, novas perguntas foram realizadas, com o objetivo de focar e buscar detalhamentos mais aprofundados sobre os temas pesquisados. Antes de sua aplicação, foi realizada uma avaliação e revisão do roteiro por 3 pesquisadores das áreas abordadas na revisão da literatura.

A entrevista semi-estruturada, segundo Triviños (1997), é um dos principais meios na pesquisa qualitativa que o pesquisador possui para realizar a coleta de dados. Destarte, este procedimento permite abranger pressupostos de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito entrevistado (RICHARDSON, 1999), com o objetivo de conseguir informações acerca

de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou ainda, descobrir novos fenômenos (LAKATOS; MARCONI, 1995).

Foram entrevistados 4 *stakeholders* da empresa multinacional situada nos EUA, na cidade de St. Louis, no estado do Missouri; e 8 *stakeholders* da empresa brasileira, todos situados na cidade de Novo Hamburgo, no estado do Rio Grande do Sul. Todas as entrevistas foram gravadas e tiveram duração média de uma hora. O registro das entrevistas se deu, também, por anotações como forma complementar, para uma melhor compreensão do fenômeno estudado (TRIVIÑOS, 1997). Os perfis dos entrevistados estão expostos conforme o quadro 4.

**Quadro 4 – Perfis dos entrevistados**

| Pais   | Empresa       | Entrevistado   | Código do Entrevistado | Relação com a empresa   | Categoria de Stakeholder | Justificativa - Fassin, (2008)   |
|--------|---------------|--|------------------------|---|--------------------------|--|
| EUA    | Multinacional | Diretor da Divisão Internacional   | A                      | Direta  | Stakeholder              | Possuem um <i>stake</i> concreto, ou seja, interesses diretos à organização, stakeholders clássicos, reais, com real interesse com relação à firma.  |
| EUA    | Multinacional | Gerente da Área Internacional com vínculo com o Brasil                         | B                      | Direta  |                          |  |
| EUA    | Multinacional | Professor de Economia da Wasghington University in St. Louis                   | C                      | Relação à distância como pesquisadores, consultores e observadores externos.                | Stakekeeper              | São aqueles que estão fora da classificação de stakeholders ativos ou reais. São reguladores independentes, que não possuem interesse direto na organização mas possuem influência e controle sobre as mesmas. Os stakeholders regulam e fiscalizam as organizações. |
| EUA    | Multinacional | Professor de Antropologia Sociocultural da Wasghington University in St. Louis | D                      |   |                          |  |
| Brasil | Agente        | Proprietário da empresa  | E                      | Direta  | Stakeholder              | Possuem um stake concreto, ou seja, interesses diretos à organização, stakeholders clássicos, reais, com real interesse com relação à firma.   |
| Brasil | Agente        | Gerente Financeira   | F                      | Direta  |                          |  |
| Brasil | Agente        | Colaborador da Coordenação Operacional   | G                      | Direta  |                          |  |
| Brasil | Agente        | Diretor Executivo da Abicalçados   | H                      | Relação próxima, direta às empresas e entidades tidas como stakeholders reais ou clássicos. | Stakewatcher             | São aqueles que protegem os interesses dos stakeholders reais, como procuradores ou intermediários. Este grupo de stakeholders "cuida" dos interesses, e dá atenção aos interesses das organizações e entidades diretamente ligadas à firma.                         |
| Brasil | Agente        | Pesquisador e membro da Abicalçados  | I                      |   |                          |  |
| Brasil | Agente        | Presidente Executivo da AICSul   | J                      |   |                          |  |
|        |               | Assessor de Projetos da  | K                      |   |                          |  |
| Brasil | Agente        | Abraçeq  |                        |   |                          |  |
| Brasil | Agente        | Diretora Executiva do SIC-NH   | L                      |   |                          |  |

Fonte: elaborado pelo autor

A escolha dos *stakeholders* baseou-se inicialmente na possibilidade de agregar os diferentes tipos de *stakeholders* (FASSIN, 2009). Neste sentido, estes foram sendo contatados e procurados na medida em que também eram mencionados pelos *stakeholders* já entrevistados, caracterizando assim, a técnica bola de neve (*snowball sampling*), que consiste na indicação de entrevistados por aqueles que já responderam os questionamentos (BIERNACKI; WALDORF, 1981). Os *stakewatchers* e os *stakekeepers* foram procurados com base no seu conhecimento sobre as empresas envolvidas na parceria, evidenciando a técnica de amostragem não-probabilística baseada no julgamento (ou intencional) do pesquisador (MATTAR, 1993).

Percebe-se que a entrevista foi realizada com 4 *stakeholders* nos EUA. Na empresa: o diretor da divisão internacional da empresa multinacional, com sede em St. Louis; e a gerente da área internacional, que é uma brasileira, com fortes vínculos com o mercado brasileiro. Fora da empresa: um professor da área de Ciências Econômicas, com vínculos com empresas multinacionais, sendo pesquisador neste âmbito; e outro professor, este da área de Antropologia Sociocultural, tendo vínculo direto com o mercado brasileiro e negócios internacionais. A utilização de dois *stakeholders* neste segmento se deve ao fato de possuírem importante influência local nos negócios da empresa multinacional estudada, sendo, portanto, *stakekeepers* da empresa multinacional (FASSIN, 2009).

Já na organização brasileira, além do proprietário da empresa e da gerente de finanças, um colaborador e coordenador da área operacional foram ouvidos. Além destes, o diretor executivo da Associação Brasileira da Indústria de Calçados, e um colaborador e pesquisador também membro desta associação. Foram ouvidos também, o presidente executivo da Associação das Indústrias de Curtume no Rio Grande do Sul, o Assessor de Projetos da Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores do Couro, Calçados e Afins, e a diretora executiva do Sindicato da Indústria de Calçados de Novo Hamburgo.

Como percebe-se no quadro 4, os entrevistados estão devidamente identificados por códigos, iniciando na letra “A” e indo até a letra “L”. O sigilo dos dados empresariais, bem como dos dados dos entrevistados serão mantidos com base na solicitação por parte destes para que se preservem suas identidades.

Nota-se, também (quadro 4), que os entrevistados estão devidamente identificados pela categoria pertinente de *stakeholder*, bem como pela justificativa adequada do porquê desta categorização.

Após a efetivação das entrevistas, que foram gravadas, estas foram transcritas, com o propósito de analisar o conteúdo dos dados coletados.

### 3.3 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Serão apresentadas a seguir as abordagens e etapas desta pesquisa. Assim, se discutirá estas posteriormente, evidenciando os elementos que integrarão este trabalho, e suas respectivas origens teóricas presentes no referencial.

#### 3.3.1 Abordagens e Etapas da Pesquisa

A análise dos dados está centrada em três diferentes abordagens presentes no capítulo 2 (referencial teórico). A primeira abordagem diz respeito à *path dependence*, e como esta está relacionada ao processo de inserção da empresa multinacional no mercado brasileiro, bem como a evolução da parceria entre a empresa multinacional e a empresa agente. Esta etapa da pesquisa foi constituída através da estrutura analítica proposta por Hoff (2011), a qual permite avaliar a trajetória de parceria das empresas envolvidas neste caso. As informações contidas na análise do fenômeno, abordadas através da *path dependence*, são provenientes da teoria, de pesquisa documental e de campo, além do cruzamento destas fontes para construir um caminho histórico de relevância para o estudo.

A segunda abordagem diz respeito aos fenômenos de ordem territorial, neste sentido, a etapa reconstituída pela análise de *path dependence* foi adaptada à abordagem sobre a dinâmica territorial, de modo que os fenômenos apresentados por Hoff (2011) formam a base para a discussão e caracterização dos elementos da etapa de análise de ordem territorial. Para esta discussão foram utilizados os dados coletados nas entrevistas, com a utilização do reforço teórico que dá embasamento aos elementos desta pesquisa.

Assim, nesta etapa, os dados foram analisados de acordo com a técnica de análise do conteúdo. Conforme Bardin (2004), a análise de conteúdo está relacionada a um conjunto de técnicas analíticas voltadas às comunicações, que objetivam, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência do conhecimento relativo aos meios de produção e recepção (variáveis inferidas) neste conjunto de dados.

Ainda segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo possui três fases: a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Na pré-análise, é realizada a organização dos dados. As ideias iniciais são sistematizadas, sendo estabelecido um plano de análise. A fase referente à exploração do material caracteriza-se por ser extensa, possuindo características voltadas a operações de codificação e enumeração,

segundo regras previamente estabelecidas. Por fim, o tratamento dos resultados e a interpretação determinam a fase em que se dará o tratamento dos resultados brutos de maneira a se obter significado e validade para a pesquisa.

Desta forma, ao seguir os passos propostos por Bardin (2004), o processo de análise de conteúdo ocorreu da seguinte maneira:

- a) pré-análise: nesta fase, foi realizada a transcrição das 12 entrevistas gravadas, totalizando um número de 209 páginas;
- b) exploração: na fase de exploração do material, foram sublinhadas passagens significativas das entrevistas que foram agrupadas em itens de análise acerca de temas dominantes do referencial teórico, para a posterior determinação dos elementos de análise (categorias) presentes no conteúdo das entrevistas;
- c) tratamento dos resultados: no tratamento dos resultados foram realizadas inferências acerca dos elementos de análise, que tiveram embasamento nos depoimentos dos entrevistados e no referencial teórico apresentado.

A constituição de um arcabouço teórico a partir de duas abordagens conexas (*path dependence* e território) traz a possibilidade do agrupamento teórico pelos diferentes tipos de *stakeholders*. O agrupamento de dados pelas diferentes categorias de *stakeholders* serve para demonstrar a real magnitude dessas abordagens, uma vez que a discussão ganha uma importante fundamentação baseada no ponto de vista de agentes pertencentes à cadeia produtiva coureiro-calçadista.

Nesta etapa da pesquisa foram utilizados dados inicialmente secundários, provindos do referencial teórico sobre esta abordagem e, posteriormente, analisou-se os dados com base nas entrevistas realizadas com as diferentes categorias de *stakeholders*.

As etapas de análise da pesquisa (capítulo 5) estão estruturadas da seguinte maneira:

- a) primeiramente, é abordado o processo multiterritorial, evidenciado através da análise do fenômeno *path dependence* (seção 5.1);
- b) posteriormente, há a discussão sobre os momentos que compõem a trajetória de parceria entre as empresas analisadas. Estes momentos estão divididos em condições antecedentes, sequências auto-reforçantes, momentos críticos, sequências reativas e resultados (seção 5.2);
- c) após estas fases, há a análise do processo multiterritorial, propriamente dito (seção 5.3). Esta análise visa abranger os elementos gerais de pesquisa analisados. Tais elementos são discutidos, primeiramente, com o auxílio do *website Many Eyes* da IBM (2010), um site público, que possui um sistema de manipulação de dados,

com o qual foi possível analisar os elementos de análise da pesquisa. Desta forma, foi possível identificar os principais itens analisados nesta pesquisa, e sua incidência nas respostas dos 12 *stakeholders* entrevistados. Este *software* permite, através do acesso mediante *login* no *website Many Eyes*, a criação de esquemas analíticos e gráficos de fácil interpretação, para se descobrir padrões de análise de dados. O acesso, além de gratuito, permite a visualização de todos os esquemas elaborados pelos usuários do sistema. Para se criar a visualização, o autor precisou escolher a opção “criar visualização” na página inicial do site, após, se carregou uma base de dados, através de cópia simples de dados de uma planilha e colagem na tela do navegador. Neste momento, também escolheu-se um título para a visualização. Ao final, optou-se pelo tipo de visualização e publicou-se a imagem, podendo, assim, ser utilizada, através de cópia do site, na pesquisa.

Para analisar, subseqüentemente, os elementos propostos, foram utilizados quadros analíticos, sendo especificada a média alcançada para cada conjunto de elementos (físicos ou simbólicos) no que se relaciona a sua importância e presença nas respostas. Para mensurar de maneira adequada e precisa os dados, foi utilizada, quando da análise dos resultados, uma escala equilibrada de quatro categorias ordinais, conforme o quadro 5. Este tipo de escala é indicada por não conter uma categoria central, que gera indecisão analítica (ALEXANDRE *et al.*, 2003).

**Quadro 5 - Escala de análise para os elementos físicos e simbólicos**

| Níveis            | 1                | 2                        | 3          | 4                |
|-------------------|------------------|--------------------------|------------|------------------|
| <b>Categorias</b> | Pouco Importante | Razoavelmente Importante | Importante | Muito Importante |
| <b>Frequência</b> | 0%-25%           | 25%-50%                  | 50%-75%    | 75%-100%         |
| <b>Intervalo</b>  | ] ]              | ] ]                      | ] ]        | ] ]              |

Fonte: elaborado pelo autor

Verifica-se a utilização de níveis de importância, com o aumento de importância variando de 1 para 4. Abaixo são definidas as categorias associadas à frequência destas, visualizadas nas respostas dos 12 entrevistados, variando das menos citadas, até as mais citadas, em uma escala de importância, com relação ao tema das questões. Abaixo da linha de frequência, há uma outra linha que simboliza os intervalos abertos e fechados da escala, sendo “]” intervalo aberto e, “[” intervalo fechado. Estes intervalos identificam os números que estão ou não contidos em cada um destes intervalos. Observa-se que 0 (zero), não está contido

no intervalo de nível 1, portanto não pertence à escala. Neste sentido, 0 (zero), ou a não resposta, não significa classificação alguma para a pesquisa, portanto não possui importância, podendo, eventualmente, ser considerada como observação relevante para algum tipo de explicação a ser feita no trabalho.

Após, elabora-se a análise dos *stakeholders* brasileiros e norte americanos, mediante aquilo que foi explicitado nas entrevistas dos mesmos. A divisão da discussão é feita através do agrupamento entre elementos físicos e simbólicos. A teoria é evidenciada nesta análise, permitindo a interpretação de cada um dos elementos, seja ele físico ou simbólico.

Por último, caracteriza-se os *stakeholders*, *stakewatchers* e *stakekeepers* do ponto de vista da análise pelas diferentes categorias de *stakeholders*, assim como apresentado por Fassin (2009) na abordagem que trata de *stakeholders*. A divisão desta discussão também é posicionada no debate sobre os elementos físicos e simbólicos da análise. Recorre-se também a trechos das entrevistas para ilustrar esta análise.

### 3.3.2 Discussão das abordagens

A metodologia *path dependence*, trazida por Hoff (2011), estabelece uma estratégia para a identificação dos pontos de observação, ou das categorias de pesquisa identificadas. Os momentos críticos são visualizados como fundamentais, pois apresentam os desvios de trajetória empresarial, os quais são determinados por motivações anteriores e que culminam em novas fases para a trajetória organizacional.

Neste sentido, a ênfase desta pesquisa está centrada na fase que determina o fenômeno da **multiterritorialidade**, exercida pela empresa multinacional à empresa agente brasileira, demonstrando os elementos que regem esta parceria, assim como os fatores que levaram ao enfraquecimento da mesma. É importante destacar, assim como demonstra Hoff (2011), que as fases da trajetória (*path dependence*) estão interconectadas de maneira que uma não inicia onde a outra acaba, mas sim, se percebe que os fenômenos estão relacionados, e se formam em fases anteriores do processo.

A Teoria dos *Stakeholders* foi utilizada, também, com o propósito metodológico da classificação e determinação de influência dos agentes de mercado das empresas. Ou seja, se procurou organizar as informações de modo a garantir que a interpretação dos dados fosse analisada dentro das concepções e influências de cada *stakeholder*, com maior ou menor grau de atuação sobre as organizações, dependendo do caso (FASSIN, 2009).

Sendo assim, a pesquisa foi determinada por um conjunto de itens de análise evidenciados conforme o roteiro de pesquisa (apêndice A). Desta forma, o quadro 6 mostra quais foram estes itens buscados pelo pesquisador, referindo-se às perguntas e às etapas em que estão agrupados.

**Quadro 6 - Pontos de análise da pesquisa**

| Etapas          | Perguntas-Roteiro              | Itens de análise                       | Elementos analisados          | Classificação           | Autores                   |                                |                                |
|-----------------|--------------------------------|--|-------------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Path Dependence | 1                              | Condições antecedentes                 |                               |                         | Hoff (2011)               |                                |                                |
|                 | 1                              | Momento crítico inicial                |                               |                         |                           |                                |                                |
|                 | 2                              | Momentos críticos                      |                               |                         |                           |                                |                                |
|                 | 3                              | Momentos críticos principais           |                               |                         |                           |                                |                                |
|                 | 4                              | Sequência auto-reforçante              |                               |                         |                           |                                |                                |
|                 | 4                              | Sequência reativa                      |                               |                         |                           |                                |                                |
| Território      | 6                              | Multiterritorialidade                  | Controle da propriedade       | Físico                  | Haesbaert (2005a)         |                                |                                |
|                 |                                | Espaço físico                          | Mudanças Tecnológicas         | Físico                  | Harvey (1992)             |                                |                                |
|                 |                                | Espaço simbólico                       | Mudanças de sistemas          | Físico                  |                           |                                |                                |
|                 |                                |  | Mudanças de processos         | Físico                  |                           |                                |                                |
|                 |                                |  | Mudanças de papeis            | Simbólico               |                           |                                |                                |
|                 |                                |  | Mudanças de práticas          | Simbólico               |                           |                                |                                |
|                 |                                |  | Mudanças de estilos de gestão | Simbólico               |                           |                                |                                |
|                 |                                |  | Substituição de dirigentes    | Físico                  |                           |                                |                                |
|                 | Mudanças de locais de trabalho | Físico                                 |                               |                         |                           |                                |                                |
|                 | 7                              | Multiterritorialidade                  | Padronização                  | Simbólico               | Certeau (1994)            |                                |                                |
|                 |                                | Categorias de stakeholders             |                               |                         |                           |                                |                                |
|                 |                                | Impacto sobre os tipos de stakeholders |                               |                         |                           |                                |                                |
|                 | 8                              | Poder simbólico                        | Adesão a mudanças             | Simbólico               | Bourdieu (1989)           |                                |                                |
|                 | 9                              | Multiterritorialidade                  | Espaço físico                 | Interesses econômicos   | Simbólico                 | Haesbaert (2005a)              |                                |
|                 |                                |  |                               | Espaço simbólico        | Interesses sociais        | Simbólico                      | Fernandes <i>et al.</i> (2000) |
|                 |                                |  |                               |                         |                           |                                | Spink (2001)                   |
|                 |                                |  |                               |                         | Vieira e Vieira (2002)    |                                |                                |
|                 |                                |  |                               |                         | Mac-Allister (2001)       |                                |                                |
|                 | 10                             | Corporação                             | Globalização                  | Abertura de mercados    | Simbólico                 | Corrêa (1996)                  |                                |
|                 |                                |  |                               | Discussões territoriais | Formas de gestão impostas |                                | Simbólico                      |
|                 |                                |  |                               |                         | Exclusões no processo     |                                | Simbólico                      |
|                 |                                |  |                               |                         |                           |                                |                                |
| 11              | Recursos                       | Territórios                            | Incentivos                    | Físico                  | Benko (2001)              |                                |                                |
|                 |                                |  | Isenção de impostos           | Físico                  |                           |                                |                                |
|                 |                                |  | Doação de terrenos            | Físico                  |                           |                                |                                |
|                 |                                |  | Doação de infraestrutura      | Físico                  |                           |                                |                                |
| 12              | Multiterritorialidade          | Espaço físico                          | Declínio de mercado           | Simbólico               | Haesbaert (2005a)         |                                |                                |
|                 |                                |  | Espaço simbólico              | Impactos econômicos     | Simbólico                 | Fernandes <i>et al.</i> (2000) |                                |
|                 |                                |  |                               | Impactos sociais        | Simbólico                 | Spink (2001)                   |                                |
|                 |                                |  |                               |                         |                           | Vieira e Vieira (2002)         |                                |
|                 |                                |  |                               | Mac-Allister (2001)     |                           |                                |                                |
| 13              | Desterritorialização           | Reterritorialização                    | Redução de operações          | Simbólico               | Harvey (1992)             |                                |                                |
|                 |                                |  |                               |                         |                           |                                |                                |
|                 |                                |  |                               |                         | Certeau (1994)            |                                |                                |
|                 |                                | Multiterritorialidade                  |                               |                         |                           |                                |                                |
| Stakeholders    | 14                             | Categorias de stakeholders             |                               |                         | Fassin (2009)             |                                |                                |
|                 |                                | Impactos sobre os tipos de stakeholder |                               |                         |                           |                                |                                |
|                 | 15                             | Categorias de stakeholders             |                               |                         | Fassin (2009)             |                                |                                |
|                 |                                | Impactos sobre os tipos de stakeholder |                               |                         |                           |                                |                                |
|                 | 16                             | Categorias de stakeholders             |                               |                         | Fassin (2009)             |                                |                                |
|                 |                                | Impactos sobre os tipos de stakeholder |                               |                         |                           |                                |                                |

Fonte: elaborado pelo autor

Deste modo, no quadro 6, destaca-se a demonstração das abordagens de maneira a definir as etapas da pesquisa. Salienta-se que na etapa “*Path Dependence*” são buscados dados para a composição da trajetória multiterritorial que envolve a parceria. Na etapa “Território”, há a pesquisa sobre as principais abordagens acerca da questão multiterritorial.

Os elementos analisados na etapa “Território” emergiram a partir da leitura do referencial teórico pertinente aos itens de análise, sendo, posteriormente, observados por especialistas nas áreas teóricas propostas, portanto nenhum dos elementos foi definido pelo pesquisador, mas buscado na literatura condizente a sua origem e validados por especialistas. Já na etapa “*Stakeholders*” são abordados assuntos pertinentes às distintas categorias de *stakeholders* e suas respectivas funções com relação às organizações.

Com isso, verifica-se os números das respectivas perguntas que compõem o roteiro de pesquisa, que por sua vez estão relacionados a itens da análise, estes que possuem elementos que foram analisados e que podem ser percebidos ou não nas respostas dos entrevistados. Estes elementos estão classificados como físicos ou simbólicos, conforme a referência apresentada ao se tratar de espaço físico e espaço simbólico, no fenômeno multiterritorial. O pesquisador, portanto, retira da teoria os elementos visualizados na mesma (e os valida através de especialistas), esses que foram identificados através das entrevistas realizadas. Desta forma, tais elementos constituem os critérios-base para a avaliação do conteúdo estudado.

Portanto, as informações advindas da teoria foram agrupadas em itens de análise (categorias). A partir destes itens foram realizadas as definições dos elementos (variáveis), classificados através de seu agrupamento referente ao espaço físico ou simbólico. Os elementos de pesquisa, para uma melhor codificação dos dados, emergiram da seguinte análise, realizada pelo pesquisador, com base na teoria evidenciada (sendo posteriormente validados por especialistas):

- a) **“controle da propriedade”, “mudanças tecnológicas”, “mudanças de sistemas”, “mudanças de processos”, “mudanças de papéis”, “mudanças de práticas”, “mudanças de estilos de gestão”, “substituição de dirigentes”, “mudanças de locais de trabalho”**: elementos evidenciados na análise de Harvey (1992), o qual propõe uma série de elementos pertencentes ao espaço físico e também simbólico, que representariam fenômenos desta ordem em um processo multiterritorial, abordado por Haesbaert (2005a). **“Controle da propriedade”** é um elemento que se relaciona ao controle de propriedades físicas (prédios, instalações, casas de apoio, construções e infraestruturas empresariais), portanto é um elemento físico de análise. Já **“mudanças tecnológicas”**, estão relacionadas a aparatos tecnológicos, equipamentos e tecnologias trazidas com o fenômeno multiterritorial, e também caracteriza-se por ser um elemento de ordem física. **“Mudanças de sistemas”** indicam, essencialmente, sistemas integrados, que envolvem colaboradores, ou sistemas computacionais e softwares, ou seja,

visualiza-se outro elemento físico. “**Mudanças de processos**” caracteriza-se por ser um elemento de ordem física, ao ser posicionado sob a característica de um processo físico organizacional, ou seja, há aqui a substituição ou o surgimento de novos processos empresariais quando do surgimento do processo multiterritorial. “**Mudanças de papéis**” estão voltadas a um elemento de ordem simbólica, que representa a troca de “funções” organizacionais, evidenciadas com a chegada de uma empresa multinacional em território estrangeiro. “**Mudanças de práticas**” também constituem-se em um elemento simbólico, dada a percepção de trocas e substituições de práticas (não físicas) a partir do evento multiterritorial; ações que antes eram empregadas em rotinas diversas, agora seriam modificadas com novas práticas. “**Mudanças de estilos de gestão**”, formam um elemento que surge a partir do momento em que se visualiza um processo de “transformação” simbólica através da dinâmica do tipo de gestão trazida pela empresa multinacional analisada, para a realidade da empresa agente. “**Substituição de dirigentes**” está diretamente associada ao processo de alocação de novos gestores no “território”, a partir da multiterritorialidade. “**Mudanças de locais de trabalho**” formam outro elemento físico que corresponde a transições envolvendo locais (físicos) de trabalho a partir do momento da ocorrência do fenômeno multiterritorial.

- b) “**padronização**”: elemento trazido pela análise teórica referente a Certeau (1994). Este autor define que por meio de transformações e configurações simbólicas, os indivíduos são capazes de transformar em seu próprio espaço, o espaço organizacional, gerando padronização de rotinas empregadas pelos agentes. Portanto, padronização, neste sentido, está associada à ação de empregar meios de gerar um padrão próprio em novos espaços organizacionais, possuindo enfoque simbólico.
- c) “**adesão a mudanças**”: elemento visualizado através da postura de Bourdieu (1989), o qual aponta que o indivíduo aceitaria a utilização simbólica do espaço ao incorporar como “coisas suas”, voltadas ao seu cotidiano. Assim, “**adesão a mudanças**” está relacionada à incorporação de padronizações, normas, e regras estabelecidas no processo multiterritorial, tendo também, enfoque simbólico.
- d) “**interesses econômicos**”, “**interesses sociais**”: estes elementos estão relacionados na teoria, de modo que Fernandes *et al.* (2000), Spink (2001) e Vieira e Vieira (2002) apresentam o aspecto econômico relativo ao espaço. Já Mac-Allister (2001), apresenta o estudo da dimensão social. O aspecto econômico, bem como o

aspecto social são abordados pela análise multiterritorial de Haesbaert (2005a). Os elementos “**interesses econômicos**” e “**interesses sociais**” são visualizados como elementos simbólicos uma vez que se apresentam de maneira não física no processo multiterritorial. Os interesses e as ações praticadas nestes contextos possuem origem simbólica, sendo regidos por comportamentos, posicionamentos e ideias, no ambiente que compreende a multiterritorialidade.

- e) “**abertura de mercados**”, “**formas de gestão impostas**”, “**exclusões no processo**”: são elementos simbólicos (não físicos) trazidos por Corrêa (1996), revelados através da busca das organizações por eficiência econômica e maiores lucros. “**Abertura de mercados**” constitui-se em um elemento de origem simbólica, associado a questões que envolvem a entrada de um agente (organização) em um novo território, através da multiterritorialidade. Está associada à abertura de um novo caminho para seus negócios, um novo espaço de atuação desta empresa. “**Formas de gestão impostas**” é um outro elemento simbólico que diz respeito aos tipos de gestão inseridas em determinado território e as maneiras de condução dessa gestão. “**Exclusões no processo**” é um elemento simbólico que está associado a características do local territorializado que foram suprimidas ou que sofreram alguma interferência no processo de multiterritorialização.
- f) “**incentivos**”, “**isenção de impostos**”, “**doação de terrenos**”, “**doação de infraestrutura**”: tais elementos são apresentados na análise de Benko (2001), cuja perspectiva está centrada no sentido de que as organizações buscam incentivos antes mesmo de suas instalações, entre estes incentivos, estão os elementos de análise em evidência. “**Incentivos**” é um elemento que está associado a algum tipo de doação, empréstimo, ou subsídio, cedido no processo de aproximação ou entrada de uma organização em um novo espaço territorial no processo de multiterritorialidade. “**Isenção de Impostos**”, por sua vez, é um elemento físico caracterizado por quaisquer tipos de isenção de impostos e taxas do governo. “**Doação de terrenos**” é um elemento físico que se relaciona a imóveis, desta ordem, que sofrem doação por conta de interesses de seus proprietários. “**Doação de infraestrutura**” obedece à mesma concepção do elemento “**doação de terrenos**”, no entanto, este relaciona-se a qualquer tipo de infraestrutura física.
- g) “**declínio de mercado**”, “**impactos econômicos**”, “**impactos sociais**”: estes elementos foram extraídos da análise econômica e social do espaço, referentes a

Haesbaert (2005a), Fernandes *et al.* (2000), Spink (2001), Vieira e Vieira (2002) e Mac-Allister (2001). “**Declínio de mercado**” está caracterizado no sentido de estabelecer fundamentações simbólicas a respeito de situações como crises e demais fatores que levam à percepção de problemas de mercado, com tendências ao colapso. “**Impactos econômicos**” é um elemento simbólico, que envolve circunstâncias econômicas, como falência de empresas, desemprego e recessão, por exemplo. “**Impactos sociais**” também possui origem simbólica e é evidenciado através da abrangência de fenômenos como estilo de vida e padrão de vida.

- h) “**redução de operações**”: para Harvey (1992) e Certeau (1994) este elemento se apresenta como uma característica sinalizada pela discussão espacial simbólica em um processo de ordem territorial. Tal elemento é considerado presente a partir do momento em que se visualiza redução de produção e de vendas, por exemplo.

Neste sentido, o quadro 7 apresenta a construção da classificação dos elementos físicos e simbólicos a partir da análise de especialistas. Deste modo, analisa-se os 24 elementos estudados, bem como os especialistas I, II e III que classificaram estes elementos. Neste sentido, as citações são alocadas de modo a determinar a frequência para cada tipo de elemento (físico ou simbólico). Cada especialista é descrito com a caracterização de sua atuação acadêmica. Desta forma, as classificações intermediárias dos elementos, refletem em uma classificação final.

**Quadro 7 – Classificação dos Elementos por Especialistas**

| Elementos                     | Especialistas e Áreas de Atuação                           |   |  | Classificações    |                      |                     |                        | Classificação Final |
|-------------------------------|--|---|--|-------------------|----------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
|                               | Especialista I - Professor de Geografia Humana e Econômica | Especialista II - Professor de Geografia Humana e Econômica | Especialista III - Professor de Ciências Sociais | Citações - Físico | Citações - Simbólico | Frequência - Físico | Frequência - Simbólico |                     |
| Controle da Propriedade       | Físico   | Físico  | Físico   | 3                 | 0                    | 100%                | 0%                     | Físico              |
| Mudanças Tecnológicas         | Físico   | Físico  | Físico   | 3                 | 0                    | 100%                | 0%                     | Físico              |
| Mudanças de Sistemas          | Físico   | Físico  | Físico   | 3                 | 0                    | 100%                | 0%                     | Físico              |
| Mudanças de Processos         | Físico   | Físico  | Físico   | 3                 | 0                    | 100%                | 0%                     | Físico              |
| Substituição de Dirigentes    | Físico   | Físico  | Físico   | 3                 | 0                    | 100%                | 0%                     | Físico              |
| Mudança de Locais de Trabalho | Físico   | Físico  | Físico   | 3                 | 0                    | 100%                | 0%                     | Físico              |
| Incentivos                    | Físico   | Físico  | Físico   | 3                 | 0                    | 100%                | 0%                     | Físico              |
| Isonção de Impostos           | Físico   | Físico  | Físico   | 3                 | 0                    | 100%                | 0%                     | Físico              |
| Doação de Terrenos            | Físico   | Físico  | Físico   | 3                 | 0                    | 100%                | 0%                     | Físico              |
| Doação de Infraestrutura      | Físico   | Físico  | Físico   | 3                 | 0                    | 100%                | 0%                     | Físico              |
| Mudanças de Papeis            | Simbólico  | Simbólico   | Simbólico  | 0                 | 3                    | 0%                  | 100%                   | Simbólico           |
| Mudanças de Práticas          | Simbólico  | Simbólico   | Físico   | 1                 | 2                    | 33,30%              | 66,70%                 | Simbólico           |
| Mudanças de Estilos de gestão | Simbólico  | Simbólico   | Simbólico  | 0                 | 3                    | 0%                  | 100%                   | Simbólico           |
| Padronização                  | Simbólico  | Simbólico   | Físico   | 1                 | 2                    | 33,30%              | 66,70%                 | Simbólico           |
| Adesão a Mudanças             | Simbólico  | Simbólico   | Simbólico  | 0                 | 3                    | 0%                  | 100%                   | Simbólico           |
| Interesses Econômicos         | Simbólico  | Simbólico   | Simbólico  | 0                 | 3                    | 0%                  | 100%                   | Simbólico           |
| Interesses Sociais            | Simbólico  | Simbólico   | Simbólico  | 0                 | 3                    | 0%                  | 100%                   | Simbólico           |
| Abertura de Mercados          | Simbólico  | Simbólico   | Físico   | 1                 | 2                    | 33,30%              | 66,70%                 | Simbólico           |
| Formas de Gestão Impostas     | Simbólico  | Simbólico   | Físico   | 1                 | 2                    | 33,30%              | 66,70%                 | Simbólico           |
| Exclusões no Processo         | Simbólico  | Simbólico   | Simbólico  | 0                 | 3                    | 0%                  | 100%                   | Simbólico           |
| Declínio de Mercado           | Simbólico  | Simbólico   | Físico   | 1                 | 2                    | 33,30%              | 66,70%                 | Simbólico           |
| Impactos Econômicos           | Simbólico  | Simbólico   | Físico   | 1                 | 2                    | 33,30%              | 66,70%                 | Simbólico           |
| Impactos Sociais              | Simbólico  | Simbólico   | Físico   | 1                 | 2                    | 33,30%              | 66,70%                 | Simbólico           |
| Redução de Operações          | Simbólico  | Simbólico   | Físico   | 1                 | 2                    | 33,30%              | 66,70%                 | Simbólico           |

Fonte: elaborado pelo autor

A origem (física ou simbólica) dos elementos poderá variar, eventualmente, dependendo de sua classificação. Alguns destes elementos poderão, porventura, ser caracterizados como físicos e simbólicos, ou sendo simbólicos, ter consequências diretas no aspecto físico, dependendo do foco de sua análise, e das teorias utilizadas para tanto. Para este trabalho, foram consideradas as percepções de 3 especialistas (*experts*) à luz da teoria evidenciada e explorada. Os especialistas I e II são professores e pesquisadores de abordagens referentes ao fenômeno multiterritorial. Já o especialista III é pesquisador e professor de áreas adjacentes, que permeiam as Ciências Sociais.

