

5 Discussão

Tendo descrito as manifestações da indústria calçadista nos países estudados, ressaltando seu desenvolvimento histórico, é necessário agora associar os pontos levantados com a proposição acadêmica oferecida pela teoria de *path dependence*. A partir desta confrontação, espera-se atender ao último objetivo secundário deste trabalho, rumando para a resposta final à pergunta-problema formulada.

Tendo em vista este propósito, a análise é guiada pelos principais tópicos dos quais trata a teoria em comento, a saber: (i) acontecimentos isolados; (ii) localização geográfica; (iii) retornos crescentes; (iv) *lock-in* e dependência técnica; (v) aspectos subjetivos e (vi) perspectivas futuras. Para cada um desses temas é dedicada uma subseção, onde as ponderações pertinentes sobre as indústrias italiana, chinesa e brasileira são feitas. No intuito de auxiliar a discussão alvo deste capítulo, são oferecidas as Figuras 6, 7 e 8, que apresentam uma linha do tempo com a síntese dos acontecimentos-chave em cada uma das unidades de análise.

5.1. Acontecimentos Isolados

De certo modo, todas as observações deste capítulo guardam características dos eventos de natureza estocástica de que falou David (1985). Em última análise, é possível até afirmar que, na teoria de *path dependence*, tudo se resume a episódios isolados; uns, entretanto, possuem características particulares, que os tornam analisáveis sob um ponto de vista bem definido, como é o caso dos retornos crescentes, dependência técnica e demais temas tratados adiante. Esta subseção, todavia, tem como intuito contemplar tão somente aqueles acontecimentos aparentemente aleatórios e muitas vezes pequenos, mas que alteraram permanentemente o curso da indústria calçadista nos países estudados.