Assim como na escala de análise utilizada no trabalho para classificar os elementos, evidencia-se aqui, uma ferramenta analítica para reduzir o fator gerador de indecisão, que não contém uma classificação média ou inexata, sendo os elementos classificados em físicos ou simbólicos. Assimila-se, desta forma, a complexidade da realidade.

Desta forma, percebe-se a importância para ao estudo, destes elementos que fazem parte do fenômeno da multiterritorialidade. Deste modo, pode-se abordar de maneira clara os principais fatores condicionantes de cada um dos elementos para os *stakeholders* analisados na trajetória de parceira das organizações. Assim, discorre-se a seguir acerca deste período histórico de parceria onde foram identificados estes elementos, para, posteriormente, discutí-los e analisá-los.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA E DAS EMPRESAS

Neste capítulo, é discutida a configuração das áreas de atuação no mercado das empresas que compõem este trabalho, e a organização destas neste ambiente.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA

O grande salto da produção de calçados se deve à invenção da máquina de costura, reduzindo seu custo de fabricação e, portanto, tornando os preços mais baixos. Ainda hoje, a fabricação do calçado caracteriza-se por demandar uma volumosa quantidade de mão-de-obra. Assim, o setor<sup>1</sup> encontra-se em constante processo de migração geográfica, no sentido de evoluir para regiões onde seu custo produtivo seja menos elevado (COSTA, 2002).

As barreiras de acesso ao setor são tênues, por isso, também, encontra-se em diferentes regiões do país e do mundo. As fases de produção do calçado são: modelagem, corte, costura, montagem e acabamento. Algumas etapas produtivas são passíveis de automação, no entanto o setor utiliza-se de mão-de-obra intensiva, muitas vezes dependendo, também, de tecnologias artesanais. Além disso, os estilos de calçados variam, estando estes vinculados à moda do período. O material de que são feitos também poderá variar de forma bastante dinâmica (couro, materiais sintéticos, etc.). Há calçados para várias e diferentes razões e funções, entre elas casuais, esportivos, para o público masculino e feminino, entre outros (COSTA, 2002).

A indústria de calçados está incorporada no complexo coureiro-calçadista; este é formado pelo segmento secundário e terciário da economia. Tal complexo pode ser visualizado no setor de indústrias e serviços e, no setor de comércio, do seguinte modo (MOSMANN, 1995):

- a) indústrias e serviços;
  - couros e peles: curtumes empresas de acabamento de couro,
  - fábricas de componentes: indústrias produtoras de adesivos, saltos, solados, contrafortes, palmilhas, injetados plásticos, dublagem, serigrafia e embalagens,
  - fábricas de máquinas e equipamentos para os setores de couro e artefatos de couro bem como para calçados,

---

<sup>1</sup> O setor calçadista é formado por organizações fornecedoras de componentes para calçados, indústrias de máquinas para calçados, ateliês, instalações domiciliares, organizações terceirizadas, empresas exportadoras e indústrias fabricantes de calçados.

- fábricas de calçados e de artefatos de couro: cintos, pastas, bolsas, artigos de viagem e de vestuário em couro,
  - prestadores de serviços específicos e relacionados: veículos de comunicação especializados, entidades e instituições, ensino profissional específico, ateliês de costura, feiras setoriais, empresas de representação para o mercado interno, tecidos, “não-tecidos”, materiais alternativos, produtos químicos e petroquímicos, despacho aduaneiro e transportes;
- b) comércio;
- formado pelas lojas de calçados e artefatos de couro.

Desta maneira, entende-se a dinâmica apresentada por este complexo no cenário econômico moderno. A seguir, apresenta-se o setor de calçados no Brasil, e sua relação no âmbito do comércio internacional.

#### **4.1.1 Setor de Calçados no Brasil**

Para Costa (2002) há um fato que deve ser ressaltado, a produção de calçados ocorre de maneira aglomerada, geograficamente disposta. No Brasil, há a produção em locais como Rio Grande do Sul, São Paulo e região Nordeste Brasileira. No exterior, pode-se citar regiões na China e Itália, por exemplo.

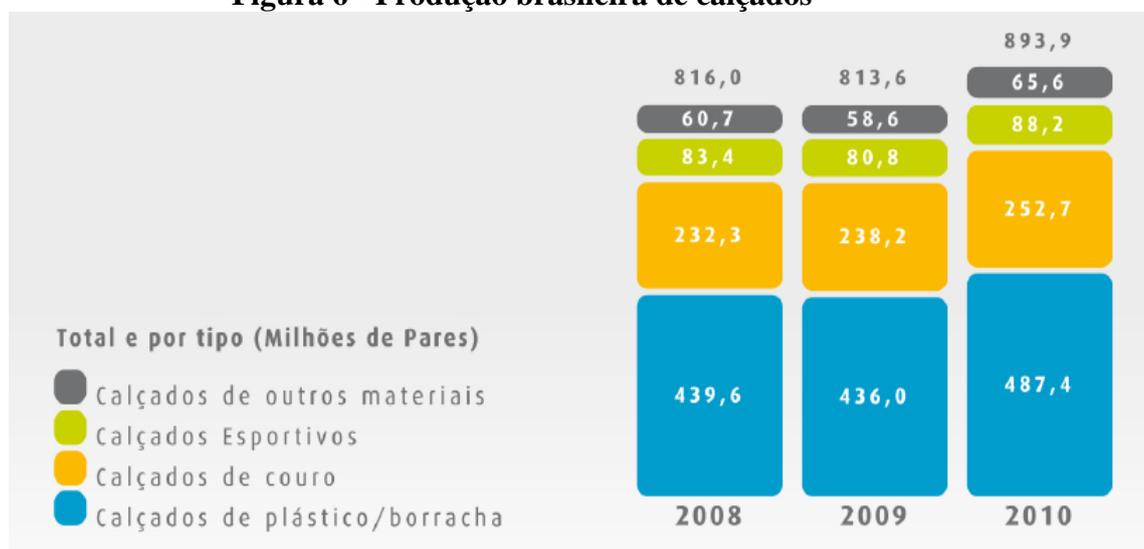
Segundo a ABICALÇADOS (2011), a produção nacional total de calçados em 2010 foi de 893,9 milhões de pares, obtendo um crescimento de 9,6% em relação a 2008; com valor total de US\$ 12.340,4 bilhões em 2010, apresentando um crescimento de 20,6% também com relação a 2008. Já a exportação encontra-se em queda. Em 2010 houve a exportação de 143 milhões de pares de calçados, com valor de US\$ 1.487 bilhões, representando quedas de 13,8% e 21%, respectivamente, em relação a 2008 (figura 5).

**Figura 5 - Indústria brasileira de calçados em números**

| Descrição   |                     | 2008     | 2009    | 2010     | %2010/09 | %2010/08 |
|---|---------------------|----------|---------|----------|----------|----------|
| Produção  | Pares (Milhão)      | 816,0    | 813,6   | 893,9    | ▲ 9,9%   | ▲ 9,6%   |
|   | Valor (Milhão US\$) | 10.233,2 | 9.454,6 | 12.340,4 | ▲ 30,5%  | ▲ 20,6%  |
| Emprego   | (Milhares)          | 306,6    | 319,2   | 348,7    | ▲ 9,2%   | ▲ 13,7%  |
| Empresas  | (Milhares)          | 8,1      | 7,9     | 8,2      | ▲ 4,1%   | ▲ 1,1%   |
| Exportação  | Pares (Milhão)      | 165,8    | 126,6   | 143,0    | ▲ 12,9%  | ▼ -13,8% |
|   | Valor (Milhão US\$) | 1.881,3  | 1.360,0 | 1.487,0  | ▲ 9,3%   | ▼ -21,0% |
| Importação  | Pares (Milhão)      | 39,3     | 30,4    | 28,7     | ▼ -5,5%  | ▼ -27,1% |
|   | Valor (Milhão US\$) | 307,5    | 296,5   | 304,6    | ▲ 2,7%   | ▼ -0,9%  |
| Consumo Aparente  | Pares (Milhão)      | 689,5    | 717,4   | 779,6    | ▲ 8,7%   | ▲ 13,1%  |
| Consumo Per Capita  | Pares               | 3,6      | 3,7     | 4,1      | ▲ 10,4%  | ▲ 13,8%  |
| Índice de Volume de Vendas (Tecidos, Vestuário e Calçados)  | Percentual (%)      | 4,8      | -2,7    | 10,6     |          |          |
| Índice de Receita de Vendas (Tecidos, Vestuário e Calçados) | Percentual (%)      | 10,7     | 4,0     | 16,6     |          |          |

Fonte: ABICALÇADOS (2011, p. 8)

A indústria brasileira de calçados apresenta uma configuração que impacta diretamente na cadeia coureiro-calçadista. No ano de 2010, verifica-se a volumosa ascensão de calçados de plástico e de borracha, diante de calçados de couro e de outros tipos de calçados que também são produzidos, apesar da ascensão produtiva destes produtos, em menor escala (figura 6).

**Figura 6 - Produção brasileira de calçados**

Fonte: ABICALÇADOS (2011, p. 9)

Os maiores valores para calçados exportados foram de cerca de US\$ 341 milhões para os EUA e US\$ 179 milhões para o Reino Unido, em 2010 (figura 7).

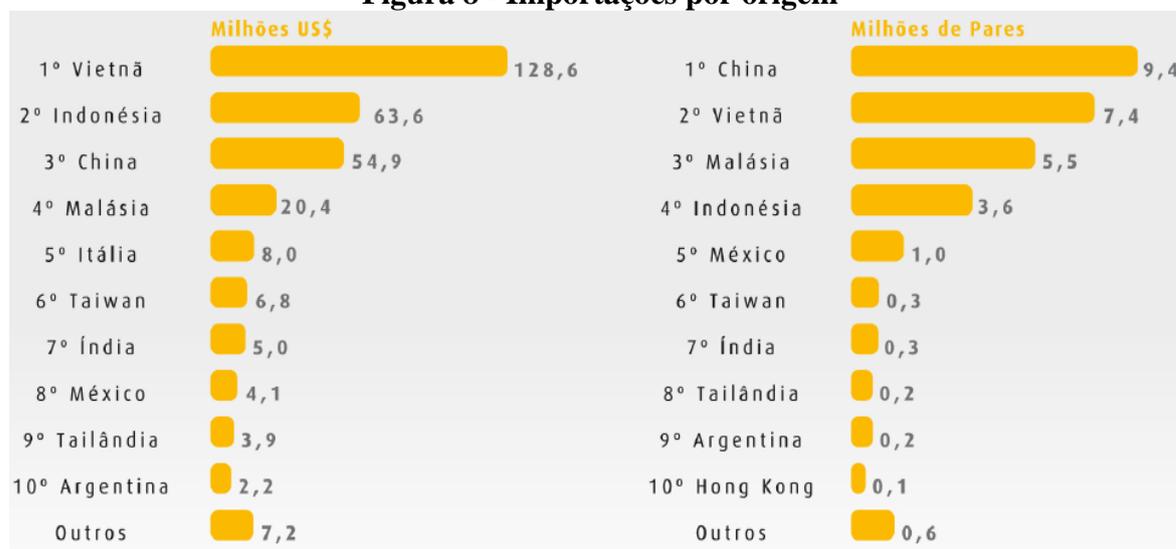
**Figura 7 - Exportação por destino**



Fonte: ABICALÇADOS (2011, p. 10)

Já as importações estão amparadas por países como Vietnã, com US\$128.6 milhões e Indonésia, com US\$63.6 milhões, também em 2010 (figura 8).

**Figura 8 - Importações por origem**

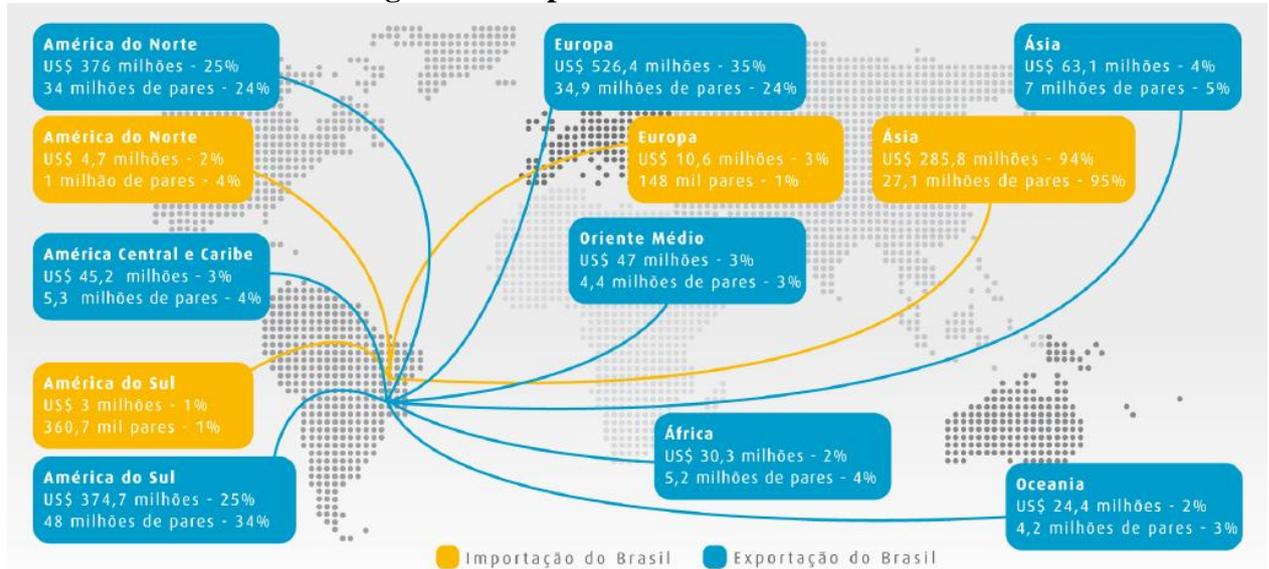


Fonte: ABICALÇADOS (2011, p. 11)

A indústria de calçados brasileira ainda detém importante participação no comércio internacional do país. A figura 9 traz um mapa com a configuração da situação brasileira com relação a importações e exportações, no ano de 2010. É importante salientar que América do Norte e Europa possuem praticamente o mesmo volume de pares importados. No entanto, o

valor arrecadado com as exportações brasileiras, é de 35% do total com relação à Europa, e 25% com relação à América do Norte.

**Figura 9 - Mapa do comércio exterior**



Fonte: ABICALÇADOS (2011, p. 12)

Para a ABICALÇADOS (2011) o Brasil encontra-se organizado em polos pulverizados pelos estados nacionais. O complexo industrial de calçados possui abrangência por toda a cadeia produtiva: couros, máquinas e calçados. Na figura 10, pode-se observar a configuração (ano de 2010) da indústria brasileira de calçados.

**Figura 10 - Mapa do calçado**



Fonte: ABICALÇADOS (2011, p. 13)

Verifica-se como principal polo produtor atual a região Nordeste, posto que foi ocupado pela região sul até a década de 2000. No entanto, ainda se observa que a região Sul detém a maior receita em exportações, visto que hoje se consolida como um mercado de valor agregado ao produto, fato que justifica sua posição, mesmo possuindo exportação (em números de pares de calçados) inferior ao Nordeste, principal produtor de calçados de baixo custo. Já em se tratando de mercado de trabalho, a região Sul praticamente equipara-se a Nordeste em números de empregos. Contudo, verifica-se a região Sudeste como principal polo empresarial, logo acima do polo localizado na região sul. A região Sudeste destaca-se por sua já conhecida robusta participação no cenário empresarial brasileiro.

#### **4.1.2 A Evolução no Vale dos Sinos e a ascensão da China nas exportações aos EUA**

A produção de calçados no Brasil faz parte de atividades que moldaram as estruturas industriais desde seu início. A trajetória de crescimento desta indústria, até o final da década de 1960 esteve relacionada ao mercado interno. A inexistência de barreiras de entrada significativas ao mercado e a difusão dos processos de fabricação de calçados constituíram uma organização de indústrias formada por pequenas e médias empresas, com aglomerações no espaço geográfico, destacando-se, portanto, o Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul (COSTA, 2009).

A partir de 1960 o caminho de crescimento deste setor depara-se com um período de inflexão, diante de seu ingresso no mercado externo. As primeiras exportações ocorrem em 1968, e em 1993 o setor atinge seu ápice na trajetória em termos de exportações físicas e valores monetários. A expansão da atividade foi acelerada e extensiva, englobando diversos recursos e mão-de-obra. Tal expansão modificou a estrutura do setor, havendo, assim, concentração industrial, com as grandes organizações obtendo a maior fração de emprego e exportações (COSTA, 2009).

Desta forma, a inserção do setor no comércio exterior apresentou características peculiares. Constituiu-se a partir da manufatura, de forma subcontratada, em segmentos de calçado de baixo preço. Surge a figura do agente de exportação, que intermediava pedidos de empresas importadoras junto a fábricas locais. O importador determinava preço, modelos dos calçados, marca, e a comercialização ao consumidor final. Este modelo organizacional se estabelece até hoje (COSTA, 2009).

A partir do final dos anos 1960, os Estados Unidos passam a substituir a manufatura de mercado interno de calçados, ao subcontratar esta em países do então chamado “Terceiro

Mundo”. Os EUA posicionaram-se como maior importador individual de calçados e, o principal comprador de calçados brasileiros. Porém, em 1960, este país importava somente 4% de seu consumo total de calçados (COSTA, 2009).

Por volta de 1970 o governo brasileiro adota um programa de incentivos fiscais à exportação. O incentivo estava relacionado ao imposto sobre circulação de mercadorias (ICM) (LAGEMANN, 1986).

Contudo, a partir de meados da década de 1990, a indústria calçadista do Vale dos Sinos começa a se defrontar com dificuldades no que tange à competitividade. Até 1992, houve crescimento. Desse ano até 1999 há recessão no setor de calçados gaúcho (tabela 1), devido a uma elevada valorização da taxa cambial, em decorrência da estabilização da economia (Plano Real) (IPEA, 2012).

**Tabela 1 – Evolução no valor, produção de pares e preço médio no setor calçadista gaúcho de 1970-2002**

| <b>Ano</b> | <b>Valor<br/>(US\$ milhões)</b> | <b>Pares<br/>(milhões)</b> | <b>Preço Médio<br/>(US\$)</b> |
|------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| 1970       | 8                               | 4                          | 2,19                          |
| 1975       | 165                             | 35                         | 4,76                          |
| 1980       | 387                             | 49                         | 7,89                          |
| 1985       | 907                             | 133                        | 6,84                          |
| 1990       | 1.107                           | 143                        | 7,74                          |
| 1991       | 1.177                           | 133                        | 8,85                          |
| 1992       | 1.409                           | 158                        | 8,91                          |
| 1993       | 1.846                           | 201                        | 9,16                          |
| 1994       | 1.537                           | 171                        | 8,97                          |
| 1995       | 1.414                           | 138                        | 10,25                         |
| 1996       | 1.567                           | 143                        | 10,98                         |
| 1997       | 1.523                           | 142                        | 10,69                         |
| 1998       | 1.330                           | 131                        | 10,16                         |
| 1999       | 1.278                           | 137                        | 9,33                          |
| 2000       | 1.547                           | 163                        | 9,52                          |
| 2001       | 1.615                           | 171                        | 9,44                          |
| 2002       | 1.449                           | 164                        | 8,83                          |

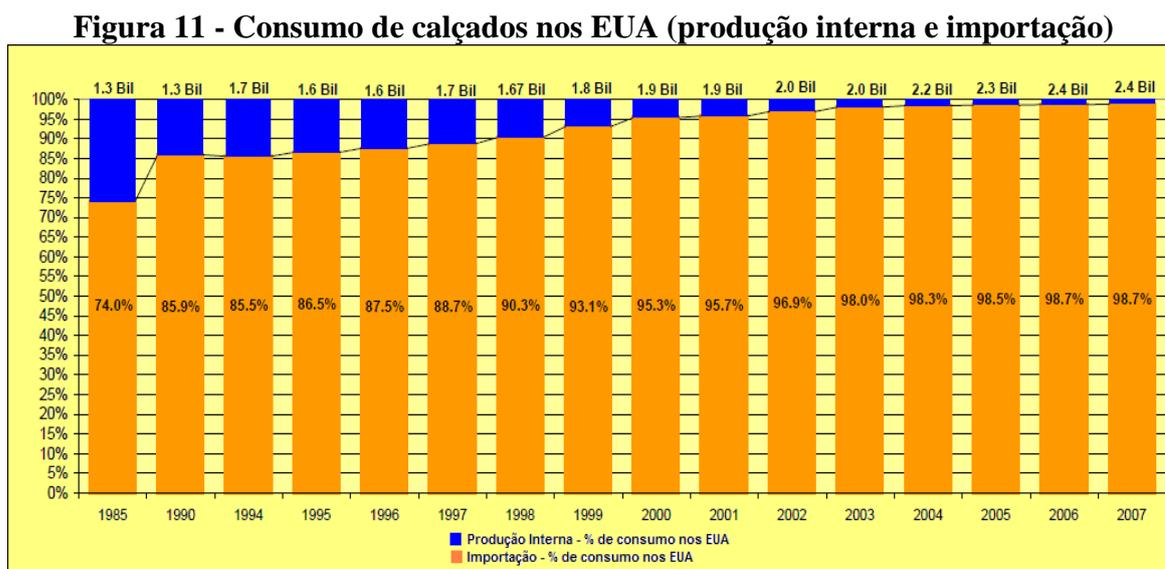
Fonte: IPEA, 2012

Assim, no período de 1992-1999, com a queda nas exportações de calçados, da ordem de US\$ 568 milhões para o período, o setor ainda se depara com a inserção do calçado chinês no mercado, e a demissão de milhares de trabalhadores no Vale dos Sinos. Assim, o setor tenta estrategicamente se proteger, ao se modernizar produtivamente, obter proteção comercial e deslocar unidades de produção ao Nordeste brasileiro. A justificativa desta mobilidade se deve, basicamente, a incentivos fiscais, financeiros e, de custos de mão-de-

obra, oferecidos por estados daquela região, para atrair este tipo de indústria, que emprega muita mão-de-obra, principalmente de custo reduzido (COSTA, 2009).

Assim, o governo brasileiro consolida medidas de proteção comercial ao setor e de desvalorização do câmbio, devido a pressões do mercado. O deslocamento de parte da produção ao Nordeste do Brasil auxilia na sobrevivência do setor. Ao se iniciar o século XXI, nota-se o declínio do principal mercado brasileiro de exportações de calçados de couro, os EUA (ABICALÇADOS, 2012).

As importações dominam o mercado norte-americano de calçados nas últimas décadas. Contabiliza-se segundo a AAFA (2008) 98,7% de importações no mercado dos EUA no ano de 2007, de um total de 2,4 bilhões de pares de calçados. Verifica-se na figura 11 a dinâmica entre importações e produção doméstica no cenário econômico norte-americano a partir dos anos 90. Nota-se o crescimento da demanda por importações deste país.



Fonte: AAFA (2008, p. 3)

A China avança sobre o mercado norte-americano de calçados. A geografia de sua fabricação e o custo da mão-de-obra na competitividade dos segmentos do ramo de calçados em nível mundial reforçam a ascensão deste país no setor (COSTA, 2009).

No ano de 1985, a China praticamente não atuava na exportação de calçados para os EUA. Em 1990, sua presença já correspondia à ordem de 35,3% das importações daquele país e em 2001 alcançou 78,8% dos cerca de 1,8 bilhões de pares de calçados importados pelos EUA (conforme destaque do autor na tabela 2, em milhares de pares de calçados). No que tange ao Brasil, este representava, em 1990, 9,2% e chegou a 2001, com apenas 5,5% deste mercado (AAFA, 2002).

**Tabela 2 – Quantidade de calçados importados dos EUA por país 1990-2001**

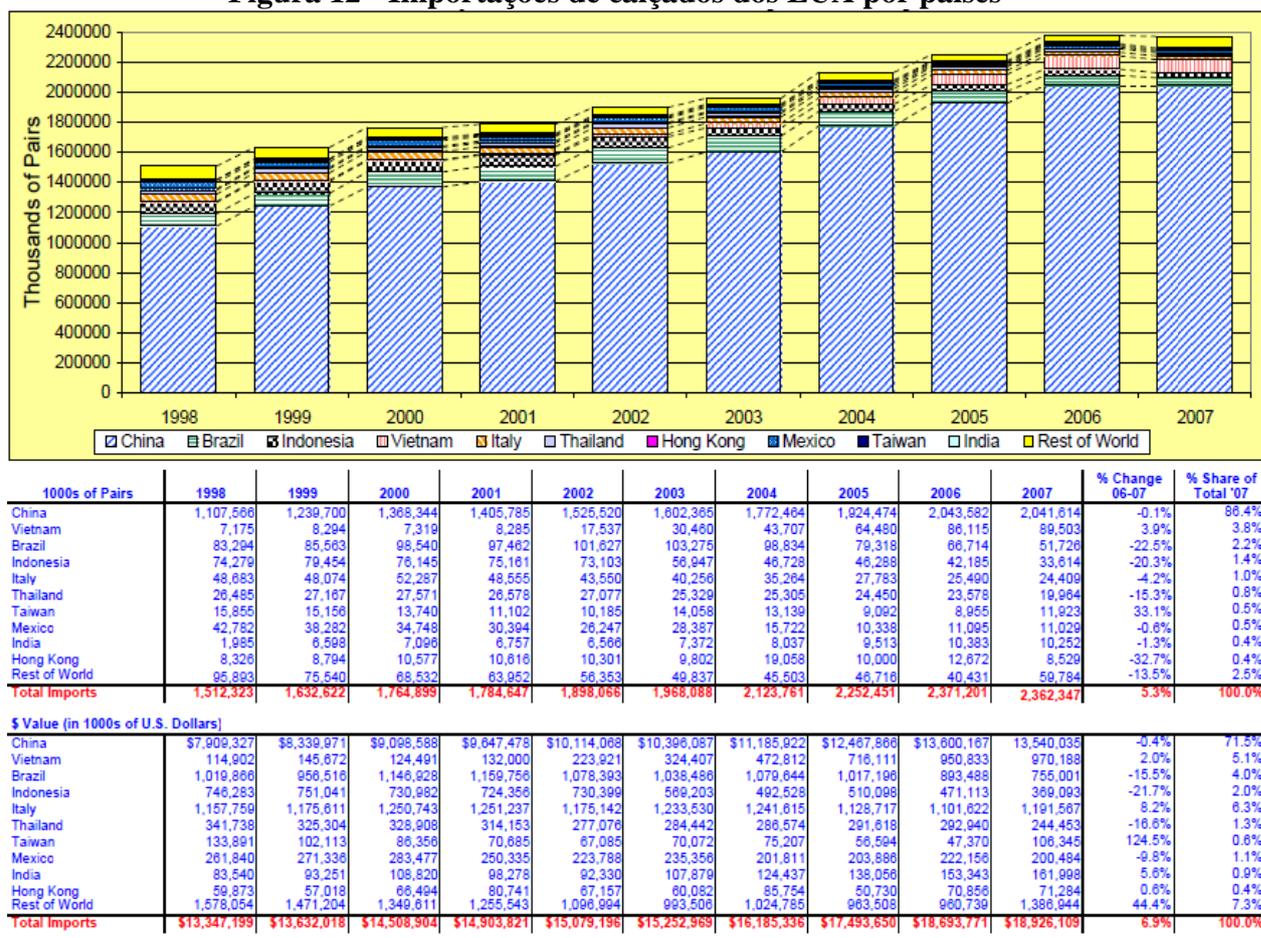
|                | 1990             | 1991             | 1992             | 1993             | 1994             | 1995             | 1996             | 1997             | 1998             | 1999             | 2000             | 2001             |
|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| China          | 395,718          | 570,887          | 683,626          | 814,311          | 908,720          | 949,419          | 942,264          | 1,037,103        | 1,098,387        | 1,227,497        | 1,354,281        | 1,405,773        |
| As % of Total  | 35.3%            | 48.7%            | 54.5%            | 60.4%            | 63.7%            | 67.4%            | 68.5%            | 69.7%            | 73.3%            | 76.0%            | 77.6%            | 78.8%            |
| Brazil         | 103,428          | 94,048           | 106,902          | 130,845          | 122,705          | 97,042           | 92,926           | 90,626           | 83,294           | 85,556           | 98,540           | 97,462           |
| Indonesia      | 33,910           | 55,436           | 85,748           | 95,201           | 96,855           | 93,177           | 92,023           | 89,838           | 72,505           | 78,758           | 73,920           | 75,161           |
| Italy          | 46,109           | 33,359           | 35,000           | 35,715           | 42,860           | 45,680           | 50,101           | 53,162           | 48,670           | 48,063           | 52,280           | 48,555           |
| Mexico         | 26,178           | 24,556           | 27,374           | 25,968           | 26,618           | 33,015           | 37,082           | 44,249           | 42,780           | 38,278           | 34,743           | 30,394           |
| Thailand       | 34,636           | 32,458           | 35,766           | 35,879           | 34,610           | 30,910           | 24,561           | 26,309           | 25,911           | 26,493           | 26,669           | 26,578           |
| Spain          | 21,621           | 17,598           | 15,594           | 15,331           | 24,994           | 22,716           | 21,995           | 24,499           | 23,050           | 18,653           | 18,161           | 14,982           |
| Taiwan         | 188,480          | 132,263          | 86,154           | 55,062           | 39,661           | 25,924           | 21,759           | 21,683           | 15,624           | 14,931           | 13,704           | 11,102           |
| Hong Kong      | 19,195           | 19,527           | 21,837           | 16,932           | 16,830           | 15,469           | 10,349           | 13,164           | 8,224            | 8,753            | 10,557           | 10,616           |
| Dominican Rep. | 450              | 1,492            | 5,694            | 5,734            | 10,089           | 11,936           | 14,757           | 16,519           | 13,199           | 8,307            | 7,117            | 8,885            |
| Rest of World  | 250,876          | 191,586          | 149,988          | 116,923          | 101,892          | 83,944           | 68,263           | 70,966           | 67,821           | 60,532           | 55,568           | 55,120           |
| <b>Total</b>   | <b>1,120,601</b> | <b>1,173,210</b> | <b>1,253,683</b> | <b>1,347,901</b> | <b>1,425,834</b> | <b>1,409,232</b> | <b>1,376,080</b> | <b>1,488,118</b> | <b>1,499,465</b> | <b>1,615,821</b> | <b>1,745,540</b> | <b>1,784,628</b> |

Fonte: AAFA (2002, p. 19)

A figura 12, segundo dados da AAFA (2008), apresenta a quantidade total (em milhares de pares) de importação norte-americana de calçados, por país, de 1998 a 2007. De maneira geral, analisa-se a redução das importações de calçados do Brasil, e a crescente importação de calçados da China, no período. Ressalta-se o Brasil com 2,2% de *share* (também em milhares de pares), em 2007, na tabela logo abaixo, que ilustra os valores da figura 12, com uma variação relevante de -22,5% com relação a 2006.

Já a outra tabela da figura 12, apresenta os valores (em milhares de reais) das transações de importações originárias dos diversos países que fazem parte da carteira norte-americana, analisa-se o Brasil com *share* de 4% destes valores em 2007, sendo o terceiro país que mais exportou este tipo de produto aos EUA, naquele ano. Verifica-se uma variação nos valores (em milhares de dólares) de -15,5% de 2006 para 2007, número que também pode ser considerado importante pelo acentuado declínio apresentado nas importações de calçados brasileiros pelos EUA.

Figura 12 - Importações de calçados dos EUA por países



Fonte: AAFA (2008, p. 6)

A queda nas importações totais de calçado e, especificamente, de couro (conforme destaque do autor, em milhares de pares de calçados), pode ser visualizada na tabela 3, que representa esta dinâmica de 2005 a 2009 (AAFA, 2009).

Tabela 3 – Sumário de importação por tipo de calçado nos EUA 2005-2009

|                                       | Período          |                  |                  |                  |                |                |                  |                |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|
|                                       | 2005             | 2006             | 2007             | 2008             | Maço - 2008    | Maço - 2009    | Variação % 08-09 | % Total - 2009 |
| <b>Resumo - Calçados sem Borracha</b> |                  |                  |                  |                  |                |                |                  |                |
| Total - Sem Borracha                  | 1,937,201        | 2,057,074        | 2,039,090        | 1,884,498        | 522,353        | 461,766        | -11,6%           | 80,0%          |
| <b>Categorias</b>                     |                  |                  |                  |                  |                |                |                  |                |
| <b>Couro</b>                          | <b>908,112</b>   | <b>919,773</b>   | <b>846,479</b>   | <b>747,967</b>   | <b>193,513</b> | <b>164,780</b> | <b>-14,8%</b>    | <b>28,6%</b>   |
| Vinil/Plástico                        | 727,404          | 786,034          | 774,123          | 748,494          | 237,241        | 215,526        | -9,2%            | 37,4%          |
| Outros                                | 301,684          | 351,267          | 418,489          | 388,037          | 91,600         | 81,460         | -11,1%           | 14,1%          |
| <b>Classes de Produtos</b>            |                  |                  |                  |                  |                |                |                  |                |
| Masculinos                            | 225,551          | 235,878          | 230,127          | 203,902          | 56,901         | 51,469         | -9,5%            | 8,9%           |
| Calçados para o trabalho              | 31,544           | 33,879           | 46,980           | 43,345           | 10,313         | 9,487          | -8,0%            | 1,6%           |
| Femininos                             | 879,901          | 944,613          | 952,543          | 882,370          | 265,598        | 228,942        | -13,8%           | 39,7%          |
| Jovens                                | 291,269          | 316,690          | 320,183          | 303,987          | 87,389         | 82,903         | -5,1%            | 14,4%          |
| Atleticos                             | 374,119          | 371,631          | 334,049          | 310,258          | 75,190         | 65,938         | -12,3%           | 11,4%          |
| Chinelos                              | 120,789          | 130,520          | 118,439          | 86,804           | 11,483         | 8,266          | -28,0%           | 1,4%           |
| Outros                                | 14,028           | 23,863           | 36,770           | 53,833           | 15,479         | 14,761         | -4,6%            | 2,6%           |
| <b>Resumo - Calçados de Borracha</b>  |                  |                  |                  |                  |                |                |                  |                |
| Total - de Borracha                   | 315,250          | 314,127          | 323,257          | 318,194          | 116,474        | 115,235        | -1,1%            | 20,0%          |
| <b>Categorias</b>                     |                  |                  |                  |                  |                |                |                  |                |
| Plástico/Protetor                     | 21,463           | 18,864           | 20,400           | 19,077           | 3,543          | 3,261          | -7,9%            | 0,6%           |
| Borracha/Tecido                       | 175,719          | 169,859          | 171,516          | 171,518          | 51,110         | 41,955         | -17,9%           | 7,3%           |
| Sandálias Japonesas (Zoris)           | 118,068          | 125,404          | 131,341          | 127,598          | 61,821         | 70,019         | 13,3%            | 12,1%          |
| <b>Total de Calçados</b>              | <b>2,252,451</b> | <b>2,371,201</b> | <b>2,362,347</b> | <b>2,202,692</b> | <b>638,827</b> | <b>577,001</b> | <b>-9,7%</b>     | <b>100,0%</b>  |

Fonte: AAFA (2009, p. 26)

A partir de então, analisa-se um quadro de declínio na cadeia coureiro-calçadista do Vale dos Sinos. Em 2002, o Vale representava cerca de 80% no valor total das exportações brasileiras de calçados (ABICALÇADOS, 2012). Então, percebe-se o flagelo deixado por este último grande período de crise na cadeia.

Desta forma, a competição por preços com a China tem se tornado cada vez mais desigual. O encarecimento da mão-de-obra brasileira, e o deslocamento massivo de mão-de-obra para outros setores, como o de serviços, tem sido fator preponderante para declínio na exportação de calçados. Verifica-se a tentativa de algumas grandes empresas de alocarem sua produção no Nordeste brasileiro e também em países como China e, mais recentemente, em países da América Central (ABICALÇADOS, 2012).

Há também, um movimento de atuação com marcas próprias e autonomia produtiva, diversificando mercados no exterior, e mesmo produzindo sob forma subcontratada. Contudo, tem-se procurado vender diretamente para o importador final, evitando a intermediação por agentes de exportação (COSTA, 2009).

Assim, constata-se um período de transição de competitividade por fatores de custo, para outro que requer novos conhecimentos, recursos e, diferenciação. Assim, deve-se estabelecer relacionamentos e aproximações cada vez mais sólidas com instituições e organizações voltadas a este mercado (COSTA, 2009).

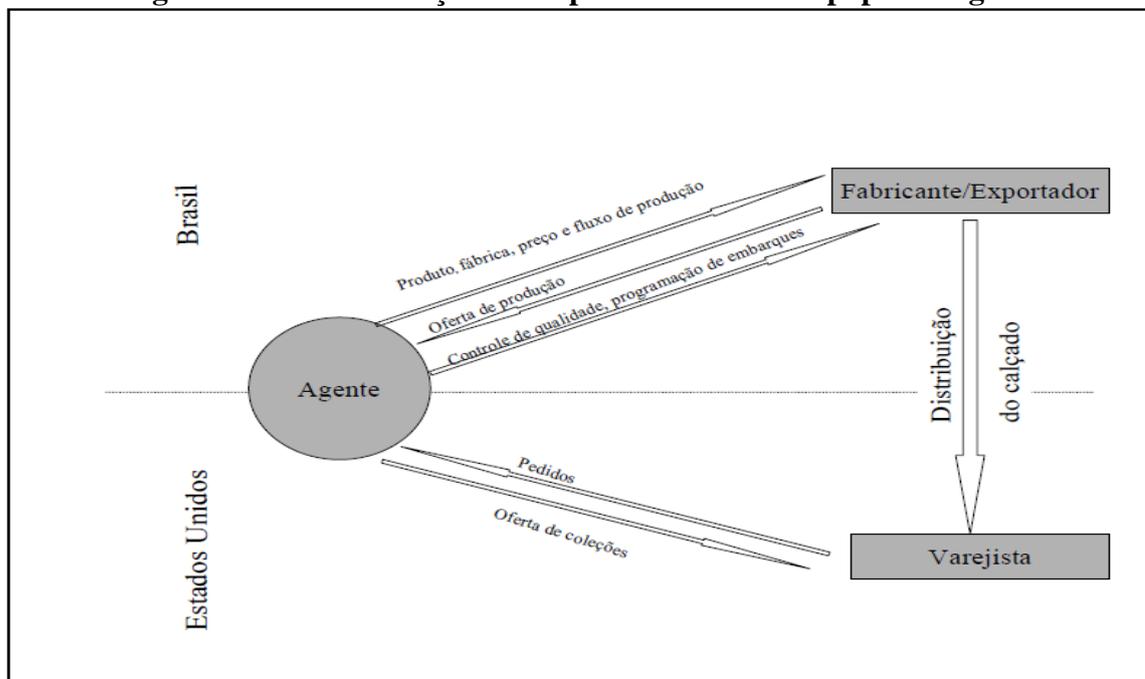
#### **4.1.3 Agentes de Exportação**

Para o entendimento da importância do papel dos agentes de exportação, volta-se ao mercado norte-americano dos anos 60. Os calçados antes fabricados nos EUA, a partir de então, seriam comprados de outros países produtores. Recebiam as mesmas etiquetas e embalagens dos calçados fabricados em território norte-americano. Por forças competitivas, são importados calçados não mais, somente, para complementar as coleções, mas todas elas. Portanto, no setor de calçados norte-americano, a única transformação foi trazida pela transferência de local de produção, pois não foram criadas novas empresas, juridicamente, tampouco os varejistas tiveram de fazer qualquer modificação. O calçado passa a ser adquirido em um novo local, em um novo país.

Os primeiros agentes que surgiram no país eram de origem norte-americana, antigos produtores de calçados. Posteriormente a isso, brasileiros começaram a exercer tal função. Os agentes trabalham através de comissão, organizam coleções e oferecem aos varejistas, os quais fecham os pedidos. A partir daí, são os agentes que possuem a responsabilidade

decisória, devendo os varejistas pagar o calçado e seu transporte (KLEIN, 1991). A figura 13 ilustra esta dinâmica operacional dos agentes.

**Figura 13 - A distribuição de responsabilidades e o papel do agente**



Fonte: Klein (1991, p. 12)

Para o varejo e o atacado é indiferente a origem dos produtos, o importante é que o calçado preencha os requisitos locais mantendo uma margem de lucro atrativa. São os agentes que organizam a programação de embarque, armazenamento e transporte das mercadorias, sendo encarregados da obtenção das melhores margens com os canais de comercialização (KLEIN, 1991).

Os agentes buscam os benefícios das vantagens produtivas locais nos países em que estão inseridos e, em poucos casos, operam tanto para os EUA como para a Europa, sendo encarregados das seguintes atividades (KLEIN, 1991):

- visitar feiras europeias bem como cidades e lugares conhecidos por lançar moda;
- preparar coleções para as diferentes temporadas (no Vale dos Sinos);
- apresentar, em feiras especializadas (nos EUA) e nas oficinas dos compradores, as coleções;
- fazer as modificações, ajustes, correções técnicas e provas de calce nos modelos;
- vender, confirmando pedidos e fixando quantidade e preço;
- colocar os pedidos nas fábricas, elaborando o cronograma de entrega e verificando os modelos para início da produção;

- g) solicitar, controlar e enviar as amostras aos compradores para confirmação e aprovação final dos requisitos técnicos e comerciais;
- h) controlar a produção e a qualidade do produto final;
- i) receber e tramitar as cartas de crédito e verificar a documentação;
- j) aprovar e tramitar o envio das mercadorias aos agentes de carga; e
- k) receber e tramitar as reclamações referentes à qualidade, se for o caso.

Discorre-se que o papel dos agentes do Vale dos Sinos pode ser considerado controverso. Mesmo ao se considerar a sua importância para o crescimento do setor, se analisa que os lucros ganhos pelos produtores, são reduzidos, diante dos que são obtidos pelos agentes ao comercializar os mesmos produtos, ou seja, constatam-se ganhos excessivamente altos para uma atividade mais “simples” (SCHMITZ, 1995).

A maneira como os agentes operam também é colocada em debate. Anteriormente à produção, ocorre uma espécie de leilão. É lançado a vários produtores determinado modelo de calçado e estes são convidados a fazer ofertas de preço. Para os fabricantes, os agentes nem sempre consideram qualidade e pontualidade, não dando muita importância ao relacionamento comercial (SCHMITZ, 1995). Desta forma, o preço é que determina a continuidade ou não da relação.

#### **4.1.4 Instituições: *Stakeholders* Locais**

A atuação de instituições locais no Vale dos Sinos já vem de antes da década de 1970. Até este momento, a atuação destas era limitada. Com o crescimento apresentado pelas exportações de calçados, constatou-se uma importante ascensão da divisão social do trabalho, e o estabelecimento de uma institucionalidade provinda da consolidação de interesses setoriais e de segmentos que surgiam ao longo do desenvolvimento do setor calçadista (COSTA, 2009).

A criação de entidades de representação do setor calçadista do Vale dos Sinos, e Novo Hamburgo, ocorre após o ano de 1970. A representação da Associação das Indústrias de Curtume no Rio Grande do Sul (AICSUL) foi fundada em 1976. A Associação Brasileira da Indústria de Calçados (ABICALÇADOS) foi fundada em 1983. Já a Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores do Couro, Calçados e Afins (ABRAMEQ) teve fundação no ano de 1992. A maior parte dessas entidades surge a partir da Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo (ACI-NH) (COSTA, 2009).

É importante salientar que, apesar dessas instituições terem abrangência nacional, suas sedes localizam-se no Vale dos Sinos, na cidade de Novo Hamburgo, a pioneira “capital nacional do calçado”. Para atuar como membro dessas entidades, a empresa associada deve pagar uma taxa anual, que varia com o porte da mesma. No entanto, não é necessário estar associada para que a empresa tenha acesso aos serviços tecnológicos que são oferecidos por estas instituições, neste caso, no entanto, os custos destes serviços são mais elevados. Há vários tipos de serviços prestados à cadeia coureiro-calçadista do Vale dos Sinos. A ABICALÇADOS atua na abertura de oportunidades de mercado, ao apoiar e coordenar organizações do setor na participação em feiras internacionais, na atração de clientes, no aluguel de estandes, na organização de material de divulgação de produtos, dentre outros serviços. Ainda há a presença de outras instituições, a AICSUL e a ABRAMEQ atuam na representação junto a órgãos do governo e demais organismos que geram benefício coletivo a organizações vinculadas ao seu segmento (COSTA, 2009). A tabela 4 mostra os tipos de serviços reais utilizados por empresas da cadeia coureiro-calçadista gaúcha em 2006.

**Tabela 4 - Tipos de serviços reais utilizados por empresas da cadeia coureiro-calçadista do Vale do Sinos em 2006**

| <b>Tipo de Serviço</b>                       | <b>Frequência (*)</b> |
|--|-----------------------|
| Treinamento de mão-de-obra                   | 8                     |
| Testes de materiais e análises químicas      | 8                     |
| Participação em feiras                       | 6                     |
| Informações de mercado e outras              | 6                     |
| Assessoria administrativa                    | 2                     |
| Assessoria de produção                       | 1                     |
| Auxílio jurídico                             | 1                     |
| Outros (especificar): Projeto conforto-SENAI | 1                     |
| Não utilizam serviços                        | 8                     |
| <b>Base de respondentes: 16 empresas</b>     |                       |

Fonte: Costa (2009, p. 278)

Observa-se na tabela 4, que a maior parte das consultas está relacionada a aspectos ligados à fabricação. Segundo Costa (2009), a existência de instituições de apoio relacionadas às organizações da cadeia não são suficientes para superar as dificuldades competitivas. No entanto, estas instituições colaboram e amenizam o impacto gerado pelas recentes crises.

Uma vez apresentado o setor de calçados no Brasil e nos EUA, com informações históricas baseadas no período estudado e também nos territórios abordados, apresenta-se a caracterização das organizações que compõe a relação de parceria entre empresas, o que permite a realização do estudo deste caso.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

As empresas que são abordadas neste trabalho serão evidenciadas a seguir. Deste modo, será possível se elaborar as discussões acerca dos conteúdos pertinentes a estas, que integram o estudo de caso deste trabalho.

### 4.2.1 Empresa Multinacional

A empresa multinacional é uma organização do ramo calçadista e está voltada aos mercados de varejo e atacado, adquirindo o produto de indústrias nacionais e estrangeiras. A sua fundação data de 1875 e a sua atual sede está localizada em Clayton (condado da cidade de St. Louis), no estado de Missouri (MO), nos Estados Unidos da América.

A empresa está situada em 1369 locais diferentes e possui vínculos de negócios com estes. Seu produto básico é o calçado, e a receita de 2011 foi da ordem de U\$ 2.5 bilhões. O número de empregados está atualmente na faixa de 10000 colaboradores. A empresa possui uma extensa variedade de marcas de calçados em territórios dos EUA e também no Canadá. As origens da empresa estão vinculadas à cidade de St. Louis, MO, nos EUA. O nome atual só foi estabelecido mais tarde, em 1893.

#### 4.2.1.1 Operações da Empresa Multinacional

A companhia detém uma receita expressiva e opera uma cadeia extensa de lojas no varejo (cerca de 1300), sob duas marcas principais. A empresa também coordena 300 lojas de atacado nos Estados Unidos, Canadá e China, tendo, da mesma forma, lojas em nome de suas marcas e produtos. A divisão de atacados comercializa marcas líderes de mercado nos países em que atua. São também comercializadas marcas licenciadas, sendo destinadas a adultos, e ao público infantil.

A missão da empresa é: “Inspirar as pessoas a se sentirem bem e viver melhor. Primeiro os pés!”. Assim, a empresa possui o que considera como três plataformas estratégicas para o consumidor: “estilo de vida saudável”, “moda contemporânea” e “família”.

Com relação à “família”, esta é uma empresa varejista com marcas para toda a família, líderes no ramo calçadista. Os consumidores tidos como primários estão na faixa de 25 a 54 anos de idade, e figuram como mães ativas e contemporâneas.

Já, em se tratando de “estilo de vida saudável”, a companhia está centrada nos conceitos de bem-estar e conforto, e dispõe de calçados voltados ao lazer esportivo, conforto, para caminhada, trilhas, e para atividades físicas e bem-estar em geral.

Ao se tratar sobre o quesito “moda contemporânea”, a empresa está centrada em estilos criativos, da moda, que podem ser facilmente visualizados na mídia ou em celebridades. Assim, esta organização está focada em calçados que satisfaçam os mais exigentes consumidores.

A crença da empresa baseia-se em: “nós estamos empenhados em fazer do mundo um lugar melhor que aquele que conhecemos. Seja através da melhoria das condições de trabalho para as pessoas que fazem nossos sapatos, patrocinando programas que visam aumentar a diversidade, ou financiando o ensino superior em nossas comunidades, estamos trabalhando ativamente para melhorar as vidas daqueles que nos cercam.”.

A responsabilidade corporativa da empresa vincula-se, primeiramente, à questão da diversidade, ou seja, os consumidores de hoje procuram melhor compreensão das empresas com que fazem negócio. A configuração da empresa, que é agrupada em vários canais, permite que floresçam relações entre atacado, varejo e consumidor final, criando elos fortes e duradouros. A empresa também está envolvida com a inovação, e prima pelo valor real do produto, bem como a conveniência para o consumidor. A empresa possui calçados para a família, que se distinguem por conforto, moda, ou todos os estilos juntos.

A responsabilidade social na companhia é tida como núcleo do sucesso dos negócios da empresa. A mesma menciona em seu *website*, que “a maneira como se faz negócio, é tão importante como quantos negócios se faz”. A responsabilidade social corporativa está focada em respeito, colaboração, responsabilidade, inovação e integridade.

A cidadania corporativa é outro elemento visualizado nas ações da empresa. O objetivo da empresa é o de melhorar as comunidades onde se vive, trabalha e onde se faz negócio. O envolvimento nas comunidades, e a conduta filantrópica também fazem parte da trajetória da organização. A empresa considera que o ato de “devolução” à comunidade é parte de seu patrimônio, iniciado a partir 1878 com o fundador, tido como um notório filantropo. Há dados da organização que indicam, que no ano de 2010, as contribuições para organizações de caridade, da empresa, suas divisões, subsidiárias, seus funcionários e consumidores, somaram US\$ 2,5 milhões. A empresa ainda possui um programa que se chama “*charitable trust shoe*”, cujo objetivo é proporcionar doações para organizações sem fins lucrativos, com prioridade nas áreas de: educação, arte e cultura, comportamento cívico e saúde.

A companhia constitui-se ainda em um participante ativo na indústria calçadista no sentido de garantir os direitos dos trabalhadores em nível mundial. Há um código de conduta da produção que recai sobre as expectativas com relação a fornecedores e parceiros, e ao atendimento de requisitos por parte destes, para pagamento de salários, horas de trabalho e benefícios, liberdade de associação, não discriminação e segurança, respeito e saúde, proteção do ambiente, e conformidade a leis locais e padrões industriais.

#### 4.2.1.2 *Código de Conduta na Produção de Calçados*<sup>2</sup>

A empresa avalia ser de fundamental importância a consciência organizacional voltada a um pensamento de responsabilidade corporativa, diante do qual visa ser um participante ativo na indústria de calçados, para garantir os direitos dos trabalhadores em nível mundial. A organização procura, também, fazer negócios com fornecedores<sup>3</sup> que compartilham das ideias de práticas de negócio responsáveis. Portanto, ao aplicar o código de conduta da empresa, esta organização adota o conceito de “melhoria contínua”, e incentiva fornecedores a promover as melhores práticas e trabalhar para a melhoria contínua em todas as operações de produção. Transparência e colaboração são, também, fatores muito importantes na conduta da empresa e das organizações que a cercam. Para que um fornecedor esteja interessado em uma parceria com a empresa, este há de permitir acesso total da empresa multinacional às instalações, empregados e registros.

A empresa espera que todos os fornecedores cumpram com alguns requisitos-padrão, que são abordados conforme o que segue:

- a) atividade laboral;
  - tráfico humano, trabalho escravo, trabalho forçado: parceiros empresariais não podem exercer nenhum tipo de conduta percebida como tráfico humano, trabalho escravo, tampouco, trabalho forçado. Os parceiros devem estar atentos para a apuração e garantia por parte de fornecedores e parceiros, de atividades contratadas e subcontratadas, incluindo agências de emprego, para que se garanta este padrão,
  - trabalho infantil: fornecedores não devem contratar pessoas mais jovens de que a idade mínima permitida nos países fabricantes, ou então, abaixo da idade de 14

---

<sup>2</sup> Informações retiradas do Código de Conduta Empresarial.

<sup>3</sup> Para a organização, fornecedor é qualquer fabricante ou agente contratado no processo de fabricação, que pode incluir corte, costura, montagem e empacotamento que resulta em um produto final para o consumidor.

anos. Os fornecedores e parceiros também devem estar atentos e ser responsáveis por trabalhadores menores de 18 anos de idade, pelo fato de estarem em idade escolar e possuírem habilidades restritas para o trabalho com relação a pessoas que já possuem escolaridade. Da mesma forma, parceiros e fornecedores devem estar atentos a empresas contratadas ou subcontratadas, e a agências de emprego com os quais possuem relação,

- salários e benefícios: a empresa acredita que é de responsabilidade dos fornecedores e parceiros atenderem leis salariais e regulamentações, assim como observar padrões e práticas industriais locais, incluindo questões que envolvem salário mínimo regulamentado por lei, horas extras e benefícios. Devem ser observados cálculos de pagamento, dedução, assim como dias sem trabalho de acordo com feriados locais,

- horas trabalhadas/horas extras: a empresa espera que haja um correto balanceamento entre tempo de descanso e horas e trabalho. Nenhum empregado deve ser tratado, disciplinado ou punido por se negar a trabalhar além do horário normal de serviço,

- liberdade de associação: os parceiros e fornecedores devem reconhecer o direito dos trabalhadores de se organizarem pacificamente, e barganharem coletivamente, permitindo a livre associação, sem intimidação ou medo,

- não discriminação: a empresa espera que seus parceiros estejam engajados no sentido de obedecer às leis locais e não discriminar a categoria com relação a salários, benefícios, e promoções,

- abuso e assédio: a empresa está orientada a não permitir desrespeito com funcionários de seus parceiros e fornecedores. Os empregados devem estar aptos a se comunicarem abertamente sobre as condições de trabalho, sem medo de represália,

b) ambiente de trabalho;

- segurança e salubridade: fornecedores e demais parceiros são responsáveis por prover um ambiente de trabalho seguro e salubre para seus empregados, incluindo áreas de produção e dormitórios (se disponibilizados). Fornecedores devem possibilitar proteção a condições insalubres de trabalho e devem ressaltar a importância da correta utilização de proteção nas atividades industriais,

- proteção do meio ambiente: as leis e regulamentações ambientais locais devem ser respeitadas por todos fornecedores e parceiros da empresa, incluindo aquelas

que possuem relação com: estocagem, tratamento e disposição de materiais contaminantes e produtos químicos em geral; armazenamento de água; e emissões de gases na atmosfera. Há, também, o interesse da empresa multinacional em orientar fornecedores a conduzir seus negócios de maneira a minimizar desperdícios, maximizar processos de reciclagem, e proteger os funcionários,

c) cumprimento das leis;

- devem ser respeitadas leis, regulamentações, regras administrativas, e requisitos. Os fornecedores devem monitorar e garantir que os contratantes e subcontratantes, incluindo agências de emprego, sigam estes padrões,

d) gestão;

- implementação, documentação e inspeção: os parceiros empresariais devem estar atentos a seguir os passos para implementarem e manterem os procedimentos de acordo com o código de conduta empresarial. A organização espera que haja validade e transparência dos procedimentos e documentação. Além disso, a empresa se reserva do direito de auditar parceiros e fornecedores, o que pode incluir inspeções, entrevistas a gestores e empregados, e revisões de documentações. Essas auditorias podem ser efetuadas sem aviso prévio, podendo ser realizadas por um funcionário da empresa ou de terceirizadas. Além disso, a empresa requer que o código seja disponibilizado em uma linguagem compreensível aos colaboradores,

- execução e ação corretiva: se espera por parte da empresa multinacional, que os parceiros de negócios entendam e atendam, ou superem os padrões estabelecidos pelo código de conduta. A empresa acredita em uma “melhoria contínua”, e incentiva os parceiros a promover as melhores práticas e trabalhar para a melhoria contínua em todas as etapas produtivas,

A empresa reserva o direito de se recusar a entrar em um relacionamento de negócios com um novo parceiro ou encerrar seu relacionamento comercial com qualquer parceiro que viole as normas estabelecidas no código de conduta em questão. A organização também se reserva o direito de terminar sua relação de negócios com qualquer parceiro que deixar de ter um programa no local para monitorar o cumprimento do código.

#### **4.2.2 Empresa Agente**

A empresa agente se trata de uma organização que presta assessoria à exportação de calçados, bem como assessoria e agenciamento para empresas nacionais do ramo. Esta organização está situada na cidade de Novo Hamburgo, no estado do Rio Grande do Sul, no Brasil. A agente opera assessorando seus clientes na identificação de fábricas produtoras de calçados, artefatos e amostras, tomando por base custo, qualidade e prazo de entrega. A empresa também atua no desenvolvimento de novos produtos, conforme solicitação de seus clientes.

Esta empresa é pioneira no setor de exportação, cuja solidez se traduz há mais de 30 anos de experiência na administração do processo de produção de calçados e acessórios, com ênfase para negócios internacionais e clientes e parceiros de porte mundial. Por estar atenta a constantes evoluções tecnológicas, com vistas à otimização do tempo e redução do impacto das distâncias geográficas, está inserida no processo de globalização e possui vários sistemas de comunicação privada com seus parceiros.

A organização possui, atualmente, um quadro de funcionários de 90 profissionais, com dedicação exclusiva, qualificados e constantemente atualizados, a fim de garantir a satisfação dos clientes. Programas participativos e de melhorias são desenvolvidos para o contínuo aperfeiçoamento de suas atividades, sendo este considerado um requisito-chave para o sucesso.

Em se tratando de tecnologias da informação, a empresa realiza através de diretores e supervisores, constantes viagens ao exterior para conhecer novos produtos e tecnologias. Além disto, possui convênios e parcerias com entidades de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias nas áreas de couro, calçado e acessório.

Esta organização conta com um setor de inspeção junto a uma transportadora do ramo, onde são feitas as inspeções finais antes dos embarques. Para atender as demandas de seus clientes e fornecedores, especialmente quanto à agilidade e precisão das informações, a empresa opera em rede eletrônica e comunica-se com todo o mundo através da internet, utilizando um sistema de gestão de banco de dados de última geração. Para o desenvolvimento de produtos e acompanhamento da produção junto aos fornecedores, a empresa também possui uma frota com mais 30 veículos.

#### 4.2.2.1 Operações Junto à Empresa Multinacional

A empresa agente possui relação direta à multinacional desde o ano de 1993. Antes disto, esteve associada a empresas do ramo, incluindo outra empresa multinacional de origem americana, que foi incorporada à empresa multinacional, na década de 80, pouco antes da consolidação da parceria entre agente e multinacional. Tal empresa operava de maneira semelhante à multinacional analisada e à agente em território brasileiro.

O fluxograma do macro processo da empresa agente está presente no anexo A. Este fluxograma demonstra a operação geral desta organização, desde a entrada do pedido na empresa, até a liberação para o embarque. Sendo que este macro fluxo também agrega funções adjacentes ao processo principal: tarefas da direção (gerenciamento), recursos humanos (treinamento), informática (envolvendo rede, *hardware*, *software*), entre outras.

Um exemplo de fluxo empresarial realizado com a empresa multinacional está exposto no anexo B. Percebe-se a transação comercial realizada junto a esta empresa, desde o pedido de amostras dos produtos até o monitoramento da entrega deste pedido. Visualiza-se, claramente, as etapas envolvidas neste processo entre dois territórios relacionados.

A tabela 5 apresenta a evolução das importações de calçados da empresa multinacional, dos anos de 2005 a 2010. Destaca-se, portanto, a eminente ascensão chinesa frente ao Brasil, representado pela empresa agente, fornecedor exclusivo de calçados para a empresa multinacional.

**Tabela 5 – Importações realizadas pela multinacional através da empresa agente (em milhões de dólares)**

| Ano   | China | Brasil | Outros países |
|-------|-------|--------|---------------|
| 2005  | 67,8  | 9,4    | 1,3           |
| 2006  | 81,1  | 9,5    | 0,9           |
| 2007  | 70,4  | 5,3    | 0,2           |
| 2008  | 61,9  | 1,3    | 0,2           |
| 2009  | 51    | 0,8    | 0,4           |
| 2010  | 63,2  | 0,3    | 0,8           |
| Total | 395,4 | 26,6   | 3,8           |

Fonte: Dados retirados do *website* da empresa Multinacional

A empresa brasileira agenciava a exportação (da empresa multinacional) de 9,4 milhões de pares de calçado em 2005, número que foi reduzido à ordem de 300 mil pares em 2010. Avaliando-se os mesmos períodos, com relação a importações provenientes da China, esta representava mais de 86% da fonte de produtos importados pela empresa, totalizando assim, 67,8 milhões de pares de calçado em 2005, e em 2010, 98% era a quantia de produtos

importados da China, totalizando 63,2 milhões de pares de calçados. Em comparação com a China, apesar de declínio nas importações deste país, a empresa multinacional negocia em escalas muito superiores ao Brasil.

Constata-se, portanto, as evidências trazidas pelos dados referentes à China, de exportações em grande escala para o mercado dos EUA. Desta forma, verifica-se as sequelas deixadas no Brasil, pelo êxodo da indústria calçadista à China.

Sendo assim, apresentado o cenário, referente ao período estudado, do setor de calçados no Vale dos Sinos, e da cidade de Novo Hamburgo, onde se localiza a empresa agente analisada, se pretende reconstituir a trajetória de parceria desta empresa com a multinacional identificada, além de buscar informações acerca do fenômeno multiterritorial presenciado com esta parceria.

## 5 A MULTITERRITORIALIDADE NA TRAJETÓRIA DE PARCERIA DAS EMPRESAS ANALISADAS E SEUS ELEMENTOS FÍSICOS E SIMBÓLICOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da presente pesquisa, sendo que primeiramente é abordada a análise referente ao fenômeno multiterritorial, através da *path dependence* e, posteriormente, discute-se a análise deste processo, através dos elementos físicos e simbólicos entre os países estudados e, entre as diferentes categorias de *stakeholders*.

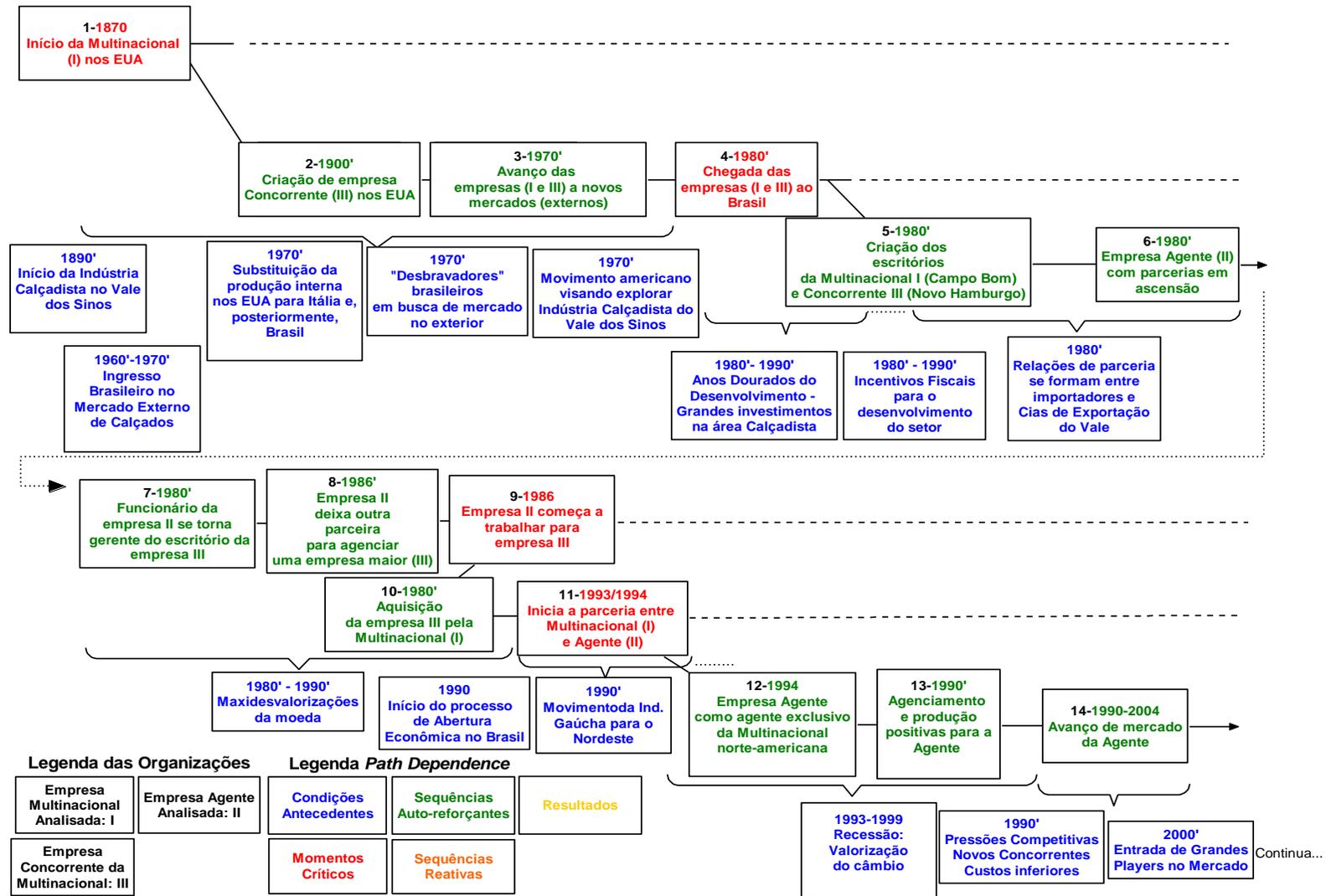
### 5.1 ANÁLISE DO FENÔMENO ATRAVÉS DE PATH DEPENDENCE

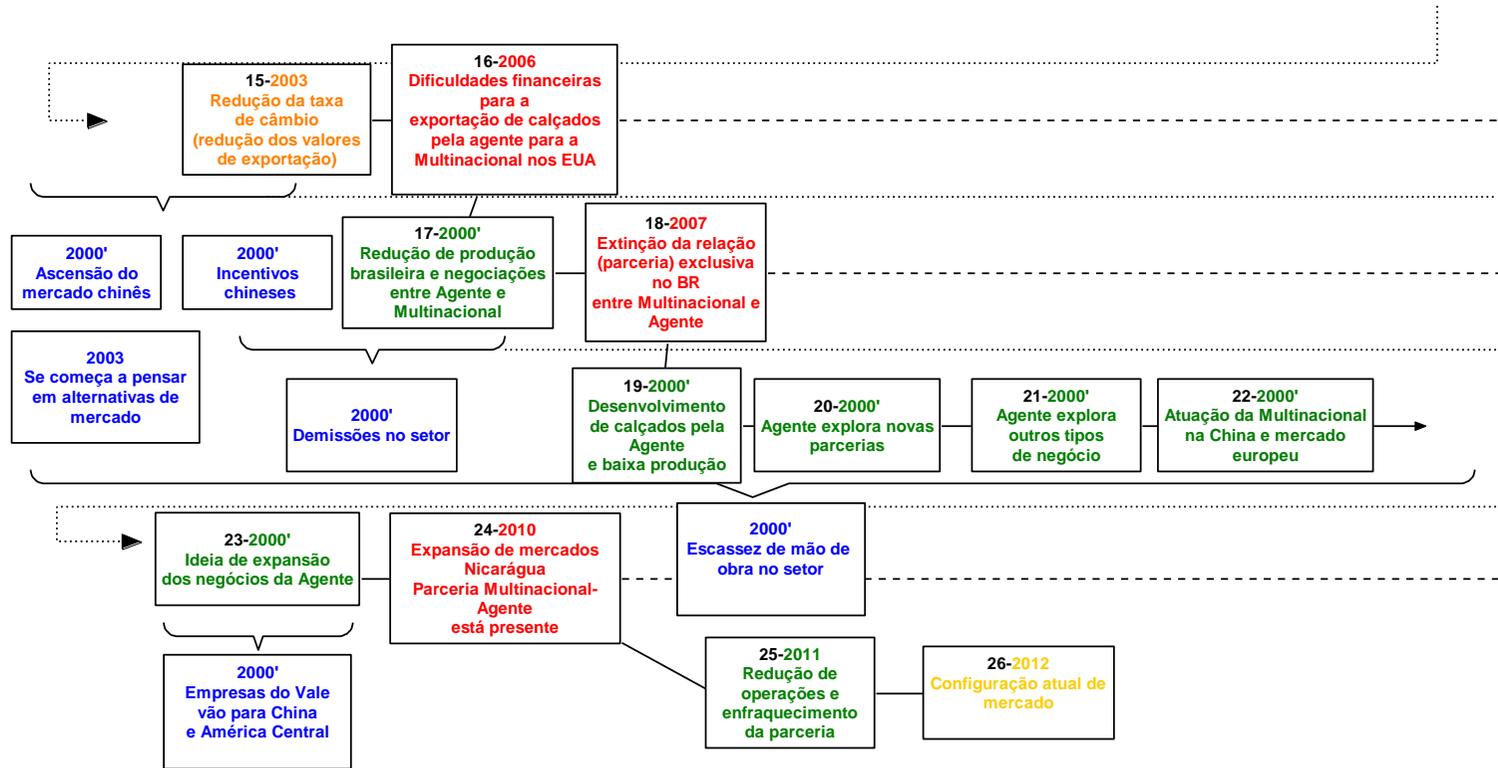
A estrutura analítica trazida por Hoff (2011) é aplicada para a análise da trajetória histórica do processo multiterritorial, da empresa multinacional, ao se vincular com a empresa agente no Brasil. Primeiramente, fatos históricos estabelecerão o panorama básico da trajetória das empresas; as diretrizes das organizações são definidas a partir deste cenário. Os momentos críticos estabelecem as tomadas de decisão das empresas, no sentido de iniciar os percursos utilizados por estas durante a trajetória histórica. É importante frisar que a identificação do fenômeno estudado refere-se, essencialmente, à trajetória de parceria das empresas abordadas, bem como ao enfraquecimento desta relação, culminando com a mudança de percurso por parte da empresa multinacional.

Assim, posteriormente, delimita-se, conforme pertinência, elementos de ordem institucional e estrutural, que geram uma conduta permanente, evidenciando o que se chama de sequência autorreforçante. A próxima etapa está condicionada a reações e contrarreações estabelecidas a partir de escolhas e padrões institucionais ou estruturais, gerando assim, *feedbacks* que reforçam a trajetória, ou criam novos momentos críticos, culminando no que se chama de sequência reativa. Por fim, analisa-se a etapa final que gera os resultados apresentados pela trajetória.

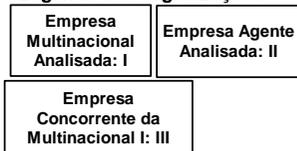
A trajetória, analisada sob as proposições da metodologia de *path dependence*, é demonstrada de maneira esquemática (figura 14), onde observa-se o evento multiterritorial da empresa multinacional com relação à empresa agente brasileira, o momento de parceria destas, e o de declínio da relação.

Figura 14 - Trajetória histórica de parceria entre as empresas analisadas de acordo com a metodologia de *path dependence*





**Legenda das Organizações**



**Legenda Path Dependence**



Fonte: elaborado pelo autor

## 5.2 DISCUSSÃO SOBRE A TRAJETÓRIA HISTÓRICA DA PARCERIA ENTRE AS EMPRESAS

Para a análise da trajetória histórica do fenômeno estudado, a estrutura analítica referente à *path dependence* colabora no sentido de emoldurar o esquema trazido na figura 14. Durante o processo histórico, são destacadas as decisões tomadas pelas empresas envolvidas quanto aos rumos traçados para a parceria, fazendo surgir novos caminhos neste percurso.

Assim, a construção do esquema apresentado, foi baseada em informações de origem histórica, das empresas envolvidas, que provocaram mudanças nesta trajetória. As informações estão dispostas no sentido de evidenciar o cenário de surgimento das organizações, até o momento e desenvolvimento da parceria entre as empresas multinacional (I) e agente (II), observando-se os momentos críticos, as sequências autorreforçantes, a sequência reativa e, os resultados, pelos quais as empresas passaram. Estes momentos estão identificados no texto por números entre parênteses, que podem ser também visualizados em cada quadro apresentado na figura 14. Os entrevistados também são identificados pela letra (código) correspondente ao quadro 4, presente na seção referente a procedimentos metodológicos. Deste modo, são explicitados, também, momentos marcantes da economia brasileira e mundial que influenciaram neste caminho e, conseqüentemente, no processo multiterritorial das empresas (condições antecedentes).

De acordo com o esquema apresentado (figura 14), o primeiro momento crítico (1) e, portanto, aquele que dá início ao processo, diz respeito ao início das operações da empresa multinacional (I), em 1870, que mais tarde fez parceria com a empresa agente (II). Logo, por esta fase iniciava-se o processo de industrialização calçadista, ainda precário, no Vale dos Sinos. Até meados do século XIX, não havia ainda uma especialização configurada na produção de calçados, não se podendo considerar até então, uma indústria produtora deste bem de consumo. Contudo, por volta de 1875, iniciou-se o uso de máquinas movidas a vapor, na atividade de manufatura do couro no estado do Rio Grande do Sul. Já em 1897 surgiram na região algumas fábricas já constituídas do setor (COSTA et al., 2004).

A partir de 1960, houve um movimento da indústria gaúcha de calçados e, especialmente daquela que se encontrava no Vale dos Sinos, na cidade de Novo Hamburgo, no qual se observou um crescimento do mercado interno de calçados, o qual foi sendo sofisticado em consonância com o grau de desenvolvimento que era alcançado pela economia da época e, assim, ao final da década de 60 e início da década de 70, houve o avanço deste mercado ao exterior, com expansão acelerada e extensiva de crescimento (COSTA, 2009).

Também no século XX, houve o surgimento da empresa concorrente (empresa III da estrutura analítica) nos EUA, formando a sequência autorreforçante (2). Neste período, na década de 1970, ocorreu a substituição de parte da produção interna de calçados nos EUA, para a Itália, e posteriormente, para o Brasil; fato observado na trajetória das empresas I e III (3). Os custos americanos começaram a se tornar proibitivos, e neste momento os EUA importavam calçados italianos, de onde já havia uma indústria calçadista. Então, havia um movimento da indústria americana, que buscava o sapato italiano. Em um segundo momento, houve o encarecimento dos calçados europeus e a verificação, por parte dos americanos, dos calçados feitos no Brasil. Observou-se a existência de uma indústria brasileira, e aí se inicia um processo que gerou uma série de parcerias para o setor (Entrevistado E).

Diante disto, houve também a figura dos “desbravadores” brasileiros na exportação de calçados. Pessoas que se deslocavam até os mercados importadores, neste caso americano, para vender os calçados fabricados no país. Portanto, na década de 1970, surgiu o movimento americano visando explorar a Indústria Calçadista do Vale dos Sinos. Os EUA realizaram este movimento desde então, um movimento nômade, orientado por uma busca por menores custos de fabricação. Assim, nesta época, houve a busca por um produto mais barato no Brasil. Havia mão-de-obra a custo reduzido, o dólar estava valorizado, além de uma indústria consolidada e com mão-de-obra e matéria-prima, principalmente o couro, em abundância (Entrevistados E, I e J). Neste sentido, na década de 1980, junto com outras empresas, chegaram as empresas I e III para explorar esta indústria local do calçado, culminando em um novo momento crítico (4) (Entrevistados A e E).

A década de 1980 foi marcada pelos “anos dourados” do desenvolvimento da indústria calçadista do Vale dos Sinos (Entrevistados E, F e L). Grandes investimentos foram realizados na cadeia coureiro-calçadista, e esta ganhou projeção no cenário econômico brasileiro e internacional. O Rio Grande do Sul, e as cidades de São Leopoldo e, principalmente, Novo Hamburgo, foram alvo de forte investimento nesta área. Novo Hamburgo firmou-se como a “capital nacional do calçado”. Até meados da década de 1990, ocorreu o grande desenvolvimento técnico, de equipamentos e de mão-de-obra. O polo calçadista da região deixou de ser apenas um fornecedor de produto simples e de baixo custo, para investir em treinamento e processos de produção (COSTA, 2009). Deste modo, se efetivou uma indústria de tecnologia, eficiência e com capacidade de fabricar produtos mais elaborados a um nível mais elevado de varejo.

O incentivo fiscal foi uma prática utilizada na época, no sentido de isentar impostos, para o emprego do lucro em investimento nos negócios (Entrevistado J). Assim, houve um

relevante investimento no setor, o que ocasionou uma estruturação física e técnica da cadeia produtiva. Grandes empresas surgiram neste período, eminentes fábricas despontam como “gigantes” do setor. É neste bojo, na década de 1980, que foram formados os escritórios das empresas I (na cidade de Campo Bom) e III (na cidade de Novo Hamburgo) (5). As relações e parcerias se formaram, empresas multinacionais procuraram o Vale do Rio dos Sinos para encontrar seus agentes de exportação locais. A empresa I dedicou-se a algumas parcerias desta ordem, assim como a parcerias nacionais (6).

Também, na década de 1980, nota-se um período de condições antecedentes (conforme estrutura analítica), de maxidesvalorizações monetárias em relação ao dólar, que vão até o início da década de 1990 (ALMEIDA; BACHA, 1999). Apesar de uma alarmante inflação no período, e poder de compra comprometido no mercado interno, os exportadores de calçados se depararam com um cenário positivo para seus negócios.

Neste ínterim, surgiu um fato que reforçou a trajetória, condicionando a mesma a um novo momento crítico. Um funcionário da empresa II foi convidado pela empresa III para gerenciar o escritório próprio desta multinacional no Brasil (7). Assim, por conta deste vínculo que se formou, e da relação de confiança e amizade para com este ex-funcionário da empresa agente, mesmo possuindo um custo menor do que o de ser agenciado (pois não se pagava comissão a um agente e se mantinha alguns funcionários somente), a empresa III resolveu mudar. Assim, a empresa II deixou uma outra parceria (8), e deste modo se deu um novo momento crítico, a partir de 1986: a empresa II começou a agenciar a empresa III (9). A eficiência no processo de contato com as fábricas, o agenciamento das mesmas, a afinidade com o mercado local, questões de desenvolvimento do produto, todos estes fatores foram importantes para que a empresa III passasse a ser agenciada pela empresa II (Entrevistados B, E, F e G). Assim a empresa II começou a agenciar uma empresa (III) que trabalhava basicamente com produtos de menor valor e muito volume, voltado ao mercado norte-americano de calçados (Entrevistado E).

Após esses momentos, houve a aquisição, também em 1986, da empresa III, pela multinacional I (10). Portanto, nota-se que a parceria da empresa I com a empresa II estabeleceu-se a partir deste fato, orientado a um novo momento crítico nesta relação (11); pois a agente já estava relacionada à empresa (III) que foi incorporada pela empresa I. Então, a empresa I decidiu que não deveria separar os escritórios no Brasil, e decidiu seguir com a antiga aliada da empresa III no negócio. Há de se ressaltar o início do processo de abertura econômica do Brasil, trazida pelo governo Collor, a partir de 1990. Nesta fase econômica, verificou-se a postura do governo brasileiro diante do cenário macroeconômico, de elevação

das negociações externas (BOTELHO; XAVIER, 2006). No entanto, posteriormente nesta década, se começou a observar o movimento da indústria gaúcha de calçados para a região nordeste brasileira, uma vez que a indústria localizada no Rio Grande do Sul começava a perder competitividade em razão de valorizações cambiais e custos (COSTA, 2009).

Um novo momento de importância surgiu no ano de 1994, quando então, a empresa agente (II) se tornou prestadora de serviço, exclusiva, para a multinacional de origem norte-americana (I) (12). A partir deste momento, houve um importante impacto para a empresa agente, pois esta estava inserida em um mercado robusto, com indústrias operando em plenitude, já bem desenvolvidas tecnicamente. Uma nova e ampla carteira de pedidos foi trazida com a parceria, e com ela, surgiram modificações geradas pela empresa multinacional em território nacional, na empresa agente (Entrevistados A, B, E e H).

Então, posteriormente, houve uma conjuntura de parceria consolidada e fortalecida pelo mercado “aquecido” nos EUA à época; a produção de calçados era positiva. No entanto, nota-se a partir de 1993, um cenário de recessão, com a valorização cambial, o real se equiparava ao dólar. O contraste foi percebido pela parceria, houve ainda pressões competitivas, e a entrada de novos concorrentes a custos inferiores. Mesmo assim, a parceria se consolidou na década de 1990 (13) (Entrevistados A, B, E e F).

De 1990 a 2004 houve crescimento da empresa agente, este foi um período caracterizado pela ascensão conjuntural desta com relação à demanda existente nos EUA, e ao preço praticado no Brasil para os compradores da multinacional (14) (Entrevistados A e E).

A partir dos anos 2000, houve a ascensão de outros mercados e polos calçadistas em cenário mundial que já vinham crescendo de maneira relevante na década anterior (COSTA, 2009). A China desponta como principal *player* no mercado internacional de calçados, com elevados índices de produção e exportação deste bem. Sabe-se, também, da existência de incentivos provenientes da China, visando a aproximação de empresas multinacionais do ramo do calçado, para o país.

Neste contexto, no ano de 2003, há a constatação de uma sequência reativa (15) explicitada através da queda cambial, e assim, a redução do valor de comissão pago pelas exportações da empresa agente. Verifica-se, nesta primeira década de plano real (assim como fora o cruzado), que este conteve a inflação, no entanto, trouxe algumas dificuldades ao mercado exportador brasileiro. Já nessa época começou-se a pensar em novos mercados para se desenvolver negociações no ramo calçadista, inclusive como medida de concorrência à China. A empresa agente, através da figura de seu proprietário, empregou visitas à Índia para se tentar algum tipo de abertura de mercado, entretanto, se constatou que não se tratava de um

país interessante para este tipo de indústria. A busca por informações sobre o mercado indiano ocorreu devido ao fato de o país possuir uma população de mais de um bilhão de pessoas, portanto um mercado interessante, com mão-de-obra barata, que também produz couro, e com uma indústria calçadista existente. Na Índia, notou-se dificuldades devido à precária organização industrial, uma cultura industrial discrepante, e também devido ao alto índice de escolaridade, fazendo com que as pessoas procurassem empregos mais atraentes financeiramente do que aqueles gerados através de uma indústria menos especializada, como é o caso da calçadista (Entrevistado E).

Após, há a elevação de um novo momento crítico, caracterizado por dificuldades financeiras para a exportação de calçados pela agente para a empresa multinacional no mercado norte-americano (16) (Entrevistados A, B, E, F e G). Tal dificuldade originou-se pelos fatos realçados anteriormente, como a redução do preço do dólar e a ascensão de mercados concorrentes, como é caso do mercado chinês.

Com isto, houve a correlata redução de negociações de calçados e com isso a queda de produção nacional de calçados entre agente e empresa multinacional (17). A partir desse quadro aconteceram demissões no setor, prática adota pelos empresários para a redução dos custos organizacionais, diante do cenário de crise econômica.

Já em 2007, surge um novo momento crítico (18), relacionado à extinção da relação (parceria) mantida, até então, com exclusividade, entre multinacional e agente. Este é um dos principais elementos analisados, visto que a parceria que antes era permanente e sólida, agora já não apresentava mais vínculos tão fortes, sendo que a partir deste momento, mais empresas começaram a fazer negócios com cada uma das organizações, não apresentando mais uma única dependência entre as mesmas. Assim, ressalta-se o fato de que a empresa multinacional possui uma série de opções para sua conduta de agenciamento multiterritorial. Para Klein (1991), as empresas multinacionais negociam com as empresas locais, e verificam a possibilidade de cumprimento de seus objetivos organizacionais. Portanto, devido a este mecanismo habitual de mercado, não houve a permanência nem mesmo de uma relação sólida como a que vinha sendo visualizada entre tais empresas. Portanto, a oportunidade de negócio está associada a preço, qualidade e entrega.

A empresa II continuava a promover, na década de 2000, o desenvolvimento de linhas de calçados para a multinacional. Deste modo, a escolha do tipo de couro, da forma e do tipo de palmilha era realizada pela agente. Era feita uma amostra que, posteriormente, era encaminhada para os EUA para aprovação ou não de produção no Brasil (19).

Também nessa década, houve a exploração, por parte da empresa agente, de novas parcerias no Brasil, uma empresa “gigante” do setor foi apresentada como parceira exclusiva no Brasil. Houve, também, o surgimento de algumas parcerias na Europa (20).

No entanto, verificou-se, também, no período, uma conjuntura de escassez de mão-de-obra no setor calçadista. Isto aconteceu pelo fato de que o trabalho, antes presente no setor, agora estava pulverizado no setor de serviços ou então em algum outro tipo de indústria especializada e com maior presença tecnológica. Isso também gerou mão-de-obra de preços mais elevados, encarecendo o emprego desta em um setor que carecia de mão-de-obra de baixa especialização e, portanto, barata. Além disso, a ida de técnicos deste setor para a China foi intensificada no decorrer da década, isto também gerou escassez de trabalhadores para a área calçadista.

A empresa, então, resolveu explorar outros tipos de negócio, gerando mais opções de áreas de atuação. Há presença da organização, a partir de então, em áreas de estacionamento pago em cidades do Vale dos Sinos e, também, na equideocultura (21).

Já a multinacional, atua, desde então, majoritariamente, na China, e nos mercados da Europa. Todo o contingente de recursos, mão-de-obra, e tecnologia, antes empregada no Brasil, agora está na China, e continua em alguns países europeus (22).

Houve, neste momento, a intenção, assim como a projeção da empresa agente a novos mercados na área do calçado. Surgiu, novamente, a ideia de agenciar produção na Índia, Vietnã, República Dominicana e Nicarágua (Entrevistado F). No Brasil, seria feito o desenvolvimento do modelo e, nestes novos mercados, a produção (23). Observa-se também, à época, uma dinâmica conjuntural semelhante de empresas do Vale, do setor calçadista, e a migração para países da América Central e China.

Em 2010, surge o último momento crítico da relação empresarial (24). Neste sentido, a empresa agente tentou expandir seus negócios ao país escolhido, neste caso, Nicarágua (Entrevistados F e G). A escolha foi feita com base em acordos comerciais norte-americanos com este país. Além disso, a empresa multinacional já buscava produtos fabricados naquele país.

No entanto, houve um enfraquecimento da parceria e, em 2011, a consequente redução de operações por parte da empresa agente à empresa multinacional (25).

As condições antecedentes, momentos críticos, as sequências autorreforçantes e a reativa, deram origem aos resultados que se caracterizam pela configuração atual do cenário de ambas as empresas no mercado (26). A empresa multinacional continua operando

normalmente, através da produção de calçados, principalmente, na China, América Central, e Europa. A empresa agente encontra-se enfraquecida pela situação emoldurada nesta análise.

### 5.3 ANÁLISE DO PROCESSO MULTITERRITORIAL

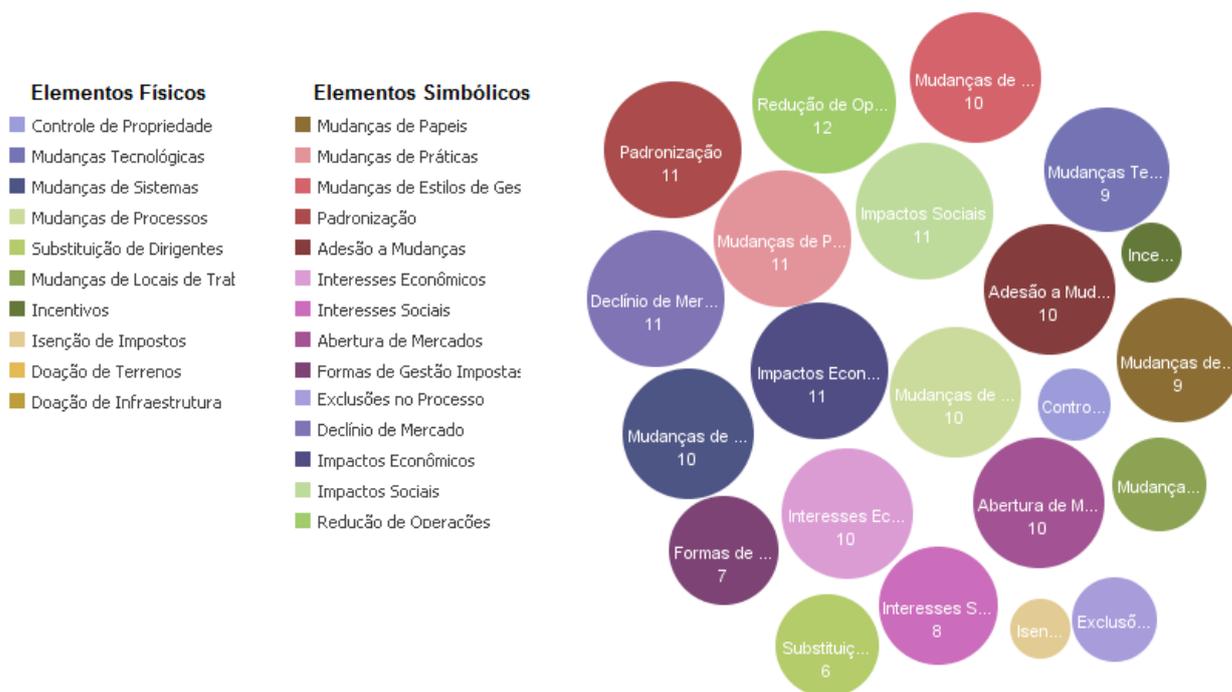
Nesta seção serão apresentadas considerações com relação aos elementos físicos e simbólicos, integrantes da dinâmica multiterritorial da empresa multinacional e da empresa agente, levando-se em conta a percepção dos *stakeholders* sobre o caso.

#### 5.3.1 Elementos Multiterritoriais Analisados

A análise dos elementos de ordem multiterritorial se faz relevante, tendo em vista que estes podem determinar a trajetória de uma organização no processo de busca por novos negócios em múltiplos territórios, sejam eles em forma de parceria ou não, representando assim, uma fonte de estudo para os agentes acadêmicos.

No caso desta parceria, os itens de ordem multiterritorial levantados a partir do referencial teórico, e apresentados na metodologia, dão origem aos elementos de análise apresentados na figura 15, divididos na legenda por elementos físicos e simbólicos. Com auxílio do *website Many Eyes* da IBM (2010), que possui um sistema de manipulação de dados, foi possível identificar os elementos analisados nesta pesquisa, e sua incidência nas respostas dos 12 *stakeholders* entrevistados. É importante salientar que o número que encontra-se dentro das esferas, evidencia o número de vezes que estes elementos foram citados.

**Figura 15 - Elementos de análise multiterritorial**



Fonte: elaborado pelo autor

Os elementos mudanças de sistemas, mudanças de processos, mudanças de práticas, mudanças de estilos de gestão, padronização, adesão a mudanças, interesses econômicos, abertura de mercados, declínio de mercado, impactos econômicos, impactos sociais e redução de operações, foram os que receberam mais atenção dos entrevistados, de acordo com o nível 4, conforme escala utilizada no presente trabalho (quadro 5 do capítulo 3 de procedimentos metodológicos), como mostra o quadro 8, sendo considerados **muito importantes**.

Já os elementos controle da propriedade, incentivos e isenção de impostos fazem parte daqueles menos citados pelos entrevistados, portanto de menor importância de acordo com o nível 1 da escala utilizada no trabalho, conforme pode ser visualizado no quadro 8, sendo identificados como **pouco importantes**. É importante salientar, que todos estes elementos são de origem física.

Os elementos, doação de terrenos e doação de infraestrutura, sequer foram mencionados pelos entrevistados, não possuindo relevância na percepção dos entrevistados.

Nota-se, pelo número de vezes que são citados, pela média aritmética simples (quadro 8) associada à frequência de respostas dos *stakeholders*, bem como pela ênfase dada aos elementos nas entrevistas, que aqueles de ordem simbólica, são os mais impactantes no fenômeno da trajetória multiterritorial. A média referente aos elementos simbólicos também

foi classificada no nível 4, na categoria **muito importante**. Já a média dos elementos físicos pertence ao nível 2, classificada apenas como **razoavelmente importante**.

Assim, o fenômeno multiterritorial está associado a um processo em que a organização multinacional, como território, possibilita a construção de significações culturais e de identidades atribuídas para esta empresa, como forma de controle simbólico sobre a extensão do território onde atua (empresa agente). Essa situação reflete a ideia trazida por Certeau (1994), que corrobora com tais afirmações no sentido de mencionar que por meio de configurações simbólicas, é possível transformar em espaço próprio, um espaço organizacional alheio.

**Quadro 8 – Elementos multiterritorias físicos e simbólicos**

|                            |           |                               | Multinacional - EUA |   |   |   | Agente - Brasil |   |   |   |   |   |   |   | Número de Citações | Frequência | Nível da Escala |          |
|----------------------------|-----------|-------------------------------|---------------------|---|---|---|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|------------|-----------------|----------|
| Stakeholders Entrevistados |           |                               | A                   | B | C | D | E               | F | G | H | I | J | K | L |                    |            |                 |          |
| Dimensões                  | Perguntas | Elementos                     |                     |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |   |   |                    |            |                 |          |
| Elementos Físicos          | 6         | Controle da Propriedade       |                     |   | 1 |   |                 |   | 1 |   |   | 1 |   |   | 3                  | 25,0%      | 1               |          |
|                            |           | Mudanças Tecnológicas         | 1                   | 1 |   | 1 | 1               | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 1 |   | 9                  | 75,0%      | 3               |          |
|                            |           | Mudanças de Sistemas          | 1                   | 1 | 1 | 1 | 1               | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 1 |   | 10                 | 83,3%      | 4               |          |
|                            |           | Mudanças de Processos         | 1                   | 1 | 1 | 1 | 1               | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 1 |   | 10                 | 83,3%      | 4               |          |
|                            |           | Substituição de Dirigentes    |                     | 1 |   | 1 | 1               |   | 1 |   |   | 1 |   | 1 | 6                  | 50,0%      | 2               |          |
|                            |           | Mudança de Locais de Trabalho |                     |   |   | 1 |                 |   | 1 |   |   | 1 |   |   | 5                  | 41,7%      | 2               |          |
|                            | 11        | Incentivos                    |                     |   |   |   |                 |   |   | 1 |   |   | 1 |   | 2                  | 16,7%      | 1               |          |
|                            |           | Isenção de Impostos           |                     |   |   |   |                 | 1 |   |   |   |   | 1 |   | 2                  | 16,7%      | 1               |          |
|                            |           | Doação de Terrenos            |                     |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |   |   | 0                  | 0,0%       |                 |          |
|                            |           | Doação de Infraestrutura      |                     |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |   |   | 0                  | 0,0%       |                 |          |
|                            |           | <b>MÉDIA</b>                  |                     |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |   |   |                    | <b>4,7</b> | <b>39,2%</b>    | <b>2</b> |
| Elementos Simbólicos       | 6         | Mudanças de Papeis            | 1                   | 1 | 1 | 1 | 1               | 1 | 1 |   |   | 1 |   | 1 | 9                  | 75,0%      | 3               |          |
|                            |           | Mudanças de Práticas          | 1                   | 1 | 1 | 1 | 1               | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 1 | 1 | 11                 | 91,7%      | 4               |          |
|                            |           | Mudanças de Estilos de gestão | 1                   | 1 | 1 | 1 | 1               | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 1 | 1 | 10                 | 83,3%      | 4               |          |
|                            | 7         | Padronização                  | 1                   | 1 | 1 | 1 | 1               | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 1 | 1 | 11                 | 91,7%      | 4               |          |
|                            | 8         | Adesão a Mudanças             | 1                   | 1 | 1 | 1 | 1               | 1 | 1 |   | 1 | 1 |   | 1 | 10                 | 83,3%      | 4               |          |
|                            | 9         | Interesses Econômicos         | 1                   | 1 | 1 | 1 | 1               | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 1 | 1 | 10                 | 83,3%      | 4               |          |
|                            |           | Interesses Sociais            | 1                   |   | 1 | 1 | 1               | 1 | 1 |   | 1 |   | 1 | 1 | 8                  | 66,7%      | 3               |          |
|                            | 10        | Abertura de Mercados          | 1                   | 1 | 1 | 1 | 1               | 1 | 1 |   | 1 | 1 |   | 1 | 10                 | 83,3%      | 4               |          |
|                            |           | Formas de Gestão Impostas     | 1                   |   | 1 | 1 | 1               | 1 | 1 |   |   |   | 1 |   | 7                  | 58,3%      | 3               |          |
|                            |           | Exclusões no Processo         |                     | 1 | 1 | 1 |                 |   |   |   |   |   | 1 |   | 4                  | 33,3%      | 2               |          |
|                            | 12        | Declínio de Mercado           | 1                   | 1 | 1 |   | 1               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11                 | 91,7%      | 4               |          |
|                            |           | Impactos Econômicos           |                     | 1 | 1 | 1 | 1               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11                 | 91,7%      | 4               |          |
|                            |           | Impactos Sociais              |                     | 1 | 1 | 1 | 1               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11                 | 91,7%      | 4               |          |
|                            | 13        | Redução de Operações          | 1                   | 1 | 1 | 1 | 1               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12                 | 100,0%     | 4               |          |
|                            |           | <b>MÉDIA</b>                  |                     |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |   |   |                    | <b>9,6</b> | <b>80,0%</b>    | <b>4</b> |

Fonte: elaborado pelo autor

Ao se analisar separadamente a importância dos elementos físicos e simbólicos (quadro 8), observa-se que mudanças de sistemas e mudanças de processos são os elementos físicos classificados como **muito importantes**, ao passo em que estes representam, segundo Harvey (1992), as trocas e substituições de tecnologias, ferramentas, equipamentos e rotinas empresariais, por outras trazidas com o processo multiterritorial. Já os elementos físicos menos importantes são controle da propriedade, incentivos e isenção de impostos, todos classificados como **pouco importantes**. Tais elementos praticamente não constam no fenômeno multiterritorial, ou não possuem relevância para os *stakeholders* entrevistados. Os elementos doação de terrenos e doação da infraestrutura não são citados pelos entrevistados, não possuindo relevância para a análise.

Por sua vez, mudanças de práticas, mudanças de estilos de gestão, padronização, adesão a mudanças, abertura de mercados, declínio de mercado, impactos econômicos, impactos sociais e redução de operações são considerados os elementos simbólicos mais relevantes (**muito importantes**), conforme (quadro 8); isso se deve ao fato de que ao se orientar pela análise realizada através da estrutura analítica, proposta por Hoff (2011), se analisa uma série de momentos em que há mudanças de práticas, mudanças de estilos de gestão e abertura de mercados, estas abordadas muitas vezes pelos entrevistados tendo efeito de padronização com a conseqüente adesão a mudanças. Já, declínio de mercado, impactos econômicos, impactos sociais e redução de operações, segundo Harvey (1992), são conseqüências do fenômeno multiterritorial. O elemento simbólico de menor importância é exclusões no processo e, ainda assim, está classificado como **razoavelmente importante**.

Uma vez analisados de maneira geral, os elementos serão discutidos, a seguir, primeiramente, do ponto de vista dos *stakeholders* norte-americanos e brasileiros e, posteriormente, será feita a análise com relação às diferentes categorias de *stakeholders*.

### 5.3.2 Análise dos Stakeholders: Brasil e EUA

A análise dos *stakeholders*, por país, ao longo da trajetória de multiterritorialidade da parceria, foi feita com base na caracterização dos *stakeholders* da empresa brasileira e *stakeholders* da empresa norte-americana. A classificação vinculada a esta análise está associada ao fenômeno multiterritorial analisado através da *path dependence*, cujas origens baseiam-se nos EUA, vindo a conectar-se com o Brasil. Merece destaque na análise entre os dois países, a relevância dos elementos simbólicos que possuem 90% de frequência de

respostas dos *stakeholders* norte-americanos entrevistados, segundo o quadro 9, sendo este o grupo de entrevistados mais evidenciado nesta análise específica. Esta frequência caracteriza-se como **muito importante**. O grupo de entrevistados menos impactante foi aquele composto por entrevistados norte-americanos, acerca dos elementos físicos, possuindo 37,5% de frequência nas respostas dos entrevistados, segundo o quadro 9. A média deste grupo está classificada como **razoavelmente importante**.

Sendo assim, analisando-se o quadro 9, é possível dizer que os *stakeholders* norte-americanos consideram os elementos físicos **razoavelmente importantes**, e os elementos simbólicos **muito importantes**. Os *stakeholders* brasileiros reconhecem, assim como os norte-americanos, que os elementos físicos são **razoavelmente importantes**, e os elementos simbólicos são **muito importantes**. No entanto, a frequência de citações é maior para os *stakeholders* brasileiros, com relação aos elementos físicos. E a frequência de respostas dos *stakeholders* norte-americanos é maior com relação aos elementos simbólicos.

**Quadro 9 – Elementos multiterritorias físicos e simbólicos divididos por *stakeholders* do Brasil e EUA**

| Stakeholders Entrevistados |                      |                               | Multinacional - EUA |   |   |   | Número de Citações | Frequência   | Nível da Escala | Agente - Brasil |   |   |   |   |   | Número de Citações | Frequência | Nível da Escala |              |          |       |   |
|----------------------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|---|---|---|--------------------|--------------|-----------------|-----------------|---|---|---|---|---|--------------------|------------|-----------------|--------------|----------|-------|---|
|                            |                      |                               | A                   | B | C | D |                    |              |                 | E               | F | G | H | I | J |                    |            |                 | K            | L        |       |   |
| Dimensões                  | Perguntas            | Elementos                     |                     |   |   |   |                    |              |                 |                 |   |   |   |   |   |                    |            |                 |              |          |       |   |
| Elementos Físicos          | 6                    | Controle da Propriedade       |                     |   | 1 |   | 1                  | 25,0%        | 1               |                 |   | 1 |   |   |   |                    |            | 2               | 25,0%        | 1        |       |   |
|                            |                      | Mudanças Tecnológicas         | 1                   | 1 |   | 1 |                    | 3            | 75,0%           | 3               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1                  |            |                 | 6            | 75,0%    | 3     |   |
|                            |                      | Mudanças de Sistemas          | 1                   | 1 | 1 | 1 |                    | 4            | 100,0%          | 4               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1                  |            |                 | 6            | 75,0%    | 3     |   |
|                            |                      | Mudanças de Processos         | 1                   | 1 | 1 | 1 |                    | 4            | 100,0%          | 4               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1                  |            |                 | 6            | 75,0%    | 3     |   |
|                            |                      | Substituição de Dirigentes    |                     |   | 1 |   | 1                  |              | 2               | 50,0%           | 2 | 1 |   | 1 |   | 1                  | 1          |                 |              | 4        | 50,0% | 2 |
|                            |                      | Mudança de Locais de Trabalho |                     |   |   | 1 |                    | 1            | 25,0%           | 1               |   | 1 | 1 | 1 | 1 |                    |            |                 |              | 4        | 50,0% | 2 |
|                            | 11                   | Incentivos                    |                     |   |   |   |                    | 0            | 0,0%            |                 |   | 1 |   |   |   | 1                  |            |                 | 2            | 25,0%    | 1     |   |
|                            |                      | Isenção de Impostos           |                     |   |   |   |                    | 0            | 0,0%            |                 | 1 |   |   |   |   | 1                  |            |                 | 2            | 25,0%    | 1     |   |
|                            |                      | Doação de Terrenos            |                     |   |   |   |                    | 0            | 0,0%            |                 |   |   |   |   |   |                    |            |                 | 0            | 0,0%     |       |   |
|                            |                      | Doação de Infraestrutura      |                     |   |   |   |                    | 0            | 0,0%            |                 |   |   |   |   |   |                    |            |                 | 0            | 0,0%     |       |   |
|                            |                      | <b>MÉDIA</b>                  |                     |   |   |   |                    | <b>1,5</b>   | <b>37,5%</b>    | <b>2</b>        |   |   |   |   |   |                    |            | <b>3,2</b>      | <b>40,0%</b> | <b>2</b> |       |   |
| Elementos Simbólicos       | 6                    | Mudanças de Papeis            | 1                   | 1 | 1 | 1 |                    | 4            | 100,0%          | 4               | 1 | 1 | 1 |   | 1 | 1                  |            | 5               | 62,5%        | 3        |       |   |
|                            |                      | Mudanças de Práticas          | 1                   | 1 | 1 | 1 |                    | 4            | 100,0%          | 4               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1                  | 1          |                 | 7            | 87,5%    | 4     |   |
|                            |                      | Mudanças de Estilos de gestão | 1                   | 1 | 1 | 1 |                    | 4            | 100,0%          | 4               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1                  |            |                 | 6            | 75,0%    | 3     |   |
|                            | 7                    | Padronização                  | 1                   | 1 | 1 | 1 |                    | 4            | 100,0%          | 4               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1                  |            |                 | 7            | 87,5%    | 4     |   |
|                            | 8                    | Adesão a Mudanças             | 1                   | 1 | 1 | 1 |                    | 4            | 100,0%          | 4               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1                  |            |                 | 6            | 75,0%    | 3     |   |
|                            | 9                    | Interesses Econômicos         | 1                   | 1 | 1 | 1 |                    | 4            | 100,0%          | 4               | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 1                  | 1          |                 | 6            | 75,0%    | 3     |   |
|                            |                      | Interesses Sociais            | 1                   |   | 1 | 1 |                    | 3            | 75,0%           | 3               | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 1                  |            |                 | 5            | 62,5%    | 3     |   |
|                            | 10                   | Abertura de Mercados          | 1                   | 1 | 1 | 1 |                    | 4            | 100,0%          | 4               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1                  |            |                 | 6            | 75,0%    | 3     |   |
|                            |                      | Formas de Gestão Impostas     | 1                   |   | 1 | 1 |                    | 3            | 75,0%           | 3               | 1 | 1 | 1 |   | 1 |                    |            |                 | 4            | 50,0%    | 2     |   |
|                            |                      | Exclusões no Processo         |                     | 1 | 1 | 1 |                    | 3            | 75,0%           | 3               |   |   |   |   | 1 |                    |            |                 | 1            | 12,5%    | 1     |   |
|                            | 12                   | Declínio de Mercado           | 1                   | 1 | 1 |   |                    | 3            | 75,0%           | 3               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1                  | 1          |                 | 8            | 100,0%   | 4     |   |
|                            |                      | Impactos Econômicos           |                     | 1 | 1 | 1 |                    | 3            | 75,0%           | 3               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1                  | 1          |                 | 8            | 100,0%   | 4     |   |
|                            |                      | Impactos Sociais              |                     | 1 | 1 | 1 |                    | 3            | 75,0%           | 3               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1                  | 1          |                 | 8            | 100,0%   | 4     |   |
| 13                         | Redução de Operações | 1                             | 1                   | 1 | 1 |   | 4                  | 100,0%       | 4               | 1               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1                  |            | 8               | 100,0%       | 4        |       |   |
|                            | <b>MÉDIA</b>         |                               |                     |   |   |   | <b>3,6</b>         | <b>90,0%</b> | <b>4</b>        |                 |   |   |   |   |   |                    | <b>6,1</b> | <b>76,3%</b>    | <b>4</b>     |          |       |   |

Fonte: elaborado pelo autor

### 5.3.2.1 Elementos Físicos na Análise entre Países

Os elementos de ordem física mais observados no Brasil e nos EUA foram: mudanças de sistemas e mudanças de processos, conforme nível 4 ( **muito importante**), como evidencia o quadro 9.

Já aqueles de ordem física, menos observados, foram controle da propriedade, incentivos e isenção de impostos para os *stakeholders* brasileiros; e para os *stakeholders* norte-americanos os menos citados foram controle da propriedade e mudanças de locais de trabalho. Os elementos menos salientados estão classificados conforme o nível 1 (**pouco importante**), assim como apresentado no quadro 9.

Os elementos doação de terrenos e doação de infraestrutura foram os que não receberam citação por parte dos brasileiros; e incentivos, isenção de impostos, doação de terrenos e doação de infraestrutura não foram mencionados pelos norte-americanos, não possuindo relevância para a análise.

Verifica-se que, entre os países, os elementos físicos são mais citados no Brasil, no entanto, possuem a mesma classificação que nos EUA, no nível 2 (**razoavelmente importante**), conforme verifica-se na quadro 9.

A seguir são discutidos os elementos de ordem física para os países.

**Controle da propriedade:** no Brasil e nos EUA tal elemento não possuiu significativa relevância, pois a dinâmica trazida pelo tipo de parceria (não envolvendo incorporação da empresa agente), não se caracterizou por nenhum tipo de domínio de propriedade pertencente à empresa agente. O elemento é considerado **pouco importante** para ambos, *stakeholders* brasileiros e norte-americanos.

No Brasil, percebe-se um nítido distanciamento com relação ao tema, com aquisição de propriedades somente pela empresa agente, sem o controle da multinacional:

“Havia o escritório em Campo Bom e outro aqui. Daí eles fecharam e daí a ‘agente’ nasceu pra agenciar a ‘multinacional’, então quer dizer, não era mais uma empresa americana aqui no Brasil, era uma empresa brasileira pra agenciar a americana” (Entrevistado G).

“Bom e daí a ‘agente’ foi formada, pra agenciar a ‘multinacional’, e lógico começou pequeno, e foi aumentando porque os negócios prosperaram, tinha muito trabalho, então ocasionou muitas coisas que tu citaste ali...funcionários, deu emprego pra muita gente, muitos técnicos, tanto da parte do desenvolvimento, quanto da parte assim do escritório, tanto que essa casa que tu estás vendo aqui do lado, ela foi comprada depois porque houve a necessidade, não tinha onde colocar tanta gente, então foi aumentando, eles foram construindo ali mais salas, daí com o tempo compraram a casa do lado, e aí, aumentaram tudo pra poder acomodar todas as pessoas, só que daí logo depois que terminou a reforma quando tudo ficou certinho foi aí que começou a diminuir os negócios...” (Entrevistado G).

“Houve controle indireto, mas não havia a participação em compras de propriedades ou galpões...” (Entrevistado J)

Nos EUA, houve a confirmação do tipo de controle exercido por parte de algumas empresas, mas não se direciona à realidade do caso:

“A propriedade é difundida pelo mundo, as fábricas estão todas ao redor do mundo, a gestão está por toda parte do mundo, e a única coisa que os mantêm juntos é: o lucro” (Entrevistado C).

**Mudanças tecnológicas:** este elemento foi determinante no processo de trajetória multiterritorial. Tanto no Brasil como nos EUA este foi um dos elementos mais enfatizados pelos entrevistados. Houve a discussão sobre determinados tipos de *softwares* que foram introduzidos pela empresa multinacional para os processos da empresa agente em território nacional como é o caso do SAP e sistemas próprios da companhia de exportação para atender exigências da multinacional. O elemento foi considerado **importante** para ambos *stakeholders*.

O entrevistado E, devido a sua proximidade com a empresa multinacional, discorre sobre a utilização de *softwares* por parte dos americanos:

“Ele (americano) cria softwares da informação que ele precisa de maneira que já quem faz é que abastece essa informação e ele é só manipulador de relatórios e resultados, então a gente vê essa alternância, isso é normal acontecer, e o americano é campeão em fazer isso” (Entrevistado E).

“Eles (multinacional) tinham um sistema de pedidos que daí também na época, há muitos anos atrás, veio um grupo deles pro Brasil, pra implantar o software (SAP) aqui no nosso escritório e ensinar todo mundo a trabalhar, né, então em vez deles mandarem os pedidos por e-mail, ou por fax, ou, nós entrávamos no sistema e tirávamos dali o pedido, nós atualizávamos o sistema...” (Entrevistado G).

O entrevistado I diverge, em certo sentido, com relação à indústria calçadista como um todo:

“Porque a indústria do calçado é uma indústria não inovadora, não é sofisticada, não tem muita coisa de inovação, ou de alta tecnologia, de TI ou de qualquer...” (Entrevistado I).

Os entrevistados americanos concordam com os entrevistados brasileiros E e G:

“Nós damos à fábrica uma ordem, e então nós monitoramos a fábrica em uma base diária. Há computadores que estão conectados ao nosso sistema. Então, nós sabemos todo o tempo, então se você diz ok, aqui está uma ordem para isto, e você me dirá qual é o preço, e você me diz que você vai embarcar em primeiro de dezembro. Então, agora você vai me fornecer um planejamento que vai desde a produção, vamos colocar no computador, ok, nós vamos fazer o controle, aconteceu, não aconteceu...” (Entrevistado A).

“É nós tivemos um sistema agora, do SAP, conhecido no mundo todo, que foi implementado na ‘multinacional’, então pra todos os países né, então a agente no caso, eles eram nossos agentes aqui, eles também tiveram que aprender esse sistema novo, apesar de ter bem menos negócios aqui, implementar esse sistema, essa foi uma das coisas que afetou não só Brasil como todos os outros países que trabalham conosco e tornou as coisas um pouco mais difíceis até, pro Brasil.” (Entrevistado B).

Portanto, verifica-se a utilização de tecnologias e ferramentas afins para que a empresa multinacional pudesse exercer a multiterritorialidade de maneira mais eficaz (HARVEY, 1992; HAESBAERT, 2005b).

**Mudanças de sistemas:** foi um dos elementos mais citados tanto no Brasil como nos EUA. A prática sistemática da organização multinacional, com vistas a criar um ambiente moldado às suas exigências, e que contivesse as perspectivas de um negócio integrado, mas comandado por ela dos EUA, foram características determinantes desta relação. Os *stakeholders* brasileiros argumentaram que houve, claramente, mudanças neste aspecto em território nacional. Este elemento foi considerado **muito importante** para os dois grupos de *stakeholders*.

“(...) o americano é excelente nisso por dois motivos né, onde ele repassa a parte dos controles que ele teria que fazer para um sistema e repassa quem abastece o sistema (...) Mas eu te diria que provavelmente, de todas as coisas que a gente aprendeu com eles (americanos), e trocou com eles, a que a gente mais aprendeu foi com ‘compliance’, foi com identificar os direitos legais e fazer com que eles fossem aplicados, e fazer com isso uma evolução na relação entre empregados e empregadores né(...)” (Entrevistado E)

O entrevistado I é ainda mais enfático, ao anunciar um modelo de negócio visualizado no país, a partir da penetração de mercado dos EUA:

“O Vale do Rio dos Sinos conseguiu mais do que a Itália, e do que a Espanha no início, conseguiu introduzir o sistema fordista de produção” (Entrevistado I).

A utilização de tecnologia e *softwares* para tornar a dinâmica de sistemas mais eficiente, também pode ser visualizada:

“A gente criou sistemas pra atender a “multinacional”, todo o controle de pedidos, de programação, tudo se fez, tudo se criou pra controlar de maneira eficiente né, tudo isso” (Entrevistado G).

Os norte-americanos adotam uma postura semelhante, como demonstrado na fala de A, ao tratar sobre acontecimentos referentes a parcerias globais, incluindo aquela formada com a empresa agente:

“Vamos falar de produção, porque produção, nós passamos muito tempo em países que nós nos abastecemos, eles vem muito tempo aqui, geralmente as pessoas que operam o negócio, nós estamos realizando decisões-chave, estratégicas,então, acreditamos nisso, e nós caminhamos de um ponto de vista de sistema, de um ponto de vista de produto, você pressiona um botão e o sapato aparece, sabe, e você tem em tempo real chamadas de teleconferência e coisas do tipo com a China, 7 da noite aqui, 7 da manhã lá, então, quer dizer, você tem que estar conectado” (Entrevistado A).

Além disso, se observa que, segundo relatos dos entrevistados, supervisores norte-americanos vinham até o Brasil e permaneciam no país, até mesmo por meses, para atender as demandas da empresa multinacional, tanto do ponto de vista de controle, como de aprendizagem das rotinas exercidas pela empresa agente junto a fornecedores e fábricas:

“Inspetores (supervisores) da “multinacional” mesmo, trabalhavam pra “multinacional”, daí viajavam para o Brasil e ficavam, vamos dizer, seis semanas direto, daí voltavam, e ficavam mais seis, então havia pessoas que viajavam pro Brasil. E o pessoal pra desenvolver as linhas, clientes iam pra lá, e vendiam, coisa e tal (...)” (Entrevistado B).

Constata-se a presença de mecanismos multiterritoriais evidenciados por Harvey (1992) e Haesbaert (2005a). Desta forma, a importância dos sistemas, neste sentido, traduz o que os autores percebem como inserção ou prática territorial de transferência e modificação da realidade local de sistemas físicos, ou que envolvem objetos e composições físicas, por uma realidade (da multinacional) já territorializada e, portanto, institucionalizada.

**Mudanças de processos:** mudança de processos caracteriza-se pela ampliação de práticas de controle nas fábricas agenciadas, bem como pela busca constante de qualidade por parte da empresa agente. Este elemento foi considerado **muito importante** para *stakeholders* brasileiros e norte-americanos.

“Então a ‘agente’ funciona como um intermediário deles (multinacional) com a fábrica. A ‘agente’ faz todo o trabalho e desenvolvimento do produto, ‘ah esse tem q ser feito com esse tipo de couro, com essa forma, com essa palmilha’. É feita uma amostra, essa amostra vai para o exterior, para aprovação e sobre isso é feito o pedido” (Entrevistado F)

“(…) quem sabia falar inglês, foi o primeiro agente, depois teve que evoluir né, porque daí começaram a ter as pessoas que falavam inglês e que entendiam de negócio, não só um pouquinho, eu não tenho nada, eu tenho um negócio só porque eu falo inglês, se eu oferecer mais serviço, eu não vou falar só inglês, eu vou falar inglês e cuidar da qualidade do cara na fábrica” (Entrevistado E).

Os calçados teriam de ter padrão “internacional”, apesar de ser comercializados em lojas mais “populares” nos EUA. A empresa agente teve que se posicionar, com exclusividade, na parceria com a empresa multinacional.

“Havia negócios com grandes lojas americanas de venda em massa, sapatos de US\$ 4, 5, 6. Realmente negócios de altos, altos custos para dar suporte, eles querem preços baixos, mas querem..., e um monte de amostras, e um monte, um monte, então querem tudo por um preço pequeno” (Entrevistado A).

“Antes de ter essa...vou chamar de ruptura né, o trabalho antes era um trabalho exclusivo pra ‘multinacional’. Quando a ‘multinacional’ resolveu abrir pra China, obviamente a nossa fabricação caiu, e depois eles não precisavam ter o agente exclusivo deles né. Nós poderíamos trabalhar com mais empresas além da ‘multinacional’” (Entrevistado F).

Assim, verifica-se novamente um conjunto de ações que se fazem presentes no sentido de emoldurar um cenário, não de ruptura, mas conforme Haesbaert (2005a), de conexão e relação entre dois territórios distintos, formando o que Harvey (1992) apresenta como mudança de processos, desde os que envolvem as questões produtivas, como aqueles inseridos nas questões do dia-a-dia operacional da empresa agente, sob diretrizes que emanam da empresa multinacional.

**Substituição de dirigentes:** esta prática foi classificada pelos *stakeholders* brasileiros e americanos como sendo **razoavelmente importante**. A “troca” de coordenação exercida pela multinacional foi realizada de maneira gradual, iniciando pelo acompanhamento e se estendendo até a supervisão por parte de americanos que vinham até o Brasil. O *stakeholder* E fala sobre “ferramentas”, ou seja, tipos de ações tomadas com relação aos dirigentes envolvidos na parceria:

“Toda grande parceria, é uma grande troca. Tu ter cabeça aberta, pra enxergar o que o teu parceiro traz de ferramentas, às vezes não tanto quanto, ele te exige algumas ferramentas, mas muito mais que somente tu fazer o que ele te manda, é tu enxergar todas as ferramentas que talvez além dessas ele pode te disponibilizar” (Entrevistado E).

“Havia inspetores que vinham pra cá, ficavam meses no país, cumprindo com os objetivos de controle e inspeção da empresa multinacional...” (Entrevistado A).

Há de se mencionar que as empresas estão empenhadas em não mais somente se instalar nos países, mas criar estratégias de permanência e otimização do diálogo para que o negócio dê certo e seja rentável para elas:

“As multinacionais se tornam muito mais sensitivas do ponto de vista cultural e político entre matriz e companhias aqui, no Brasil, ou Índia, e eles sabem que você não consegue fazer isso se há a presença de americanos apenas” (Entrevistado D).

“Nós precisamos de vocês não somente dentro da empresa, mas ajudando a transformar as culturas das matrizes, eles estão interessados na rentabilidade, mas nisso tudo também. Então eu creio que para o sucesso essas empresas americanas estão verificando que elas devem dividir o poder ao invés do modelo antigo totalmente baseado em lucros” (Entrevistado D).

Desta forma, a possibilidade de se evidenciar as questões que envolvem as trocas de dirigentes, que segundo Harvey (1992) pertencem ao processo vinculado à multiterritorialidade. Verifica-se que o entrevistado D ressalta a importância da parceria, do diálogo entre empresas, mesmo uma se sobrepondo a outra, em termos de poder e recursos. Percebe-se que o entrevistado E, também concorda com este posicionamento.

**Mudanças de locais de trabalho:** os entrevistados brasileiros mencionaram que houve algumas mudanças de local de trabalho, com a aquisição de novos prédios comerciais e residenciais, estes últimos para os americanos quando ficavam algum tempo trabalhando no país. Tais mudanças foram vistas como **razoavelmente importantes** para os *stakeholders* brasileiros e **pouco importantes** para os americanos:

“A mudança de local de trabalho ocorre a partir da formação da demanda por parte da empresa multinacional, que também se desloca, e surge então a necessidade de se aumentar espaços e, efetivamente, produzir mais, tanto aqui, como nas fábricas” (Entrevistado F).

Deste modo, se verifica o impacto que tal elemento exerce na análise, no entanto não se caracteriza por algo de fundamental importância, dados os resultados das entrevistas.

**Incentivos:** este foi um dos elementos menos citados. Em ambos os países não houve, de maneira direta, algum incentivo para que a empresa multinacional viesse a se multiterritorializar no Brasil, nem por parte do governo, nem por parte da empresa agente. Observa-se entre os respondentes americanos a não resposta, ou seja, não há classificação por parte destes. Já entre os brasileiros, apenas os entrevistados G e J demonstraram certa importância ao tema, portanto o mesmo se caracteriza como **pouco importante**.

**Isenção de impostos:** este outro elemento também foi pouco abordado pelos *stakeholder* brasileiros e americanos. Os entrevistados brasileiros mencionam alguns incentivos fiscais concedidos pelo governo federal. A partir da década de 70, até a década de 80, assim como menciona Lagemann (1986), houve por parte do governo federal, incentivos fiscais para a exportação de calçados. Estes recursos foram reinvestidos na empresa agente, proporcionando um incentivo indireto à empresa multinacional no custo dos produtos. Além disso, esses recursos foram amplamente reinvestidos na empresa agente ao longo das décadas de 80 e 90. No entanto, este elemento não foi sequer citado entre os norte-americanos, e somente os entrevistados E e J mencionam tal elemento, caracterizando o mesmo como **pouco importante** para os brasileiros.

**Doação de terrenos:** não houve por parte da empresa agente nenhum tipo de doação de terrenos. Houve apenas a utilização de prédios e terrenos próprios para exercer as atividades da parceria com a empresa multinacional. O elemento não foi evidenciado nas entrevistas com *stakeholders* brasileiros, nem com os norte-americanos.

**Doação de infraestrutura:** também não houve doação de nenhum tipo de infraestrutura. O elemento também não foi mencionado nas entrevistas com *stakeholders* brasileiros, nem com os norte-americanos.

### 5.3.2.2 Elementos Simbólicos na Análise entre Países

Os elementos simbólicos mais observados nos países foram respectivamente, no Brasil: mudanças de práticas, padronização, declínio de mercado, impactos econômicos, impactos sociais e redução de operações. Já nos EUA foram: mudanças de papéis, mudanças de práticas, mudanças de estilos de gestão, padronização, adesão a mudanças, interesses econômicos, abertura de mercados e redução de operações. Os elementos mais observados possuem classificação **muito importante**, de acordo com o nível 4, conforme expõe o quadro 9.

O elemento simbólico menos observado no Brasil é exclusões no processo. Os elementos simbólicos menos salientados pelos *stakeholders* norte-americanos são: interesses sociais, formas de gestão impostas, exclusões no processo, declínio de mercado, impactos econômicos e impactos sociais. Os elementos menos observados possuem classificação **pouco importante**, para o Brasil, de acordo com o nível 1, e classificação de acordo com o nível 3 (**importante**), para os EUA, conforme expõe o quadro 9. Torna-se relevante salientar que para os EUA, os elementos simbólicos menos citados pelos *stakeholders*, ainda assim, estão classificados no nível 3 (**importante**), possuindo interessante significância para a análise.

A seguir são discutidos os elementos de ordem simbólica para os países. O quadro 9 apresenta estes elementos, já mencionados, e os demais abordados na análise.

**Mudanças de papéis:** este elemento possui maior relevância com relação aos EUA, sendo **muito importante**, pois com o fenômeno da multiterritorialidade, houve “transferências simbólicas” de papéis que seriam exercidos por pessoas da multinacional, na empresa agente, a partir da formação da parceria. Há casos de pessoas que se deslocaram até os EUA para treinamentos e trabalho naquele país. Já, para o Brasil, tal elemento é considerado apenas **importante**.

“(…) outra coisa, negócio de talento e usando ‘tools’, ferramentas, no caso ‘relocalização’ de pessoas, tipo pessoas que eram técnicos em couro por exemplo que foram pra China, foram pra St. Louis como é caso do ‘x’, e ‘y’ que era de produto né, que foi pros EUA,(…)” (Entrevistado B).

“Há muitas pessoas para tocar suas afiliadas em outros países, e você ganha muitas pessoas locais” (Entrevistado C).

Há de ressaltar o fato de que além de contar com pessoas especializadas na área e no tipo de negócio, a multinacional estaria vinculada a uma organização que operaria, com exclusividade, para ela, ou seja, haveria total atenção aos negócios da parceria. A empresa

agente ainda abriu mão de uma parceria anterior para ser parceira exclusiva da multinacional no Brasil:

“A gente na verdade largou o parceiro que tinha pra trocar pela multinacional, até porque o parceiro que a gente tinha tava passando por um momento difícil, vamos dizer assim, aí são aquelas coisas que acontecem na vida, eles vieram nos procurar no momento certo, talvez certo pra eles, certo pra nós. A gente preparado pra poder fazer, e no momento em que a gente precisava fazer uma troca, porque o nosso, se a gente não trocasse ele ia desaparecer” (Entrevistado E)

Neste sentido, há de ressaltar-se a importância simbólica, trazida por Harvey (1992), das mudanças de papéis em uma organização. É possível que se diga que o papel exercido por um agente no processo, apresenta significância relevante principalmente aos olhos dos *stakeholders* norte-americanos (quadro 9), mas também, é ressaltado pelos brasileiros.

**Mudanças de práticas:** estas mudanças são de fácil visualização nas respostas dos entrevistados. Possuem classificação **muito importante**, tanto no Brasil como nos EUA. As mudanças de práticas estão envolvidas em mudanças de papéis já abordadas. Neste sentido, houve por parte da empresa agente uma série de condutas visando garantir qualidade, entrega no prazo, cumprimento dos requisitos do código de conduta da empresa multinacional, sempre buscando a correta intermediação com a indústria e também, fornecedores:

“(…) é trazer a maneira de fazer, mas é trazer a cenoura, pra que tu corras atrás dela e te prepares pra isso, e que mostre que tu tens a capacidade, então assim, trazer a oportunidade foi o que propiciou a gente a avançar tanto de produto melhor, quanto trabalhar em níveis mais altos na cadeia do produto, isso sim, isso aconteceu, diz ‘se tu tiver condição de fazer isso ó eu tiro lá da Itália e te dou’” (Entrevistado E).

“(…) ah eu quero tantos pares, tem que ser tal preço, mas tem que ser tal entrega, aí o nosso trabalho qual é, achar uma fábrica que atenda às necessidades do cliente, tanto no preço, quanto na qualidade, quanto na entrega” (Entrevistado G).

“É importante e necessário, que a agente, ou qualquer outro parceiro respeite as regras e o código de conduta da empresa (multinacional)” (Entrevistado B).

Portanto, analisa-se que as práticas com relação aos serviços demandados pela multinacional e, com isso, a observância de algumas regras impostas por esta, condicionou aquilo que Harvey (1992) considerou como mudanças de práticas, apoiadas na constatação do processo multiterritorial de Haesbaert (2005a), que consolida uma série de mecanismos de ordem territorial para a inserção de condutas e mudanças das multinacionais em território estrangeiro.

**Mudanças de estilos de gestão:** no Brasil, foram adotadas medidas gerenciais que visavam uma relação de parceria, baseada na confiança sem, no entanto, deixar de agir,

critérios, sob a conduta de controle da empresa multinacional, seja via sistemas, internet, e pessoas encarregadas. Para os *stakeholders* norte-americanos, este elemento é considerado **muito importante**; para os brasileiros, **importante**.

“Se aprendeu muito com a questão de cumprir os objetivos de outra empresa. Indiretamente, cumpriríamos os nossos. Prazo e qualidade também sempre foram importantes. Havia antes de tudo uma parceria, uma relação mútua de confiança” (Entrevistado E).

“A multinacional passou por um momento ruim, a gente enxergou o momento ruim. Questionou-se, agente o que vocês acham de nós pedirmos pra todo mundo trabalhar seis meses bem justinho aí? Vamos dar desconto em tudo que tem em carteira, preço negociado é preço negociado, não to pedindo, to exigindo, to vendo assim oh pensem comercialmente e futuro. Fui nos grandes fornecedores e falei assim, vamos nos ajudar que depois eles nos ajudam” (Entrevistado E).

O tratamento pessoal é evidenciado por A:

“Bem, nossa relação com o Brasil sempre foi forte e profissional, baseada no tratamento pessoal, porque é uma das mais longas relações que nós já tivemos. Mas tem sido difícil” (Entrevistado A).

Neste sentido, a gestão foi marcada pelo estabelecimento natural de comando por parte da multinacional, no entanto, deve ser salientada a relação cordial, de parceria mútua, verificada neste tipo específico de relação, de prestação de serviços e agenciamento.

**Padronização:** foi um elemento muito salientado, pois possui um aspecto importante, que é o de fornecer subsídios para que a empresa multinacional consiga atingir seus objetivos assim como define Harvey (1992), na concepção do processo multiterritorial. Alguns aspectos que foram mencionados sugerem a concepção de testes iniciais que foram feitos pela empresa multinacional, como realização de pedidos com menor quantidade de produtos, para a aferição da correta conduta da empresa agente. Este elemento é considerado por *stakeholders* brasileiros e norte-americanos como **muito importante**.

“(…) então vem o grande momento crítico da nossa história por onde a gente passa por esse estresse e por comprovar, por ser escolhido ou não, ser escolhido ou preterido, por essa decisão” (Entrevistado E).

Além disso, a mudança de padrão de um produto com entrada no mercado nacional, para um produto de inserção no mercado norte-americano, um dos mais exigentes do mundo, foi classificada como crucial.

“(…) a exigência de boas práticas, e que foram exigidas aos poucos, porque toda exigência tu não pode dizer assim, a partir de amanhã, eu quero que tu trabalhes assim ‘pá’! Isso não acontece. Mas assim, faz um plano de ação, faz um outro plano de ação, apertando essa exigência num primeiro momento, ela representa um aumento de custo, mas ela também

representa um defesa dos direitos do trabalhador, que é uma coisa necessária, então hoje a gente tá enfrentando no Brasil, uma defesa dos direitos dos trabalhadores muito forte” (Entrevistado A).

“Isso, mas a multinacional exige isso dos clientes que a gente trabalha também, de clientes grandes inclusive, a gente tem que obedecer a essas leis que vêm lá de fora né, então tem que entrar nos padrões da multinacional que geralmente corresponde a cliente grandes e tudo mais pra leis de trabalho, pessoas que não sejam menores de idade, respeito e horas de trabalho por semana...” (Entrevistado B).

“Porque, é fácil de entender isso, porque qual é o tipo de produto que as fábricas até então consumiam: não era o tipo de couro que estavam acostumados a consumir até a partir do advento do mercado externo. Então são coisas totalmente diferentes. O mercado interno tinha outras exigências, era um outro tipo de produto, você vai me perguntar melhor ou pior, nem vale a pena avaliar isso, mas era outro tipo de artigo. E o que aconteceu: com o boom das fábricas de calçados, os curtumes também cresceram junto e daí tiveram esse apoio técnico no sentido de desenvolver produtos novos” (Entrevistado J).

**Adesão a mudanças:** esta foi uma prática estabelecida pela empresa agente, na medida em que tais mudanças eram solicitadas pela organização multinacional. Segundo as proposições levantadas por Bourdieu (1989), o poder simbólico exercido pela multinacional, de certa forma, enfraqueceu a criação simbólica por parte da empresa agente, sendo que esta passou a aceitar a utilização simbólica do território ao incorporar como coisas suas, pertencentes ao seu cotidiano. Assim, ocorreu uma adesão natural neste processo. Neste sentido, salienta-se que este elemento está classificado como **muito importante** para os *stakeholders* da empresa multinacional, e **importante** para os *stakeholders* do Brasil.

O entrevistado J ainda expõe a adesão por parte da empresa agente e de outras empresas calçadistas brasileiras, no sentido de aderir às mudanças requisitadas pelo mercado externo:

“Daí, em função de clima, o clima aqui é outro, a umidade, mais quente, menos quente, mas afinal é Brasil, aí de repente você tem que fazer um couro pra vender sapato nos EUA, pra não sei quantos graus negativos lá no inverno” (Entrevistado J).

**Interesses econômicos:** ocorreram, indubitavelmente, interesses econômicos com esta parceria, assim como ressaltam Fernandes *et al.* (2000), Spink (2001) e Vieira e Vieira (2002). Este fato é evidenciado pela classificação como **muito importante** dos *stakeholders* norte-americanos e da classificação como **importante** dos *stakeholders* brasileiros.

Mas o fato que deve ser ressaltado é que a empresa multinacional buscou o Brasil por um conjunto de fatores que, à época, lhe conferiam a região mais propícia para exercer a multiterritorialidade. Ou seja, fatores como mão-de-obra barata e em abundância, indústria calçadista já presente, complexo coureiro-calçadista já formado, foram essenciais para que houvesse este deslocamento.

“Nós chamamos de fábricas de exportação, especificamente para exportação, não para produção doméstica. Hoje você encontra fábricas na China, como as fábricas em que estávamos há 30 anos atrás no Brasil. E os custos são menores e tudo mais, mas, sabe, no fim do dia, nem sempre é bom (...)” (Entrevistado A).

“Preço, você nem sempre pode colocar preço na margem, totalmente, considerando o mesmo no cálculo de margem, você tem que considerar os mínimos, quanto tempo leva pra chegar os pares de calçados, todos esses tipos de coisa, que não aparecem num mais ou num menos” (Entrevistado A).

“Negócios e sociedade têm diferentes objetivos, é meio fácil falar dos objetivos dos negócios, os objetivos dos negócios são fazer dinheiro! E isso é o que deve ser. Negócios não são fundações, então o objetivo é fazer dinheiro, e a sociedade pode fazer duas coisas: dizer não, eu não aceito esse tipo de pessoal, eu não quero espalhar o dinheiro ao redor do mundo, e isso é o que se chama de socialismo. E a outra resposta se chama, capitalismo, apenas faça o que você quiser e eu vou apenas cobrar impostos de você, mas eu não vou cobrar imposto de mais de você, porque eu sei que você quer fazer dinheiro, e criar riquezas” (Entrevistado C)

Os *stakeholders* brasileiros acreditam que, da mesma forma, há a presença de um processo (multiterritorial) que vincula a empresa multinacional a mercados de industrialização incipiente, com baixa especialização de mão-de-obra, esta por sua vez intensiva e com características locais atreladas a este tipo de negócio.

“Porque aqui quando você vendia pro mercado interno, você vendia 100, 100 não, era muito, vendia 20 pares de sapato pra uma loja tinha que entregar no dia 5 de dezembro pra ele ter o sapato pro Natal, se você entregasse em janeiro também, ficava tudo a mesma coisa. E a exportação não, também não era 20 pares, era 5 mil, 50 mil, tinha data pra embarcar, tinha qualidade pra observar, o revisor ia lá e virava de avesso pra ver se estava nas condições técnicas. Então, esse pessoal ensinou a indústria e daí a cadeia de novo, porque o que eles exigiam num sapato, tinham que exigir também lá do curtume” (Entrevistado J).

“Eu vou te dizer que assim, (interesses) econômicos total né, porque, assim, é uma relação comercial, é uma relação que é o seguinte, eu busco um fornecedor que possa me fazer por tal preço, por tal qualidade, porque eu preciso ter tal lucro, sou uma empresa de capital aberto (multinacional) que tenho que ter uma margem de lucro ‘x’ porque senão os investidores vão me mandar embora e vão mandar alguém aqui vir até aqui fazer por esse preço e por essa margem de lucro” (Entrevistado E).

**Interesses sociais:** os *stakeholders* norte-americanos citam o código de conduta da empresa como fonte das principais diretrizes a ser tomadas pelas empresas fornecedoras ou parceiras da multinacional. Com isso, há de se mencionar que questões que envolvem trabalho infantil, leis trabalhistas locais, discriminação, entre outros problemas sociais, devem ser observadas. Como afirma Mac-Allister (2001), percebe-se que a empresa multinacional atenta, primeiramente, a seus interesses econômicos, revelando prioridade a estes. Ambos, *stakeholders* brasileiros e norte-americanos são classificados em consonância com o nível **importante**.

“Nós observamos as fábricas e agentes, cuidamos deles, no sentido de que você não que fazer parte deste pessoal que aparece na mídia, nos jornais, com relação a situações ruins envolvendo empregados, ou então trabalho infantil, por exemplo” (Entrevistado A).

“(...) então tem todo um livro de regras que todas as companhias, fábricas e agentes têm que seguir né, que são regras de condutas, no caso, as fábricas né, não podem empregar pessoas menores de idade (...)” (Entrevistado B).

Já os *stakeholders* brasileiros, concordam com o fato de que haveria de ter uma conduta balizada pelo código, além de uma postura de parceria com a empresa multinacional, ou seja, de confiança.

“(...) que é uma maneira diferente de enxergar a tua mão-de-obra através das exigências deles de observância de regras, complacência, de não trabalho de escravo, não trabalho infantil, e do trabalho extremamente formal, em função de problemas que eles passam a ter no mercado deles, de reportagens feitas no Paquistão por causa das bolas fabricadas, na China que daí eles não conseguem fazer tanta reportagem porque eles não deixam entrar as reportagens, se deixassem entrar apareceria muito mais, então a China é um caso a parte em relação a isso, mas esse é um exemplo que eu te dou, a exigência de boas práticas, e que foram exigidas aos poucos, porque toda exigência tu não podes dizer assim, a partir de amanhã eu quero que tu trabalhe assim e “pá”! Isso não acontece” (Entrevistado E).

“Deixa eu te relatar uma coisa, eu lembro que há um tempo atrás pra que tu pudesse exportar pros EUA, tu tinhas que preencher uma série de requisitos, mão-de-obra infantil nem pensar né, tudo tinha que ser certificado, então assim, eu não sei te precisar os requisitos mas pro sapato entrar naquele país, necessariamente precisamos nos qualificar (...)” (Entrevistado L).

“Estados Unidos, essa foi uma história que eu ouvi, a questão de segurança do trabalho, tudo isso, era observado pra se poder comercializar, então assim, se teve um ganho de, acho que é de gestão, de qualidade, então se teve um ganho nisso, com essa vinda também (...)” (Entrevistado L).

**Abertura de mercados:** a abertura de mercados quer dizer neste caso, para os *stakeholders* americanos, uma ação simbólica para a obtenção de uma fonte de recursos, sejam eles físicos ou também simbólicos, que segundo Corrêa (1996), geram eficiência econômica e maiores lucros. Ou seja, há a intenção clara deste mecanismo de inserção em um ambiente industrial favorável para a época, em que o câmbio proporcionava as negociações externas. Os *stakeholders* brasileiros classificaram o elemento “abertura de mercados” como **importante**, e os *stakeholders* norte-americanos classificaram este elemento como **muito importante**.

“Há um momento crítico no início, foi que o produto do Brasil no caso era muito, era, e é, muito bem valorizado, nos EUA e na Europa né, o pessoal gosta de coisas made in Brazil, feitas no Brasil, então a aceitação foi ótima lá, no caso, as vendas subiram bastante e, no início não tinha tanta concorrência da China, dos países asiáticos e tudo mais, então o fato de o Brasil ter uma qualidade boa, entrega dentro do prazo geralmente, e o fato de ser feito no Brasil, produtos de couro em geral, então, valorizou bastante o produto daqui” (Entrevistado B).

“Os custos na época permitiam esta inserção, você não tinha também tanta pressão quanto a benefícios sociais, saúde, seguro etc.” (Entrevistado A).

Os *stakeholders* brasileiros pensam que esta abertura lhes proporcionou uma oportunidade única em sua trajetória, o que simboliza o desenvolvimento de um padrão de negociação *sui generis* para o período.

“(...) e daí nessa década de 70 onde os custos americanos começam a ficar muito caros e eles importam da Itália onde já existe uma indústria calçadista, e os custos começam a ficar proibitivos, na verdade, assim existe um movimento da indústria americana, mercado americano, buscando sapato não nacional e, sim, importado, da Itália, e daí existe um segundo momento que é o seguinte, bom existe uma parte da minha coleção, que eu não consigo mais comprar na Itália, porque o europeu é caro, existe uma indústria no Brasil, vamos atrás dela, e aí começa a exportação brasileira né, através tanto de desbravadores brasileiros que começam a bater na porta de importadores que daí já existe o importador, americanos, como o deles, ao mesmo tempo, interessadíssimos em baixar o custo do produto em um país mais barato” (Entrevistado E).

“o maior mercado consumidor do mundo, não tinha mais mão-de-obra barata pra fazer sapato, isso começou nos anos 50 e 60, a buscar sapatos na Itália. A Itália com o surgimento da comunidade econômica européia, depois por outras razões, o sapato italiano começou a ficar caro, e os americanos então vieram a se abastecer no Brasil, no final dos anos 60 e 70, e aí foi o ‘boom’ né, em que os americanos vinham aqui, traziam o modelo pronto né, esse foi digamos o início né, foram 25 anos do modelo que funcionou” (Entrevistado I).

**Formas de gestão impostas:** foram adotadas práticas que, embora tenham sido direcionadas pela empresa multinacional, segundo *stakeholders* brasileiros e norte-americanos, estiveram baseadas na parceria e confiança mútua, o que para Corrêa (1996), pode estar associado à vinda da multinacional para o país, e portanto, ao fenômeno da multiterritorialidade. Os *stakeholders* brasileiros classificaram o elemento abertura de mercados como **razoavelmente importante**, enquanto que os *stakeholders* norte-americanos classificaram o mesmo elemento como **importante**.

“A confiança sempre esteve presente nesta relação, os nossos parceiros brasileiros e a figura do ‘entrevistado E’ e de seu pai, sempre nos forneceram todos os meios para que o negócio funcionasse até quando foi possível funcionar” (Entrevistado A).

“A multinacional foi sem dúvida alguma nosso ponto-chave, que determinou o início de tudo que temos, a partir daí se formou uma relação perene e calcada na confiança” (Entrevistado F).

**Exclusões no processo:** não houve significantes exclusões diante da parceria. Pode-se mencionar o fato de que a empresa multinacional tentou, através da multiterritorialidade exercida, entender a cultura local, de maneira a utilizá-la a seu favor, sem, no entanto, deixar de controlá-la através de seus supervisores e gerentes locais, fato que está relacionado à ideia de Corrêa (1996), na busca de uma territorialização que visa o alcance de objetivos econômicos, associada à exclusão simbólica de parte da autonomia da empresa agente. Os

*stakeholders* brasileiros classificaram este elemento como **pouco importante** para a relação.

Já os *stakeholders* norte-americanos, definiram este elemento como **importante**.

“Havia supervisores que se deslocavam até o Brasil e acompanhavam o processo todo, desde a agente, e o recebimento dos pedidos, até o momento de saída das fábricas e o envio pela agente” (Entrevistado A).

“Olha, que no final, apesar do Brasil ser bem cotado, todo mundo gosta do Brasil, no final é a parte econômica que vence né, então apesar de eles gostarem dos agentes aqui, das fábricas e tudo mais, no final o que conta é o que vai dar lucro pra companhia, e os cliente, então dinheiro, money, money” (Entrevistado B).

**Declínio de mercado:** o declínio de mercado foi algo impactante para ambos os territórios, seja do ponto de vista econômico, ou do ponto de vista social. O declínio trouxe, juntamente à queda do dólar, impactos para o desenvolvimento local brasileiro e para o mercado entre os países já constituído e formado. Nota-se o início de um novo fenômeno, que segundo Haesbaert (2005a) estaria associado a um novo processo de multiterritorialização, vinculado a um processo de reterritorialização no Brasil. “Declínio de mercado” recebeu classificação **importante**, por parte dos *stakeholders* norte-americanos. Já os *stakeholders* brasileiros classificaram este elemento como **muito importante**.

“(…) a gente começa a enxergar isso, então aí que a gente começa a fazer movimentos né, em 2003 eu resolvo, eu vou ter que, esse dragão da China vai nos pegar, esse país vai mudar, a gente não sabia quanto, nem imaginava tanto assim né, a gente via uma diminuição do negócio mas não desaparecimento da coisa e 2003 eu fui pra Índia, falei ó não posso ir pra China, porque na China eles já estão, meus parceiros já estão lá, eu tenho que agora tentar correr na frente deles” (Entrevistado E).

“A gente começou a notar que a coisa não iria continuar, a década de 90, e a década de 2000, foram decisivas para isso, a partir daí nasceu um sentimento de declínio de mercado” (Entrevistado G).

**Impactos econômicos:** os impactos econômicos foram evidentes. O declínio trouxe consigo desemprego e retração no desenvolvimento local para os brasileiros. Por outro lado, se visualizou possibilidades e oportunidades multiterritoriais de mercado para os americanos (China). Os *stakeholders* brasileiros consideraram este elemento **muito importante**. Já os *stakeholders* norte-americanos, estão orientados a uma percepção apenas **importante** referente ao mesmo.

“(…) os impactos econômicos foram realmente a relação real-dólar né, e ele realmente às vezes traz um impacto positivo, quando a gente fez contratações, crescimento, ampliação, né, então a gente fez contratações” (Entrevistado E).

“Houve uma redução perceptível nos nossos negócios, a queda foi realmente sentida, e o impacto, ou impactos econômicos foram sentidos por todos os agentes da cadeia” (Entrevistado H).

“Realmente não temos tido muitos dias bons com nossa parceria brasileira, os impactos econômicos gerados foram tão grandes que nos fizeram mudar de rumos” (Entrevistado A).

**Impactos sociais:** estes foram resultantes do processo de reterritorialização por parte da empresa multinacional, ao deixar a parceria com a empresa agente, no Brasil. O elemento é percebido como **muito importante** para os *stakeholders* brasileiros e, **importante** para os norte-americanos.

“Emprego direto né, das pessoas ligadas à exportação, os fornecedores, os agentes, aí as fábricas, aí fornecedores das fábricas né, couro, sola, salto, atelier de costura, de enfiado, nossa, o segmento é muito grande, reflete em todo mundo. Então muito desemprego, o pessoal vai ter que ir pra outras, ir pro mercado interno (...)” (Entrevistado G).

“A gente vê desemprego, vê pessoas que antes se empregavam fácil naquele mercado, e hoje não estão mais empregadas. No entanto o país cresceu, e grande parte deste pessoal se restabeleceu em outras áreas” (Entrevistado K).

“O que a gente nota, é que o Brasil, foi de certa forma abandonado, graças a um movimento de mercado que não analisa o social, mas sim custos e benefícios econômicos” (Entrevistado D).

**Redução de operações:** com a queda cambial, houve a retração de mercado, e com isto a redução geral de operações no complexo coureiro-calçadista do Vale dos Sinos. Os *stakeholders* americanos ressaltam a China como novo grande parceiro. Assim, ambos *stakeholders* brasileiros e norte-americanos classificam este elemento como **muito importante**.

“A nossa ida para a China foi decisiva, para continuarmos atuando na nossa área de mercado, teríamos que tomar essa decisão” (Entrevistado A).

“A nossa relação mudou. É que agora cada vez mais a gente depende da China, então eles mandam, monopolizam o mercado. Então no caso a gente tem menor poder de autonomia com as fábricas e tudo mais, então aumentaram os preços, a qualidade nem sempre melhorou, e a gente ficou sempre muito dependente do mercado asiático também” (Entrevistado B).

Por sua vez, os *stakeholders* brasileiros ressaltam o fim da parceria com a empresa multinacional e o já reconhecimento por parte do mercado da iminente transição do principal polo produtor de calçados do mundo, da China, para outra região, possivelmente a África.

“Se chegou num ponto que começou a redução foi por causa do dólar, e daí a agente na busca de se recuperar disso foi à busca de outros mercados, pra manter a exportação” (Entrevistado G).

“Quase todos que estavam aqui (Brasil) tão lá, hoje, começando um ciclo novo que já tá velho né, que tá na hora de recolher os trapinhos e eles vão lá pra outro lugar, não sei se pra Índia, pra África, logo logo vai pra África não sei quanto tempo vai demorar ainda” (Entrevistado J).

Diante da análise dos elementos dos países, é possível visualizar-se um panorama geral entre territórios que satisfazem a conjuntura multiterritorial desta parceria. Neste sentido, se emoldura a comparação das diferentes categorias dos *stakeholders*, uma vez abordados e discutidos os elementos da análise, sob os diferentes pontos de vista dos *stakeholders* de cada um dos territórios.

### 5.3.3 Análise das Categorias de Stakeholders: Stakeholders, Stakewatchers e Stakekeepers

Esta análise compreende a relação das diferentes categorias de *stakeholders* frente ao fenômeno de multiterritorialidade exercido pela empresa multinacional, em relação à empresa agente, verificando os elementos de ordem física e simbólica. É relevante se destacar que entre as categorias de *stakeholders* que são analisadas, a que se sobressai é a dos *stakekeepers*, com a maior frequência entre as três categorias (95%), como pode ser observado no quadro 10, associada aos elementos de ordem simbólica, sendo classificada pelo nível 4 ( **muito importante**). Os elementos físicos, a partir das considerações dos *stakewatchers*, foram os menos impactantes para esta análise, com 32% de frequência nas respostas dos mesmos, o que representa o nível 2 (**razoavelmente importante**), como se observa no quadro 10.

Desta forma, observa-se através do quadro 10, que os *stakeholders*, *stakewatchers* e *stakekeepers* consideram os elementos físicos **razoavelmente importantes** e os elementos simbólicos **muito importantes**. A maior frequência de respostas entre as três categorias distintas de *stakeholders*, com relação aos elementos físicos, é a de *stakeholders* (reais) de 46%, seguidos dos *stakekeepers* com 40% e dos *stakewatchers* com 32%.

Já a maior frequência de respostas entre as três categorias de *stakeholders*, com relação aos elementos simbólicos, foi de 95% para *stakekeepers*, seguidos de 86% para *stakeholders*, e por fim, 68% para *stakewatchers*.

**Quadro 10 – Elementos multiterritorias físicos e simbólicos por tipo de stakeholder**

|                            |           |                               | Stakeholders |   |   |   |   | Número de Citações | Frequência   | Nível da Escala | Stakeholders |   |   |   |   | Número de Citações | Frequência   | Nível da Escala | Stakeholders |   | Número de Citações | Frequência   | Nível da Escala |          |   |
|----------------------------|-----------|-------------------------------|--------------|---|---|---|---|--------------------|--------------|-----------------|--------------|---|---|---|---|--------------------|--------------|-----------------|--------------|---|--------------------|--------------|-----------------|----------|---|
| Stakeholders Entrevistados |           |                               | A            | B | E | F | G |                    |              |                 | H            | I | J | K | L |                    |              |                 |              | C | D                  |              |                 |          |   |
| Dimensões                  | Perguntas | Elementos                     |              |   |   |   |   |                    |              |                 |              |   |   |   |   |                    |              |                 |              |   |                    |              |                 |          |   |
| Elementos Físicos          | 6         | Controle da Propriedade       |              |   |   |   | 1 | 1                  | 20,0%        | 1               |              | 1 |   |   |   | 1                  | 20,0%        | 1               | 1            |   |                    | 1            | 50,0%           | 2        |   |
|                            |           | Mudanças Tecnológicas         | 1            | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 100,0%       | 4               | 1            | 1 | 1 |   |   | 3                  | 60,0%        | 3               |              | 1 |                    | 1            | 50,0%           | 2        |   |
|                            |           | Mudanças de Sistemas          | 1            | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 100,0%       | 4               | 1            | 1 | 1 |   |   | 3                  | 60,0%        | 3               | 1            | 1 |                    | 2            | 100,0%          | 4        |   |
|                            |           | Mudanças de Processos         | 1            | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 100,0%       | 4               | 1            | 1 | 1 |   |   | 3                  | 60,0%        | 3               | 1            | 1 |                    | 2            | 100,0%          | 4        |   |
|                            |           | Substituição de Dirigentes    |              | 1 | 1 |   |   | 3                  | 60,0%        | 3               |              | 1 | 1 |   |   | 2                  | 40,0%        | 2               |              | 1 |                    | 1            | 50,0%           | 2        |   |
|                            |           | Mudança de Locais de Trabalho |              |   |   | 1 | 1 | 2                  | 40,0%        | 2               | 1            | 1 |   |   |   | 2                  | 40,0%        | 2               | 1            |   |                    |              | 1               | 50,0%    | 2 |
|                            | 11        | Incentivos                    |              |   |   |   | 1 | 1                  | 20,0%        | 1               |              | 1 |   |   |   | 1                  | 20,0%        | 1               |              |   |                    |              | 0               | 0,0%     |   |
|                            |           | Isenção de Impostos           |              |   | 1 |   |   | 1                  | 20,0%        | 1               |              | 1 |   |   |   | 1                  | 20,0%        | 1               |              |   |                    |              | 0               | 0,0%     |   |
|                            |           | Doação de Terrenos            |              |   |   |   |   | 0                  | 0,0%         |                 |              |   |   |   |   | 0                  | 0,0%         |                 |              |   |                    |              | 0               | 0,0%     |   |
|                            |           | Doação de Infraestrutura      |              |   |   |   |   | 0                  | 0,0%         |                 |              |   |   |   |   | 0                  | 0,0%         |                 |              |   |                    |              | 0               | 0,0%     |   |
|                            |           | <b>MÉDIA</b>                  |              |   |   |   |   | <b>2,3</b>         | <b>46,0%</b> | <b>2</b>        |              |   |   |   |   | <b>1,6</b>         | <b>32,0%</b> | <b>2</b>        |              |   | <b>0,8</b>         | <b>40,0%</b> | <b>2</b>        |          |   |
| Elementos Simbólicos       | 6         | Mudanças de Papeis            | 1            | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 100,0%       | 4               |              | 1 | 1 |   |   | 2                  | 40,0%        | 2               | 1            | 1 |                    | 2            | 100,0%          | 4        |   |
|                            |           | Mudanças de Práticas          | 1            | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 100,0%       | 4               | 1            | 1 | 1 | 1 |   | 4                  | 80,0%        | 4               | 1            | 1 |                    | 2            | 100,0%          | 4        |   |
|                            |           | Mudanças de Estilos de gestão | 1            | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 100,0%       | 4               | 1            | 1 | 1 | 1 |   | 3                  | 60,0%        | 3               | 1            | 1 |                    | 2            | 100,0%          | 4        |   |
|                            | 7         | Padronização                  | 1            | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 100,0%       | 4               | 1            | 1 | 1 | 1 |   | 4                  | 80,0%        | 4               | 1            | 1 |                    | 2            | 100,0%          | 4        |   |
|                            | 8         | Adesão a Mudanças             | 1            | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 100,0%       | 4               | 1            | 1 | 1 | 1 |   | 3                  | 60,0%        | 3               | 1            | 1 |                    | 2            | 100,0%          | 4        |   |
|                            | 9         | Interesses Econômicos         | 1            | 1 | 1 | 1 |   | 4                  | 80,0%        | 4               | 1            | 1 | 1 | 1 |   | 4                  | 80,0%        | 4               | 1            | 1 |                    | 2            | 100,0%          | 4        |   |
|                            |           | Interesses Sociais            | 1            | 1 | 1 |   |   | 3                  | 60,0%        | 3               | 1            | 1 | 1 | 1 |   | 3                  | 60,0%        | 3               | 1            | 1 |                    | 2            | 100,0%          | 4        |   |
|                            | 10        | Abertura de Mercados          | 1            | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 100,0%       | 4               | 1            | 1 | 1 | 1 |   | 3                  | 60,0%        | 3               | 1            | 1 |                    | 2            | 100,0%          | 4        |   |
|                            |           | Formas de Gestão Impostas     | 1            | 1 | 1 | 1 |   | 4                  | 80,0%        | 4               |              | 1 |   |   |   | 1                  | 20,0%        | 1               | 1            | 1 |                    | 2            | 100,0%          | 4        |   |
|                            |           | Exclusões no Processo         |              | 1 |   |   |   | 1                  | 20,0%        | 1               |              | 1 |   |   |   | 1                  | 20,0%        | 1               | 1            | 1 |                    | 2            | 100,0%          | 4        |   |
|                            | 12        | Declínio de Mercado           | 1            | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 100,0%       | 4               | 1            | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 100,0%       | 4               | 1            |   |                    | 1            | 50,0%           | 2        |   |
|                            |           | Impactos Econômicos           |              | 1 | 1 | 1 | 1 | 4                  | 80,0%        | 4               | 1            | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 100,0%       | 4               | 1            | 1 |                    | 2            | 100,0%          | 4        |   |
|                            |           | Impactos Sociais              |              | 1 | 1 | 1 | 1 | 4                  | 80,0%        | 4               | 1            | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 100,0%       | 4               | 1            | 1 |                    | 2            | 100,0%          | 4        |   |
|                            | 13        | Redução de Operações          | 1            | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 100,0%       | 4               | 1            | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 100,0%       | 4               | 1            | 1 |                    | 2            | 100,0%          | 4        |   |
|                            |           |                               | <b>MÉDIA</b> |   |   |   |   |                    | <b>4,3</b>   | <b>86,0%</b>    | <b>4</b>     |   |   |   |   |                    | <b>3,4</b>   | <b>68,0%</b>    | <b>3</b>     |   |                    | <b>1,9</b>   | <b>95,0%</b>    | <b>4</b> |   |

Fonte: elaborado pelo autor

### 5.3.3.1 Elementos Físicos na Análise entre Categorias de Stakeholders

Os elementos de ordem física mais observados para cada categoria de *stakeholders* foram respectivamente, para os *stakeholders*: mudanças tecnológicas, mudanças de sistemas, e mudanças de processos, sendo classificados no nível 4 ( **muito importante**); para os *stakewatchers*: mudanças tecnológicas, mudanças de sistemas, e mudanças de processos, sendo classificados apenas no nível 3 ( **importante**); e para os *stakekeepers*: mudanças de sistemas e mudanças de processos, sendo classificados no nível 4 ( **muito importante**) (quadro 10).

Já os elementos de ordem física menos citados nas entrevistas, para cada categoria de *stakeholders* são, para os *stakeholders*: controle da propriedade, incentivos e isenção de impostos, sendo classificados no nível 1 ( **pouco importante**); para os *stakewatchers*: controle da propriedade, incentivos e isenção de impostos, sendo classificados no nível 1 ( **pouco importante**); e para os *stakekeepers*: controle da propriedade, mudanças tecnológicas, substituição de dirigentes e mudanças de locais de trabalho, sendo classificados no nível 2 ( **razoavelmente importante**).

Os elementos que sequer são citados pelos entrevistados, não possuindo importância para o estudo são respectivamente: para os *stakeholders*: doação de terrenos e doação de infraestrutura; para os *stakewatchers*: também, doação de terrenos e doação de infraestrutura; já para os *stakekeepers*: incentivos, isenção de impostos, doação de terrenos e doação de infraestrutura.

O quadro 10 revela a classificação destes e dos demais elementos discutidos com relação às categorias de *stakeholders*. A seguir são discutidos os elementos de ordem física para as categorias de *stakeholders*.

**Controle da propriedade:** possui muito pouca relevância para os *stakeholders*. Estes mencionam apenas algumas medidas tomadas pela empresa agente para assegurar um ambiente físico adequado para as operações exercidas com relação à parceria, no entanto, não há aquisição ou controle da multinacional frente a este elemento. Os *stakewatchers* entendem da mesma forma, e dizem que não houve nenhum tipo de controle da propriedade por conta da multinacional. Os *stakekeepers*, por sua natureza mais distanciada do dia-a-dia empresarial, constatarem como razoável a possibilidade de haver algum tipo de controle da propriedade neste tipo de fenômeno, porém, descartam esta posição neste caso específico. Os *stakeholders* e *stakewatchers* consideram este elemento  **pouco importante**, já os *stakekeepers*, por sua vez, o consideram como  **razoavelmente importante**.

“Podemos reconhecer uma trajetória presente na história de organizações desta natureza. Talvez não seja o caso, no entanto estas multinacionais vêm a se apropriar de prédios, terrenos e estruturas que lhe concedam vantagens para atuar em território estrangeiro” (Entrevistado C).

**Mudanças tecnológicas:** há um posicionamento dos *stakeholders* frente à ocorrência de inserções de programas como o *SAP*, já mencionado, e alguns programas para a empresa agente, os quais foram customizados para seus objetivos organizacionais. Os *stakeholders* mencionam este elemento como sendo **muito importante**. Os *stakeholders* consideram o mesmo **importante**. Já os *stakekeepers* avaliam tal elemento como **razoavelmente importante**. Os *stakeholders* mencionam que:

“(…) esse sistema funcionou bem, deixa eu ver, funcionou por mais de dez anos até o ano passado, e ano passado quando em novembro eu fui pros EUA na multinacional, foi pra aprender um novo sistema porque eles entraram num sistema chamado SAP, que é agora é bem conhecido né, e então eu fui pra lá pra aprender porque o sistema antigo não seria mais usado” (Entrevistado G).

Já os *stakeholders* revelam um posicionamento semelhante, no entanto, dão menor ênfase a esta questão de programas e *softwares*. Cita-se a tecnologia inserida nos processos produtivos, e a tecnologia empregada nos materiais, que surgiram a partir de um crescimento das demandas por qualidade requisitadas, essencialmente, pelo mercado externo.

“(…) já tinha se criado todo um aparato, toda uma tecnologia de produção, e principalmente a produção em série, e isso prosperou, e a indústria sustentou-se sobre esta base” (Entrevistado I).

A sustentabilidade é citada como um requisito importante nos últimos anos. No entanto, há de se perceber que, para esta categoria, a inovação tecnológica na indústria calçadista é ainda pouco importante, dada a baixa complexidade dos processos inseridos nesta indústria.

“A primeira motivação é econômica, claro que né, a sustentabilidade também é um tema em foco, mas é muito mais econômico (…)” (Entrevistado K).

Os *stakekeepers* mencionam a tecnologia como fenômeno importante e constante na parceria, incluindo mudanças na empresa agente em processos operacionais, processos industriais e em produtos.

“A tecnologia sempre esteve presente neste tipo de parceria. A inserção da multinacional neste mercado, e a influência da mesma, levou esta empresa, assim como outras, a buscar uma otimização produtiva junto à agente, seja através de softwares, como através de máquinas, substituindo o trabalho humano” (Entrevistado D).

**Mudanças de sistemas:** é um outro significativo elemento para os *stakeholders*. O entrevistado A menciona que “toda parceria, é uma grande troca”, ou seja, há de receber bem o parceiro, e fazer desta parceria uma união que perdure. As exigências do código de conduta empresarial também são citadas como importante fator a ser observado. Os *stakeholders* brasileiros citam que em um momento a agente solicita que a indústria local ceda, disponibilize os produtos em um prazo reduzido, ou com um preço inferior, para que haja a continuidade e o fortalecimento da parceria, recebendo em troca, posteriormente, vantagens da empresa multinacional. Os *stakeholders* analisam que este elemento é **muito importante**, já os *stakeholders* classificam o mesmo como **importante**, e os *stakekeepers* avaliam como **muito importante**. Assim menciona o *stakeholder* E:

“Os sistemas interagem de maneira que, em uma grande troca, há sempre uma distribuição de tarefas para que estes sistemas sejam retroalimentados. O mecanismo principal de propulsão deste conjunto de sistemas é sem dúvida a parceria, a união” (Entrevistado E)

Por sua vez, os *stakeholders* não dão muita ênfase com relação aos elementos de maneira geral, no entanto este é um dos elementos físicos mais importantes para este conjunto de *stakeholders*. Para estes, a competitividade e a busca por processos com custos reduzidos e mão-de-obra barata são demandas permanentes da empresa multinacional.

“A competitividade do calçado está baseada no custo da mão-de-obra, hoje tá na China, um dia vai pra África, e assim vai ser, a multinacional apenas ingressou neste sistema, e soube interagir com ele através das trocas de que precisava” (Entrevistado K).

Para os *stakekeepers* as mudanças de sistemas se fazem extremamente importantes e significativas na análise do fenômeno, uma vez que exercem a real capacidade da empresa multinacional, de modificar características de uma cultura local, ou seja, o ambiente da empresa agente.

“As pessoas que tocam o negócio não são somente americanos, mas também chineses, então você ganhou parceiros, há muitas pessoas para tocar suas afiliadas em outros países, e você ganha muitas pessoas locais” (Entrevistado C).

**Mudanças de processos:** estas mudanças ocorreram de modo integrado às outras mudanças já mencionadas, segundo os *stakeholders*. Os novos processos advindos com as novas concepções da empresa multinacional trouxeram mais eficiência e eficácia às rotinas da empresa agente, de maneira que esta repassava tal pensamento à indústria e aos fornecedores diretos. Os *stakeholders* percebem tal elemento com sendo **muito importante**, já os *stakeholders* avaliam com sendo um elemento **importante**, e os *stakekeepers* visualizam este elemento como **muito importante**. Para o *stakeholder* B houve uma clara dinâmica no sentido de mudanças de processos:

“A multinacional não só esteve presente nas mudanças de sistemas, mas também nos processos físicos exercidos pela agente. As atividades de pedidos, solicitações junto a fábricas e demais fornecedores se tornou muito eficiente com a chegada dos americanos” (Entrevistado B).

Os *stakewatchers* verificam a existência de novos processos com o avanço da multiterritorialidade. Há de se mencionar o aspecto da produtividade, como fator importante desse quadro.

“A produtividade está associada, sobremaneira, ao modo como esta e outras multinacionais visualizavam o mercado. A observância das normas fez desta parceria uma referência em nível internacional” (Entrevistado J).

Para os *stakekeepers* houve uma incidência natural de mecanismos pertencentes à filosofia da empresa multinacional para desenvolver processos de origem norte-americana no Brasil, sem deixar, no entanto, de se obter ferramentas e insumos locais.

“E quando você junta todas essas peças e se dá conta que não está funcionando, e esse ‘delay’ começa. Então isso é um ‘case’ e serve, mesmo como a melhor coordenação, você tem que ter pessoas trabalhando no mesmo espaço físico. Tem que combinar insumos locais e pessoas...” (Entrevistado D).

**Substituição de dirigentes:** tal elemento é caracterizado pelos *stakeholders* de maneira “indireta”; pois não houve, neste caso, substituições de dirigentes propriamente ditas, mas, sim, com a troca de escritório próprio para uma relação agenciada por comissão, houve a substituição de um “modelo” de negócio, para outro. Com este “modelo”, houve a substituição de pessoas que antes trabalhavam neste escritório pertencente à multinacional, por pessoas da empresa agente, trabalhando para esta. Além disso, houve na trajetória, a ida de funcionário da empresa agente para a “empresa III”, ou seja, a outra multinacional caracterizada na estrutura analítica (figura 14). Esse fato ocasionou a indicação da empresa agente para a empresa multinacional, e assim verificou-se o encaminhamento da parceria, por este gerente, da empresa multinacional com a empresa agente. Este elemento é classificado como **importante** para os *stakeholders* e **razoavelmente importante** para os *stakewatchers* e *stakekeepers*. Os *stakeholders*, através do entrevistado E, mencionam que:

“E aí chega um momento em que a “empresa multinacional III” diz o seguinte, a gente não quer mais ter escritório próprio a gente quer ter um agente, e esta pessoa que então era gerente diz assim oh: “eu sei onde levar vocês, desde que me levem junto”. E foi o que aconteceu e aí a relação começou em 1986, e logo em seguida então, a gente passa, por um novo momento que é a abertura de um novo parceiro, a gente na verdade largou o parceiro que tinha pra trocar pela multinacional, até porque o parceiro que a gente tinha tava passando por um momento difícil (...)” (Entrevistado E).

Os *stakewatchers* não dão muita ênfase a este elemento diante deste caso específico, salientam casos em que houve a transferência de pessoas para o Brasil, no entanto, apenas mencionam os supervisores que vinham dos EUA para orientarem, controlarem e observarem os serviços prestados no Brasil.

“(…) se cuidava da qualidade dentro da fábrica, tinham os revisores, eram pessoas que trabalhavam pras companhias de exportação, conseqüentemente, seguindo a regra do exterior, e esses revisores olhavam o sapato e diziam está bom, não está bom, tem que fazer isso, tem que fazer aquilo, tem que fazer aquele outro, então a empresa que tava trabalhando pra aquela companhia de exportação tinha que fazer o sapato como eles mandavam ou então não estariam dentro do processo, então assim, as empresas sofriam uma interferência (...)” (Entrevistado L).

Os *stakekeepers* sugerem que houve, muitas vezes, a ocorrência de substituição de dirigentes em negócios similares. No entanto, também analisam que para o presente quadro não houve a caracterização deste elemento, propriamente dito

“Há semelhanças de utilização de mão-de-obra estrangeira, para controle ou administração no Brasil. Mas não há uma substituição clara, apenas controle por parte da multinacional” (Entrevistado D).

**Mudança de locais de trabalho:** não é considerado um elemento significativo para os *stakeholders*, uma vez que não houve mudanças drásticas neste sentido, apenas a inclusão de novas estruturas físicas para operações administrativas da empresa agente. Este elemento possui a classificação **razoavelmente importante** para *stakeholders*, *stakewatchers* e *stakekeepers*. O *stakeholder* F menciona que:

“Houve a aquisição de prédios para a agente, e também de uma casa para receber os americanos que vinham a negócio” (Entrevistado F).

Para os *stakewatchers* isso é visto de maneira semelhante, sem apresentar uma posição relevante a respeito deste elemento. No entanto, para este caso, apenas mencionam a mudança na transição dos escritórios (novamente se referindo à análise do fenômeno por *path dependence*, na qual os escritórios locais das empresas “I” (Multinacional) e “III” (Multinacional Concorrente), conforme mostra a figura 14, foram substituídos pela empresa agente.

“As empresas tiveram um período de transição, em que houve o agrupamento de funções e locais de operações entre elas, culminando na parceria entre multinacional e agente” (Entrevistado I).

Os *stakekeepers*, mais uma vez, se posicionam de maneira a relatar que há casos semelhantes onde houve, concretamente, mudança de local de trabalho, sem apresentar uma posição relevante a respeito deste elemento.

“O que foi visto foi uma tomada de rumos no sentido de abastecer e dar suporte aquilo que era demandado pela empresa multinacional. Você não poderia simplesmente recebê-los com a estrutura de mercado interno que havia. As multinacionais requisitavam mais, e essa, em específico, tem um código de conduta bastante fundamentado” (Entrevistado C).

**Incentivos:** não houve incentivo direto considerado pelos *stakeholders*, apenas o fato da cidade de Novo Hamburgo e o complexo coureiro-calçadista do Vale dos Sinos estarem dentro de um enquadramento benéfico e financeiramente relevante para a empresa multinacional à época. Este elemento é classificado como **pouco importante** para os *stakeholders* e *stakeholders*, e não recebe citação pelos *stakekeepers*. O que houve, para os *stakeholders* foi a identificação de um local de interesse por parte da multinacional para a inserção de seus negócios. Sendo assim, as empresas foram em busca desta oportunidade, e consolidaram a parceria:

“É, na verdade, o que ocorreu foi a vinda de empresas e parcerias para o setor que se consolidou aqui em Novo Hamburgo. A agente permitiria o desenvolvimento desta empresa multinacional, de modo que a mesma se uniu à agente pois tinha a garantia de profissionais que já atuavam há muito tempo na localidade e conheciam o mercado” (Entrevistado G).

Os *stakeholders* também não dão relevância a tal elemento, no entanto discutem o posicionamento das empresas, incluindo a agente, para a elaboração de um ambiente atraente, competitivo e capaz de suprir as demandas internacionais da empresa multinacional.

“As multinacionais tinham tudo aqui, e com esta não era diferente, encontraram um ambiente propício para o seu desenvolvimento” (Entrevistado J).

Os *stakekeepers* não mencionam incentivos.

**Isenção de impostos:** os *stakeholders*, assim como os *stakeholders*, verificam a concepção de um benefício indireto, no qual as empresas locais (incluindo a agente) se beneficiavam de incentivos fiscais dados pelo governo federal, os quais, indiretamente, beneficiavam a empresa multinacional através da redução de custos e investimentos no negócio. Este elemento é considerado **pouco importante** para *stakeholders* e *stakeholders*. Já os *stakekeepers* não mencionam tal elemento.

“O incentivo fiscal, que na época existia, de isenção de imposto de renda, e que era um incentivo fiscal que tu não precisava pagar imposto de renda, mas tu também não podia distribuir esse dinheiro como lucro, esse dinheiro tinha que virar investimento no teu negócio” (Entrevistado E).

Os *stakekeepers* não citam tal elemento.

**Doação de terrenos:** não está presente no conteúdo das entrevistas para nenhuma das três categorias, assim, é um evento inexistente no processo, não possuindo importância.

**Doação de infraestrutura:** é também, outro elemento que não possui relevância para os entrevistados, pois não foi citado.

### 5.3.3.2 Elementos Simbólicos na Análise entre Categorias de Stakeholders

Os elementos simbólicos que foram mais observados diante das três categorias de *stakeholders* são, respectivamente, para os *stakeholders*: mudanças de papéis, mudanças de práticas, mudanças de estilos de gestão, padronização, adesão a mudanças, interesses econômicos, abertura de mercados, formas de gestão impostas, declínio de mercado, impactos econômicos, impactos sociais e redução de operações, sendo classificados no nível 4 ( **muito importante**). Para os *stakewatchers* foram: mudanças de práticas, padronização, interesses econômicos, declínio de mercado, impactos econômicos, impactos sociais e redução de operações, sendo classificados no nível 4 ( **muito importante**). Já para os *stakekeepers* foram: mudanças de papéis, mudanças de práticas, mudanças de estilos de gestão, padronização, adesão a mudanças, interesses econômicos, interesses sociais, abertura de mercados, formas de gestão impostas, exclusões no processo, impactos econômicos, impactos sociais e redução de operações, sendo classificados no nível 4 ( **muito importante**).

Já os elementos de ordem simbólica menos citados nas entrevistas, para cada categoria de *stakeholders*, foram, para os *stakeholders* (reais): somente exclusões no processo, sendo classificado no nível 1 ( **pouco importante**). Para os *stakewatchers* foram: formas de gestão impostas e exclusões no processo, sendo classificados no nível 1 ( **pouco importante**). Já para os *stakekeepers* foi: declínio de mercado, sendo classificado no nível 2 ( **razoavelmente importante**).

Não há elementos simbólicos que não foram citados entre as diferentes categorias de *stakeholders*. O quadro 10 mostra a classificação destes e dos demais elementos discutidos com relação às categorias de *stakeholders*. A seguir são discutidos os elementos de ordem simbólica para as distintas categorias de *stakeholders*.

**Mudanças de papéis:** para os *stakeholders* tal elemento foi considerado muito importante, assim como para os *stakekeepers*. Ambos salientam a transição de um modelo de negócio desenvolvido por empresas multinacionais que podem exercer tal atividade em variados territórios, uma vez dadas suas características, de uma indústria simples, barata, e extremamente nômade. Este elemento é considerado  **muito importante** para os *stakeholders*,  **razoavelmente importante** para os *stakewatchers* e,  **muito importante** para os *stakekeepers*.

“Elas vão, vão embora. A percepção é rápida, e eles já mudam os papéis, uma vez que chegam no país” (Entrevistado F).

“As multinacionais do calçado levam consigo a possibilidade de mudança repentina. Como a indústria absorve muita mão-de-obra, e esta deve ser barata para ser competitiva, as indústrias estão em plena migração territorial” (Entrevistado C)

Os *stakewatchers* salientam, de maneira menos intensa, a importância dos revisores técnicos que modificaram o modo de avaliar os calçados produzidos na indústria local.

“Os revisores, quando vieram, com certeza, impunham certas condições que eram determinadas por ordem deles lá, e do código de conduta, modificando os papéis e funções na agente” (Entrevistado L).

**Mudanças de práticas:** as mudanças de práticas possuem relevância significativa para todas as categorias de *stakeholders*, uma vez que estas emanam diretamente uma série de inovações trazidas pela multiterritorialidade. Os *stakeholders*, *stakewatchers* e também *stakekeepers* salientam tal elemento como **muito importante**.

Os *stakeholders* analisam que as mudanças de práticas existiram, integralmente, junto a diversas mudanças ocorridas. Assim, a multinacional estabeleceu um “conjunto de políticas”, de ações que deveriam ser exercidas pela empresa agente, fábricas e demais agentes associados. O código de conduta é novamente salientado.

“Para mim, isso é claro. Houve modificações diversas e o código de conduta era pra ser o norte deles, pra fazer da maneira deles. Mas a pressão por prazo e entrega eram bastante exigidas, também” (Entrevistado G).

Os *stakewatchers* também caracterizam as mudanças de práticas como um conjunto de fatores que determinaram a eficácia demandada pela empresa multinacional em território brasileiro.

“Eles queriam que o agente fosse eficaz, e que trouxesse aquilo que queriam pra ontem. Não era permitida uma flexibilidade muito grande não” (Entrevistado I).

Os *stakekeepers* avaliam ser de fundamental importância a atitude de “ordem” da empresa multinacional e de “resposta” de um parceiro mais “fraco”, porém não tão desprotegido como a indústria, que apenas produzia e vendia os lotes pensados e planejados pela parceria entre multinacional e agente de exportação.

“Ok, com certeza. Mas eu creio que a indústria era a mais pressionada. Pois no final das contas ela era que pagava a conta por um eventual atraso, ou seja, se atrasasse, pelo que sei, eles teriam que dar um jeito” (Entrevistado C).

**Mudanças de estilos de gestão:** os estilos de gestão impostos pela multinacional, ou exercidos pela empresa agente como forma de atender às exigências da multinacional, são

confrontados com a realidade local, a qual estaria designada a sofrer os impactos do fenômeno multiterritorial. Tal elemento é classificado como **muito importante** pelos *stakeholders*, **importante** para os *stakewatchers* e, **muito importante** para os *stakekeepers*.

Portanto, os *stakeholders* mencionam que o processo que determinou mudanças de estilos de gestão está relacionado a uma parceria “contínua”, “perene” e de “troca”. Ou seja, há movimentos que indicam que há antes de tudo um diálogo, para que depois disso, haja a cobrança por resultados, na qual o agente “comissionado” também estaria sendo bastante beneficiado.

“É uma parceria. Existe o vínculo, o proprietário da agente é aquele empreendedor super conservador, mas se eu dissesse pra ele é assim, não precisa de papel. Aí eu te pergunto, adiantaria, a gente ter um contrato com eles? Porque na verdade, do que depende o teu negócio? Eles podem muito bem chegar e dizer assim: “agente, eu tenho 100 mil pares pra vocês fazerem”. Ok, eu vou sair e procurar. Só que se eu não acho nenhuma fábrica que vai conseguir fazer por esse preço. Adiantou ter contrato? Por exemplo, vou te pagar 4%, 5%, isso tem, mas não tem algo concreto. É informal. Parceria de negócio” (Entrevistado F).

Assim, os *stakewatchers*, avaliam que as mudanças de práticas estão, intimamente, vinculadas a mudanças de estilos de gestão, uma vez que estas regeriam as práticas.

“Está claro que sim. Não parece o certo? Há a mudança para o bem de todos, e elas vão impactar naquilo que a agente faz aqui, e também na rotina da cadeia até a fábrica” (Entrevistado J).

Os *stakekeepers* concordam com as mudanças visualizadas e, mencionam que se trata de um processo natural, em que o poder do mais forte será exercido, mas não basta somente imposição, nos dias de hoje, deve haver diálogo.

**Padronização:** a padronização é outro elemento de extrema relevância, uma vez que todas as categorias dão importância a este processo. Sendo assim, *stakeholders*, *stakewatchers* e *stakekeepers* avaliam tal elemento como **muito importante**.

Os *stakeholders* mencionam este elemento como sendo uma “oportunidade”, “trazer a cenoura, para que se corra atrás e se prepare”, ou seja, se exprime através desta figura de linguagem do entrevistado E, a intenção de demonstrar a capacidade, através dos serviços prestados, para que haja a parceria, benéfica para ambas as empresas. “Se tu tiveres condição de fazer isso, eu tiro lá da Itália e te dou”, é outra forma de se expressar do entrevistado E, que caracteriza um vínculo a um pensamento que está direcionado a cumprir deveres e obrigações determinadas, mesmo que indiretamente, pela empresa multinacional.

Os *stakewatchers* analisam que a padronização extrapolou a simples relação de pedidos da empresa multinacional à empresa agente, uma vez que estes pedidos vinham

caracterizados de demandas customizadas pelos norte-americanos, e que deveriam ser processadas e produzidas nas fábricas.

“No Vale dos Sinos você vendia pro mercado interno, mas vendia um número reduzido de pares. Quando a exportação tomou conta, eram milhares. Haviam datas pra observar, tinha qualidade, e o revisor ficava em cima” (Entrevistado J).

Os *stakekeepers* são mais genéricos ao mencionarem padronização, e referem-se a esta como todo “conjunto de práticas” exigidas pelas empresas internacionais em território nacional, ou seja, a demanda por uma padronização, como cita o entrevistado D.

**Adesão a mudanças:** os *stakeholders* afirmam, assim como se posicionam quanto à padronização, que existe um sentimento de “pertencimento” (Entrevistado E) ou de “plena participação” (Entrevistado A) no processo de adesão a mudanças. Os *stakeholders* afirmam ser este elemento **muito importante**, já os *stakewatchers* avaliam como sendo **importante**. Os *stakekeepers* mencionam que este se trata de um elemento **muito importante**.

Os *stakewatchers* afirmam também, porém em menor intensidade, que a adesão a mudanças existiu, de maneira que permitiu uma evolução do agente, assim como dos fornecedores e indústrias que produziam para a multinacional. Portanto, para estes, houve “desenvolvimento integrado” dos participantes da relação, assim como salienta o entrevistado J.

Os *stakekeepers* também salientam e concordam com a ocorrência deste tipo de adesão.

“A adesão é uma consequência deste processo, e ela está associada ao modo como, no caso, a agente encarou isto, e me parece que ela abraçou a ideia” (Entrevistado D).

**Interesses econômicos:** embora se saiba que este é um dos principais elementos envolvidos nos interesses da parceria, ele não é o mais citado. No entanto, *stakeholders*, *stakewatchers* e *stakekeepers* verificam ser de suma e fundamental importância a relação econômica da parceria. Assim, *stakeholders*, *stakewatchers* e *stakekeepers* avaliam que este é um elemento **muito importante**.

“De fato, o que nos interessa primeiramente é a questão econômica, como em qualquer negócio, acontece que junto a isto temos mais coisas a pensar” (Entrevistado A).

“Os Brics, os EUA, se você olhar para estes casos de sucesso, eles todos tratam negócios com respeito, sim, você cobra impostos deles, mas você provê um ambiente estável, e você não os destrata, pois eles geram riquezas, e todas as sociedades que conhecemos, são sociedades de sucesso, materialmente falando, talvez Cuba tenha sucesso em algumas dimensões que não entendo, mas eu sou um economista, quais países possuem sucesso econômico? E eles são todos de sociedades capitalistas” (Entrevistado C).

**Interesses sociais:** *stakeholders* demonstram interesses neste sentido, sem dar maior ênfase ao elemento. No entanto, com a redução de pedidos, verifica-se a acentuação do “desemprego” como sendo um efeito alarmante para este grupo, como mencionam os entrevistados E e F. Este elemento é **importante** para *stakeholders* e *stakewatchers*. Por sua vez, os *stakekeepers* classificam tal elemento como **muito importante**.

Os *stakewatchers*, num tocante geral, apresentam como determinantes a evolução e o desenvolvimento dos agentes locais e da comunidade do território de Novo Hamburgo e da região do Vale dos Sinos, como mencionam os *stakewatchers* I, K e L; os *stakekeepers* concordam com isto e visualizam que as empresas multinacionais têm se “preocupado cada vez mais” neste sentido, como menciona o entrevistado D.

**Abertura de mercados:** os *stakeholders* são os que mais dão atenção a este elemento, ou seja, há o posicionamento de que a parceria foi formada através de uma abertura da empresa multinacional à realidade territorial de Novo Hamburgo e região, ou seja, se crê aqui em uma fundamentada inserção da empresa multinacional às concepções locais, conhecidas e vividas pela empresa agente, que já se encontrava territorializada. Este elemento é considerado **muito importante** para *stakeholders*, **importante** para *stakewatchers* e, **muito importante** para *stakekeepers*.

“É com certeza essa percepção por parte da multinacional de que aqui havia uma estrutura capaz de suportá-la e, além disso, ela (multinacional) soube conduzir também essa situação, no sentido de atender a certa demanda por parte da agente, graças à parceria entre seus dirigentes” (Entrevistado F).

Os *stakewatchers* dão menor ênfase a este processo, no entanto se discorre que há uma notável abertura de mercados juntamente com um aumento do número de empresas, do número de funcionários e, conseqüentemente, da produção.

“Este tipo de negócio envolve toda uma cadeia, todo mundo colhe o que se planta, mas também sofre com os prejuízos” (Entrevistado J).

Os *stakekeepers* são incisivos naquilo que diz respeito à abertura de mercados, revelando que:

“você ganhou parceiros, há muitas pessoas para tocar suas afiliadas em outros países, então você ganha muitas pessoas locais” (Entrevistado C).

Portanto, se revela, pela fala do entrevistado C, que há uma concepção de parceria e “integração” no desenvolvimento de abertura de mercados atual, diferentemente de outros tempos como cita:

“(…) mas há essa imagem particular em livros e filmes, a ‘América Feia’” (Entrevistado C).

E justifica a mudança de atitude:

“Então há uma curva de aprendizado/conhecimento, agora multinacionais têm muita experiência” (Entrevistado C).

**Formas de gestão impostas:** *stakeholders* e *stakekeepers* dão maior ênfase a este elemento, uma vez que os primeiros crêem em uma relação entre multinacional e agente “pacífica” e “duradoura”, na medida em que a gestão é feita através de um “compromisso” adequado e firmado entre os parceiros do negócio, como afirmam os entrevistados E e F. Já os *stakekeepers* entendem, como na análise de abertura de mercados, que há uma dinâmica de reversão de um quadro de pressão, e intensa demanda por resultados, para uma prática de “diálogo” e “parceria”, como defende os dois entrevistados, C e D. Este elemento recebe a classificação **muito importante** dos *stakeholders*, **pouco importante**, dos *stakewatchers* e **muito importante** dos *stakekeepers*.

No entanto, os *stakewatchers*, através da figura do entrevistado J, mencionam a relação entre agente e fábricas, na qual houve intenso controle e pressão por prazo, preço e produto de qualidade, o que foi repassado também à cadeia produtiva, para os fornecedores e demais entes relacionados.

A presença de supervisores de operações no Brasil é ressaltada por *stakeholders* e *stakewatchers*, os quais eram os “olhos” da multinacional no país.

**Exclusões no processo:** há pouca ênfase dada por *stakeholders* e *stakewatchers* a este elemento. O que se verifica é que a parceria com a empresa brasileira determinou o baixo grau de exclusão, características brasileiras também foram “protegidas” pelo código de conduta da empresa multinacional. Tal elemento recebe a classificação **pouco importante** de *stakeholders* e de *stakewatchers*. Já os *stakekeepers* o classificam como **muito importante**.

Os *stakekeepers* salientam que apesar de haver um maior “diálogo” entre os parceiros envolvidos no fenômeno multiterritorial, ainda há exclusões causadas pelo capital, onde o agente de maior poder exerce maior controle sobre o de menos favorecido.

“Percebe-se, nitidamente, a relação de poder existente entre os elos, embora haja este diálogo, e o comprometimento por zelo e responsabilidade com relação à agente” (Entrevistado D).

**Declínio de mercado:** este é um elemento enfatizado, e um dos mais importantes, para *stakeholders* e *stakewatchers*. O declínio de mercado trouxe uma ruptura na parceria entre multinacional e empresa agente, uma vez que estas estavam subordinadas a mudanças econômicas como a taxa cambial, e a migração produtiva para países com mão-de-obra mais barata, como a China. *Stakeholders* e *stakewatchers* avaliam este elemento como sendo **muito importante**. Já os *stakekeepers* avaliam o mesmo como **razoavelmente importante**.

“O câmbio e a China levaram tudo, o progresso que se estendeu por anos, hoje foi substituído por outras áreas prósperas da economia. Assim, o que tínhamos naquele tempo mudou” (Entrevistado G).

“Na China é diferente, a ideia que tínhamos de Brasil mudou, as fábricas lá, a cultura, os modos, é tudo diferente, gostaríamos que continuassem no Brasil, mas o mercado é assim, e hoje estão lá” (Entrevistado L).

Os *stakekeepers* posicionaram-se com menor intensidade sobre esta questão, mas também observam uma mudança de rumo drástica a partir do início da década de 2000.

“A China invade, vem e não deixa dúvidas de seu poder, desbancando até mesmo os EUA nesse jogo. O que quero dizer é que temos uma nova realidade, e temos que nos acostumar com os asiáticos chegando ao topo” (Entrevistado C).

**Impactos econômicos:** os impactos econômicos foram presenciados por todas as categorias de *stakeholders*. O momento de declínio de mercado configurou uma retomada de rumos para as organizações. Ou seja, a multiterritorialidade deu lugar a um processo de desterritorialização e, conseqüentemente, a um processo de reterritorialização da empresa multinacional, enquanto que a empresa agente ficou desamparada de sua principal parceira, contando apenas com o mercado nacional. *Stakeholders*, *stakewatchers* e *stakekeepers* percebem este elemento como sendo **muito importante**.

“Uma das coisas que mudou bastante isso foi a taxa do dólar, dólar desvalorizando e o real valorizando, isso foi eu acho que a primeira coisa que impactou assim, foi o início do fim, foi o impacto da troca da moeda, e também as leis que mudaram no país, de exportações, as taxas de exportações também, que aumentaram pra produto de calçado, os benefícios que são dados para os fabricantes e tudo mais, muitos foram tirados, dessa área do calçado, então eles não conseguiram aprimorar, e outra coisa que aconteceu também que, acho que os fabricantes no Brasil, não sei se essa mesma pergunta responde mas eles não investiram no negócio, muito, então vamos dizer tava numa época muito boa, todo mundo ganhando bastante dinheiro, mas em vez de aplicar novamente no negócio ou na tecnologia, eles gastavam dinheiro faziam outras coisas, então eu acho que isso influenciou bastante, eles não ficaram, a China começou a entrar no mercado, e o Brasil não, não acompanhou o desenvolvimento, ele simplesmente se retraiu em vez de avançar a tecnologia” (Entrevistado B).

“O primeiro mais evidente, volumes de vendas, empresas exportadoras que tinham volumes grandes de exportação pro mercado americano, e que tinham necessidade de uma atividade produtiva alta, compravam máquinas às dezenas, então o principal impacto foi volume” (Entrevistado K).

“Nota-se uma queda drástica de mercado com o Brasil, os impactos foram evidentes, tudo bem que estavam com algumas reservas, tinham feito bons anos, mas aquilo seria com certeza um impacto pra vocês” (Entrevistado C).

**Impactos sociais:** conseqüentemente, houve o surgimento de reflexos sociais negativos para a realidade multiterritorial da parceria. Todas as categorias concordam quase que integralmente que características como “desemprego”, “migração de mão-de-obra para outros setores” e “falência de empresas locais” foram evidentes no período de declínio.

*Stakeholders*, *stakewatchers* e *stakekeepers* mencionam que este elemento pode ser considerado **muito importante** nesta relação.

“Os impactos negativos são quando ele tá na curva ao contrário, drasticamente ao contrário, que são os últimos anos, a gente teve que fazer demissões, que impactam socialmente” (Entrevistado E).

“A gente tem que desempregar as pessoas, né, e na verdade quando o mercado como um todo, as pessoas que se especializaram no negócio de agenciamento são demitidas do nosso escritório e não tem outros escritórios mais pra bater na porta porque não é um caso isolado, né, e sim do mercado, elas têm que mudar de atividade, e pra tu mudar de atividade, tem que trabalhar por menos, geralmente” (Entrevistado E).

“O que eu vejo e acho muito sério, a juventude, os jovens, eles não querem mais trabalhar no calçado, eles não querem mais ser um cortador e isso é uma coisa que a gente vai sofrer muito daqui pra frente, a indústria, o setor” (Entrevistado L).

“O que, a construção civil, qualquer auxiliar, na construção civil, ganha 1200, 1300 reais, o setor de serviços é muito forte, a gurizada trabalha no computador, eles não querem ir mais pra máquina de cortar, de costurar, então isso é uma coisa bem séria pro setor, a mão de obra” (Entrevistado L).

“Essa multinacional saiu daquele território e deixou com certeza um campo, e de certa forma devastado, onde o que se via era um setor ‘quebrado’ ” (Entrevistado D).

**Redução de operações:** a “redução de operações” é um elemento que mereceu total atenção de todos os *stakeholders*, pelo fato de que todos estes presenciaram a redução drástica de operações no Vale dos Sinos, em Novo Hamburgo. Assim, o fenômeno da multiterritorialidade foi visto como essencial para trazer o desenvolvimento a uma indústria já existente, que foi por muito tempo apenas nacional. Com as mudanças cambiais das décadas de 1990 e 2000, houve a redução de pedidos por parte da empresa multinacional à empresa agente e o início de uma nova crise no setor. *Stakeholders*, *stakewatchers* e *stakekeepers* posicionam-se no sentido de classificar este elemento como **muito importante** para a análise.

“Em determinado ponto começou a redução, foi por causa do dólar, e daí a empresa agente na busca de se recuperar disso foi à busca de novos mercados, pra manter a exportação” (Entrevistado G).

“Então essas tais de companhias de exportação que existiam aqui ‘n’, que ganharam muito dinheiro, muito mais do que as fábricas, esse pessoal foi muito importante na ascensão, e depois na queda não, daí pegaram as trouxinhas deles, ou as multinacionais, levaram embora daqui e deixaram todo mundo se esborrachar sozinho e fora começar uma vida nova lá na China, e tão lá! Quase todos que tavam aqui tão lá hoje, começando um ciclo novo que já tá velho, né, que tá na hora de recolher os trapinhos e eles vão lá pra outro lugar, não sei se pra Índia, pra África, logo, logo vai pra África não sei quanto tempo vai demorar ainda” (Entrevistado J).

“Sim, houve a perda de espaço, a redução foi percebida durante os anos 90, e depois foi fortalecida nos anos 2000. Nesta fase ocorrem inúmeras mudanças, que geram o fim de um ciclo econômico para o setor” (Entrevistado C).

Deste modo, hoje observa-se um cenário de mudanças que causaram profundos impactos para toda cadeia coureiro-calçadista do Vale dos Sinos. A retomada de algumas empresas da área se dá no sentido da qualificação dos serviços e na agregação de valor aos produtos acabados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Neste capítulo são abordadas as considerações finais do presente trabalho, de modo a organizar o conhecimento agregado ao tratar de concepções trazidas pela pesquisa. As informações trazidas pelo trabalho também poderão ser úteis em futuros projetos, desde que observadas suas limitações.

### 6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais do trabalho foram percebidas através de análises sobre o fenômeno estudado, orientando-se pelas teorias de *path dependence*, multiterritorialidade e *stakeholders*.

Tendo como base a estrutura analítica trazida por Hoff (2011), o pesquisador relacionou abordagens adjacentes para a composição dos resultados. Assim, percebe-se que a utilização de teorias complementares pôde auxiliar na compreensão do caso estudado, assim como contribuir para a geração de novos conhecimentos.

Constata-se que a estrutura de análise da presente pesquisa foi um mecanismo válido para a identificação, observação e, estudo dos elementos físicos e simbólicos na trajetória multiterritorial de uma parceria internacional entre organizações. A utilização de uma estrutura analítica baseada na *path dependence* foi determinante para se alcançar a descrição histórica dos movimentos relacionados ao longo do tempo.

Por isso, se faz necessário mencionar a importância das ferramentas que abrangem as dimensões de um processo histórico. Esta análise apresentou este percurso histórico, através das interações entre empresa multinacional e agente, e as estruturas que circundaram este processo.

Foram expostas condições antecedentes (históricas) relacionadas ao período anterior à configuração da parceria, referentes ao início da indústria calçadista no Vale dos Sinos, bem como ao cenário sócio-econômico do início das operações das empresas analisadas nos EUA e no Brasil. A partir disto foram evidenciados momentos marcantes da economia brasileira, quando se foi possível determinar reflexos para os atores envolvidos na pesquisa.

Os momentos críticos determinaram a evolução de novos caminhos para a parceria entre as empresas, destaca-se a chegada das empresas no Brasil, e o início da parceria da empresa multinacional e da agente no início da década de 90, o que culminou mais tarde no rompimento drástico das relações de parceria exclusiva entre as organizações, diante do

cenário cambial desgastante e da reterritorialização da empresa multinacional em direção à China.

As sequências autorreforçantes foram responsáveis pela linearidade dos caminhos. Já a sequência reativa foi responsável por um novo fenômeno para o percurso histórico desta trajetória. Por fim, com a redução de operações no Brasil e, o enfraquecimento da parceria, as empresas tomaram rumos diferentes.

Assim, se conduziu a análise de cada um dos elementos abordados, sendo que os elementos mudanças de sistemas, mudanças de processos, mudanças de práticas, mudanças de estilos de gestão, padronização, adesão a mudanças, interesses econômicos, abertura de mercados, declínio de mercado, impactos econômicos, impactos sociais e redução de operações foram os que mais receberam atenção dos entrevistados. Verifica-se, desta forma, que o fenômeno multiterritorial abordado por Haesbaert (2005a) é regido, neste caso, por estes elementos. Através destes elementos, a empresa multinacional consegue atingir seus fins no país, até o momento de fracasso da parceria, momento que também é retratado por alguns elementos que emergem da análise.

Os elementos doação de terrenos e doação de infraestrutura não são relevantes para o estudo deste caso, pois não possuem as características diagnosticadas para este tipo de relação empresarial, e tampouco aparecem nas respostas dos entrevistados.

Um resultado relevante encontrado na pesquisa foi a predominância de elementos de origem simbólica. Este resultado, de maneira geral, reforça a opinião de alguns autores. Para Rodrigues (1997), o espaço simbólico retrata um contexto de interações sociais no qual se visualiza uma série de traços culturais e de identidade. Assim, se permite o domínio simbólico e a utilização destes meios para o controle de organizações parceiras em negócios. Neste sentido, Bourdieu (1989) ainda apresenta a oportunidade potencial de controle que possuem indivíduos e organizações. Outras contribuições são realizadas por Certeau (1994), que menciona que através destas configurações simbólicas, é possível transformar-se o espaço próprio, em um espaço organizacional alheio.

Desta forma, destaca-se a importância de fundamentações simbólicas no cotidiano das organizações, permitindo a utilização de ferramentas úteis, neste sentido, à gestão contemporânea. Além das classificações já existentes, há oportunidades potenciais para novos tipos de utilização. No entanto, o espaço simbólico oferece também, oportunidades de mudança de paradigmas já estabelecidos no meio empresarial, fazendo surgir novas ideias e concepções aos *stakeholders* envolvidos no ambiente organizacional.

Também, por outro lado, esse resultado aponta a oportunidade de promoção de novas análises acerca de multiterritorialidade e discussões relacionadas à mobilidade de organizações entre países, calcadas em elementos simbólicos. Para Alcapadiani e Almeida (2000), há pouca utilização de discussões elaboradas acerca do espaço simbólico e, portanto, de elementos simbólicos, que estão por trás de parcerias de negócios

Na análise entre *stakeholders* do Brasil e EUA, foi possível se dizer que estes consideram os elementos físicos **razoavelmente importantes**, e os elementos simbólicos **muito importantes**. No entanto, a frequência de citações é maior para os *stakeholders* brasileiros, com relação aos elementos físicos. E a frequência de respostas dos *stakeholders* norte-americanos é maior com relação aos elementos simbólicos. Verifica-se que os norte-americanos estão atentos às condições trazidas pelos elementos simbólicos, através da multiterritorialidade, assim como se visualiza nas colaborações de Bourdieu (1989) e Certeau (1994).

Por sua vez, na análise entre as diferentes categorias de *stakeholders*, percebe-se que os *stakeholders*, *stakewatchers* e *stakekeepers* consideram os elementos físicos **razoavelmente importantes** e os *stakeholders* e *stakekeepers* definem os elementos simbólicos como **muito importantes**. Já os *stakewatchers* consideram os elementos simbólicos apenas **importantes**. A maior frequência de respostas entre as três categorias distintas de *stakeholders*, com relação aos elementos físicos, é a dos *stakeholders* (reais) de 46%, seguidos dos *stakekeepers* com 40% e dos *stakewatchers* com 32%.

Já a maior frequência de respostas entre as três categorias de *stakeholders*, com relação aos elementos simbólicos, foi de 95% para *stakekeepers*, seguidos de 86% para *stakeholders* (reais), e por fim, 68% para *stakewatchers*.

Por fim, se estabelece que a análise do fenômeno multiterritorial trazido por Haesbaert (2005a), é uma maneira alternativa de perceber e utilizar processos que envolvam parcerias organizacionais e mudança territorial, envolvendo a internacionalização de empresas ou apenas parcerias formais. Percebe-se pela análise, que os elementos simbólicos trazidos pela teoria, evidenciam-se como relevantes, tanto para quem se utiliza destes como ferramenta de gestão, quanto para aqueles que recebem o fenômeno multiterritorial em seu território, neste caso a empresa agente, que podem utilizar o estudo destes elementos para a elaboração de estratégias com relação à formação de parcerias com empresas de outros países. Portanto, deve-se analisar a percepção dos atores não mais somente pelo aspecto físico, mas pelos elementos simbólicos que se fazem presentes na trajetória das organizações.

## 6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURAS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Obteve-se com o presente estudo uma visão alternativa de outras empregadas nas ciências sociais e, mais especificamente, na área da administração de empresas. O fenômeno multiterritorial pode ser encarado não somente como uma opção de análise para a internacionalização de empresas, mas para fenômenos que circundam quaisquer tipos de territórios, sejam locais ou internacionais.

A multiterritorialidade está associada aos elementos físicos e simbólicos do estudo, que podem ser entendidos como ferramentas utilizadas na busca da compreensão da atividade de agentes que se utilizam de práticas de mobilidade territorial, percebidos a partir da globalização.

Para uma das limitações da pesquisa, o estudo de caso único, sugere-se a utilização de estudos de casos múltiplos, para se fazer observações ainda mais contundentes, acerca do fenômeno multiterritorial e suas variáveis.

A utilização de arquétipos que englobem diversas dimensões analíticas pode caracterizar uma ferramenta interessante à substituição da estrutura analítica de *path dependence*. Assim, os fenômenos estudados poderão ser mais abrangidos e compreendidos dentro de uma visão complexa e sistêmica.

Percebe-se que a análise mais abrangente dos elementos simbólicos se faz necessária, uma vez que assim será possível se determinar correlações entre estes elementos e, também, percebê-los cada vez mais na dinâmica multiterritorial. A visualização acerca da relevância destes elementos é um passo importante para o estudo deste tipo de fenômeno analisado.

A compreensão do fenômeno multiterritorial, a partir de seus elementos, sob a ótica dos *stakeholders* envolvidos nesta dinâmica, também poderá levar em conta uma amplitude maior destes agentes, bem como o estudo das especificidades de cada categoria, e o que estas características peculiares impactarão na relação entre os envolvidos nesta trajetória.

Sugere-se, também, ferramentas para se analisar o conteúdo mais detalhadamente, podendo estas ser *softwares* propícios para este tipo de utilização. A análise de uma grande quantia de dados encontrados foi um empecilho para o processo de estruturação desta fase do trabalho. Portanto, esta limitação será corrigida com ferramentas que auxiliem na captação dos dados pesquisados.

## REFERÊNCIAS

- AAFA. **Shoe stats**. 2008. Disponível em: <<https://www.wewear.org/assets/1/7/ShoeStats2008.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2011.
- AAFA. **AAFA trends**. 2002. Disponível em: <<https://www.wewear.org/assets/1/7/Trends2001.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2011.
- AAFA. **AAFA trends: an annual statistical analysis of the U.S. apparel & footwear industries**. 2009. Disponível em: <<https://www.wewear.org/assets/1/7/Trends2008.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2011.
- ABICALÇADOS. **Cartilha estatística 2011**. 2011. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 01 fev 2012.
- ABICALÇADOS. **Histórico das exportações brasileiras**. 2012. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>> Acesso em: 08 jan. 2012.
- ALCADIPANI, R.; ALMEIDA, A. O. O feitiço incluiu o feiticeiro: uma análise sobre a implementação de um escritório aberto. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 24., 2003, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000.
- ALEXANDRE, J. W. C. et. al. Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ENEGEP, 2003. p. 1-2.
- ALMEIDA, C. O.; BACHA, C. J. C. Evolução da política cambial e da taxa de câmbio no Brasil, 1961-67. **Pesquisa e Debate**, São Paulo, v. 10, n. 2 (16), p. 5-29, 1999.
- ARÓSTEGUI, J. **A pesquisa histórica: teoria e método**. Bauru: Edusc, 2006.
- ARTHUR, W. B. **Increasing returns and path dependence in the economy**. Ann Harbor, Michigan: University of Michigan Press, 1994.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.
- BAREL, Y. Le social et ses territoires. In: ESPACES, jeux et enjeux. Paris: Fayard e Fondation Diderot, 1986.
- BATALHA, Mário Otávio. (Coord.) **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. v.1
- BENKO, G. A recomposição dos espaços. **Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 1, n.2, p. 7-12, mar. 2001.
- BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball Sampling: Problems and techniques of Chain Referral Sampling. **Sociological Methods & Research**, [S.l.], vol. 2, nov., p. 141-163, 1981.

BOTELHO, M. R. A.; XAVIER, C. L. A Inserção externa da indústria de calçados brasileira. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 325-354, out. 2006.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel/Bertrand do Brasil, 1989.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul./set. 1991.

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**. Petrópolis: Vozes. 1994

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, Mississipi, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CORRÊA, R. L. Espaço: um conceito-chave da geografia. In: **GEOGRAFIA: conceitos e temas**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1995.

\_\_\_\_\_. Territorialidade e corporação: um exemplo. In: **TERRITÓRIO: globalização e fragmentação**. São Paulo: Hucitec/Anpur, 1996.

\_\_\_\_\_. Corporação e espaço – uma nota. In: **TRAJETÓRIAS geográficas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

COSTA, A.B et al. A trajetória competitiva da indústria de calçados do Vale dos Sinos. In: **A INDÚSTRIA calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2004. p. 9-24

\_\_\_\_\_. Instituições de competitividade no arranjo calçadista do Vale dos Sinos. **Análise Econômica**, Porto Alegre, ano 27, n. 52 p. 253-283, 2009.

\_\_\_\_\_. Organização industrial e competitividade da indústria de calçados brasileira. **Análise Econômica**, Porto Alegre, ano 20, n. 38, p. 45-66, 2002.

DAVID, P. A. *Path Dependence*, its critics and the quest for historical economics. 2000. Dispon[ível em: < <http://economics.ouls.ox.ac.uk/12448/1/0502003.pdf>> Acesso em: 28 ago. 2011.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, New York, v. 20, n.1, p. 65-91, jan. 1995.

DOSI, G. Opportunities, incentives and the collective patterns of technological change. **The Economic Journal**, London, v. 107, n. 444, p. 1530-1547, sept. 1997.

DOSI, G.; NELSON, R.R. An introduction to evolutionary theories in economics. **Journal of Evolutionary Economics**, Berlin, v. 4, n. 3, p. 153-172, sept. 1994.

FASSIN, Y. The Stakeholder Model Refined. **Journal of Business Ethics**. [S.l.], Vol. 84, p. 113-135, 2009.

FERNANDES, B. H. R. et al. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: ESTUDOS organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. p. 123-150.

FREEMAN, R.E.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. **Graduate School of Business Administration**, Virgínia, Working Paper No. 01-02, 2001. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=263511](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511). Acesso em: 27 out. 2011.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FROOMAN, J. Stakeholders influence strategies. **Academy of Management Review**, New York, v. 24, n.2, p. 191-205, apr. 1999.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 195p.

GOLDSTONE, J.A. Initial conditions, general laws, *path dependence*, and explanation in historical sociology. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v. 104, n. 3, p. 829-845, nov. 1998.

GREENER, I. The potential of *path dependence* in political studies. **Politics**, Oxford, v. 25, n. 1, p. 62-72, feb. 2005.

GUATTARI, F. **As três ecologias**. Campinas: Papirus, 1993.

HAESBAERT, R. **Da desterritorialização à multiterritorialidade**. São Paulo: EGAL. 2005a.

\_\_\_\_\_. Desterritorialização, Multiterritorialidade e Regionalização. In: PARA pensar uma Política Nacional de Ordenamento Territorial. Brasília: Ministério da Integração Nacional. 2005b. p. 15-29.

\_\_\_\_\_. **O mito da desterritorialização**: do “fim dos territórios” à multi-territorialidade. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2004.

HANSEN, R. Globalization, embedded realism, and path dependence: the other immigrants do Europe. **Comparative Political Studies**, Austrália, v. 35, n. 3, p. 259-283, apr. 2002.

HARISSON, J. S.; FREEMAN, R. E. Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 42, n. 5, p. 479-485, 1999.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

HOFF, D. **A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders**: a proposição de uma estrutura analítica. 2008. 425 f. Tese (doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

HOFF, D. A história importa: proposta de estrutura analítica para o estudo de path-dependence. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 32, n. 1, p. 7-30, jun. 2011.

IBM. **MANY EYES** [Software]. c2010. Disponível em: <<http://www-958.ibm.com/software/data/cognos/manyeyes>>. Acesso em: 12 fev. 2012.

IPEA. O tempo do BRIC. **Desafios do Desenvolvimento**, Brasília, Ano 8, no 64, p. 30-37, 2010.

IPEA. **Publicações**. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/portal/>>. Acesso em: 22 fev. 2012.

KLEIN, E. **La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas: las exportaciones de calzado del Brasil, LC/G1669**. Santiago do Chile: CEPAL, Naciones Unidas, 1991.

LACOSTE, Y. **A Geografia – isso serve, em primeiro lugar, para fazer a guerra**. Campinas: Papyrus, 1988.

LAGEMANN, E. O setor coureiro-calçadista na história do Rio Grande do Sul. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, 7, n.2, p. 69-82, 1986.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 270 p.

MAC-ALLISTER, M. **Organização-cidade: uma contribuição para a ampliação do conceito de cidade no campo dos estudos organizacionais**. 2001. Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2001.

MAHONEY, J. Path Dependence in historical sociology. **Theory and Society**, Netherlands, v. 29, n. 4, p. 507-548, aug. 2000.

\_\_\_\_\_. Path-dependent explanations of regime change: Central America in comparative perspective. **Studies in Comparative International Development**, New Jersey, v. 36, n. 1, p. 111-141, mar, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MARTINET, A.; REYNAUD, E. **Stratégies d'entreprise et écologie**. Paris: Econômica, 2004. 165 p.

MASSEY, D et al. **Mapping the futures: local cultures, global change**. New York: Routledge, 1993. 10 p.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993. v. 1, 350 p.

MAURER, M.; SACHS, S. Implementing the stakeholder view: learning process towards a changed stakeholder orientation. **Journal of Corporate Citizenship**, Chestnut Hill, v. 17, p. 93-107, 2005.

MDIC – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. 2011. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/>. Acesso em: 22 dez. 2011.

MELO, G. T. de. **A reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas**: um estudo de caso na Weg S.A. 2010. 135 f. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul , Porto Alegre, 2010.

MITCHEL, K. et al. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 22, p. 853-883, 1997.

MOSMANN, G. **A crise calçadista**. Novo Hamburgo: ACINH, 1995.

NELSON, R.; WINTER S. **A evolutionary theory of economic change**. EUA: Harvard Press, 1982. 437 p.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PUFFERT, D.J. Path dependence in spatial networks: the standardization of railway track gauge. **Work Paper**. Munich: Institute for Economic History – University of Munich, 2001.

RAFFESTIN, C. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Ática, 1993.

RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 45-72, 1997.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic: a network theory of stakeholder influences. **The Academy of Management Review**, Mississippi, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

RUTTAN, V. W. Induced innovation and path dependence: a reassessment with respect to agricultural development and the environment. **Technological Forecasting and Social Change**, Netherlands, v. 53, n. 1, p. 41-59, sept. 1996.

\_\_\_\_\_. Induced innovation, evolutionary theory and *path dependence*: sources of technical change. **The Economic Journal**, London, v. 107, n. 444, p. 1520-1529, sept. 1997.

SACK, R. **Human Territoriality**: its theory and history. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

SANTOS, M. O retorno do território. In: **TERRITÓRIO**: globalização e fragmentação. São Paulo: Hucitec/Anpur, 1996.

SCHMITZ, H. Small Shoemakers and Fordist Giants: tale of a supercluster. **World Development**, Oxford, v. 23, n. 1, p. 9-28, 1995.

SCOTT, P. *Path dependence* and Britain's "coal wagon problem". **Explorations in Economic History**, Netherlands, v. 38, n. 3, p. 366-385, july, 2001.

SPINK, P. O lugar do lugar na análise organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2001, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2001.

STAKE. R. E. Case studies. In: HANDBOOK of qualitative research. London: Sage, 2000. p. 435-454.

STEURER, R. et al. Corporations, *stakeholders* and sustainable development I: a theoretical exploration of business-society relation. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 61, n. 3, p. 263-281, 2005.

TORFING, J. Towards a Schumpeterian workfare postnational regime: path-shaping and pathdependency in Danish welfare state reform. **Economy and Society**, Roskilde, v. 28, n. 3, p. 369-402, aug. 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Geoestratégia dos espaços econômicos: o paradigma espaço-tempo na gestão de territórios globais. In: GESTÃO do desenvolvimento e dos poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 45-60.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIO

Mestrando: Felipe Möller Neves (mollerneves@gmail.com)

### ESTUDO DO FENÔMENO *PATH DEPENDENCE*, DAS ANÁLISES SOBRE CONCEITOS RELACIONADOS A TERRITÓRIO E *STAKEHOLDERS*

#### **Dados da Entrevista**

Data:

Organização:

Tempo na Organização:

#### **Etapa 1 – Path Dependence**

1. Fale sobre os momentos que antecederam a chegada da empresa multinacional no Brasil, até o momento da formação de sua relação com a empresa agente: [*Path Dependence*-Hoff (2011) – Condições Antecedentes]
2. Quais foram os momentos mais críticos (importantes) ou que tenham provocado mudanças na organização? [*Path Dependence*-Hoff (2011) – Momentos Críticos e Maiores mudanças – complementação]
3. Detalhe sua opinião sobre o momento de inserção da empresa multinacional no mercado brasileiro e o declínio de mercado da relação com a agente, quando da busca por novos mercados internacionais: [*Path Dependence*-Hoff (2011) - Momentos Críticos Principais]
4. Quais são as principais consequências vistas com relação aos momentos críticos ou de mudanças (padronização de ações, reações e contrarreações às decisões e padrões-reforço ou criação de novos momentos críticos)? [*Path Dependence*-Hoff (2011) – Sequência Auto-Reforçante e Sequência Reativa]
5. Quais são os resultados apresentados após essas fases do processo histórico de atividade empresarial? [*Path Dependence*-Hoff (2011) – Resultados]

#### **Etapa 2 – Território**

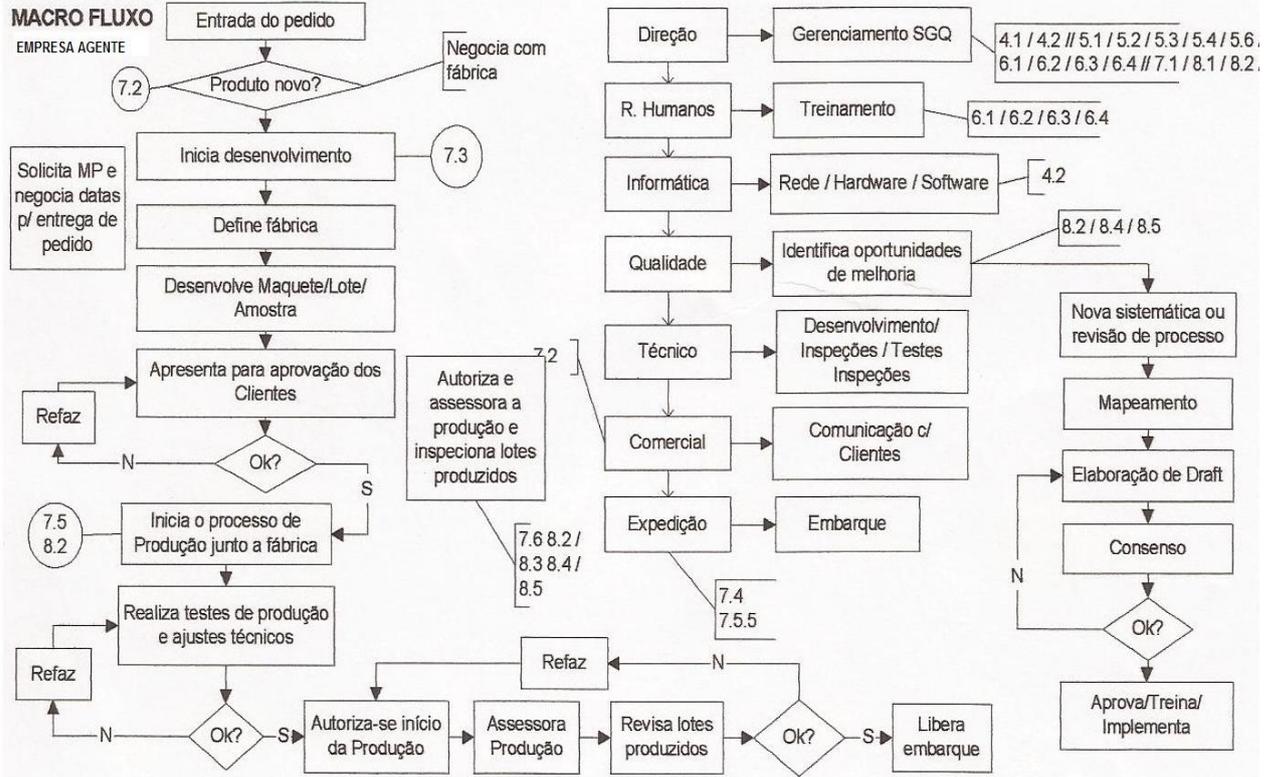
6. Quais são as mudanças (físicas ou ações/regras) ocasionadas pela inserção da empresa multinacional em território brasileiro e como elas interferiram no ambiente empresarial da empresa agente (controle da propriedade, trocas tecnológicas, mudanças de sistemas, trocas de rotinas/processos, trocas de papéis, trocas de práticas, de estilos de gestão, substituição de dirigentes ou mudança de locais de trabalho)? [Haesbaert (2005a), Harvey (1992) – Desterritorialização e Reterritorialização – Espaço Físico e Simbólico]

7. Quais foram os momentos em que você pode dizer que houve uma maior influência para a padronização da empresa agente e dos processos nela inseridos, cujo poder para que isso acontecesse foi exercido pela empresa multinacional? [Certeau, (1994)]
8. Diante das mudanças/transformações citadas na questão 7, em quais delas houve uma maior adesão por parte dos colaboradores (funcionários) da organização no Brasil; e como e por que isso aconteceu? [Bourdieu (1989) – Poder Simbólico]
9. Diante do cenário de parceria das empresas, analise os interesses econômicos e sociais. Que grau de influência tiveram na parceria e para a realidade local (comunidade): [Haesbaert (2005a), Fernandes et al (2000), Spink (2001), Vieira e Vieira (2002) e Mac-Allister (2001) – Desterritorialização e Reterritorialização – Espaço Físico e Simbólico]
10. Qual o interesse da empresa que veio ao Brasil? Alguns dos itens abaixo influenciaram as ações da empresa em território brasileiro? Por quê? [Corrêa (1996) – Corporação, globalização e território]
  - Alcance de mercado, abertura de mercados;
  - Formas de gestão impostas para o Brasil (NH-RS) para maior eficiência econômica e maiores ganhos efetivos;
  - Houve exclusões nesses processos de gestão? Alguma característica local (brasileira) foi deixada de lado, esquecida?
11. Na vinda para o Brasil, houve a busca de incentivo por parte da empresa que chegava, ou até mesmo o oferecimento brasileiro de incentivos para a instalação da mesma em território nacional? E na migração dos serviços com a queda de mercado no Brasil? Houve incentivos de outros países? Como isso se deu? (Exemplos de incentivos: isenção de impostos, doação de terrenos entre outras infraestruturas, ....) [Benko (2001) – Recursos e Territórios].
12. Quais são as causas de declínio que levaram a empresa multinacional a procurar novos rumos de mercado (novos países)? Quais foram os impactos econômicos e sociais para a empresa agente e organizações ou pessoas vinculadas a seu mercado, e quais foram as preocupações destes frente a este cenário ? [Haesbaert (2005a), Fernandes et al (2000), Spink (2001), Vieira e Vieira (2002) e Mac-Allister (2001) – Desterritorialização e Reterritorialização – Espaço Físico e Simbólico; Corrêa (1996)]
13. Quais foram as principais mudanças visualizadas com a redução de operações no Brasil? Até que ponto houve modificações drásticas com as mudanças (incluindo comunidade e organizações envolvidas com as empresas)? [Harvey (1992); Certeau (1994)]

**Etapa 3 – Stakeholders**

14. Quais foram os impactos que foram sofridos por sua organização/entidade (*stakeholder*) no momento da chegada da empresa multinacional no país? [Fassin (2009) – Categorias de *Stakeholders* – Impacto sobre o tipo de *Stakeholder*]
15. Considere a trajetória de parceria das empresas, quais são os fatos relevantes que tiveram influência na sua relação para com as empresas? [Fassin (2009) – Categorias de *Stakeholders* - Impacto sobre o tipo de *Stakeholder*]
16. Quais foram as consequências percebidas por você (*stakeholder*) diante do cenário de êxodo de grande parte dos negócios da empresa, ou seja, o que isto influenciou e impactou em seu ambiente sócio-econômico (da organização/entidade)? [Fassin (2009) – Categorias de *Stakeholders* - Impacto sobre o tipo de *Stakeholder*]

### ANEXO A – MACRO FLUXO DA EMPRESA AGENTE



## ANEXO B – FLUXO DE PROCESSOS ENTRE EMPRESA AGENTE E MULTINACIONAL