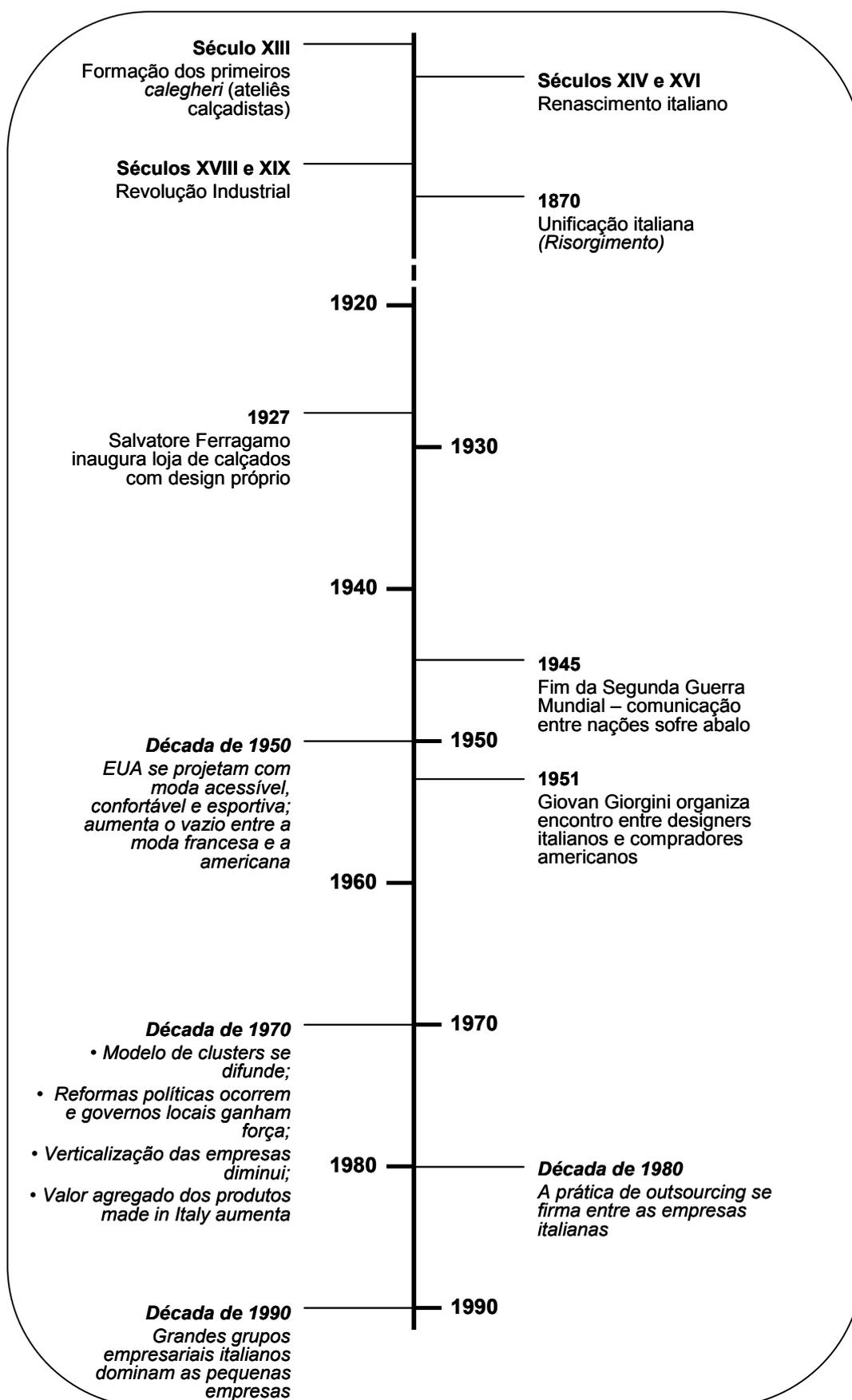


Figura 4 – Linha do Tempo da Indústria Calçadista Italiana.

Fonte: O Autor.

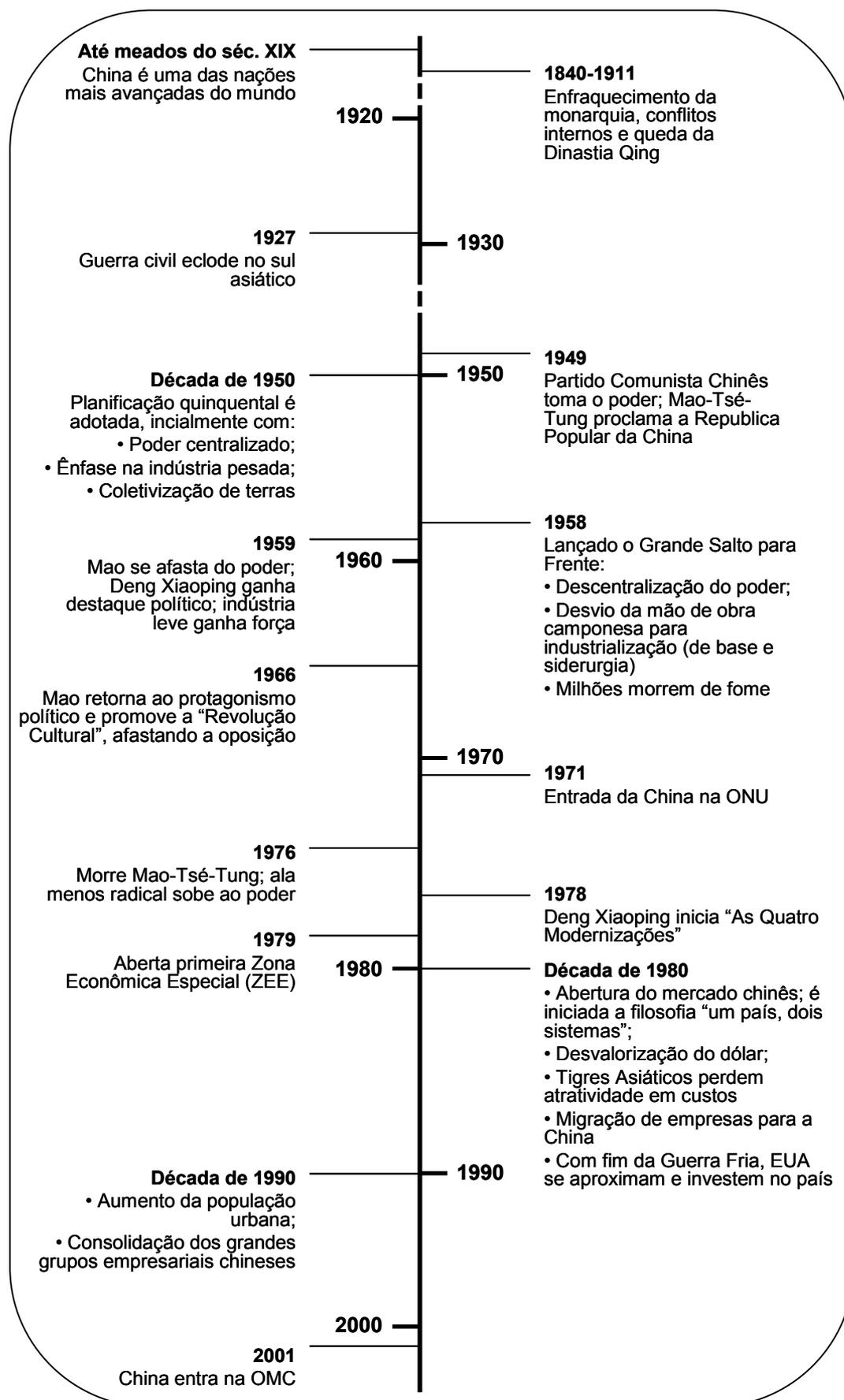


Figura 5 – Linha do Tempo da Indústria Calçadista Chinesa.

Fonte: O Autor.

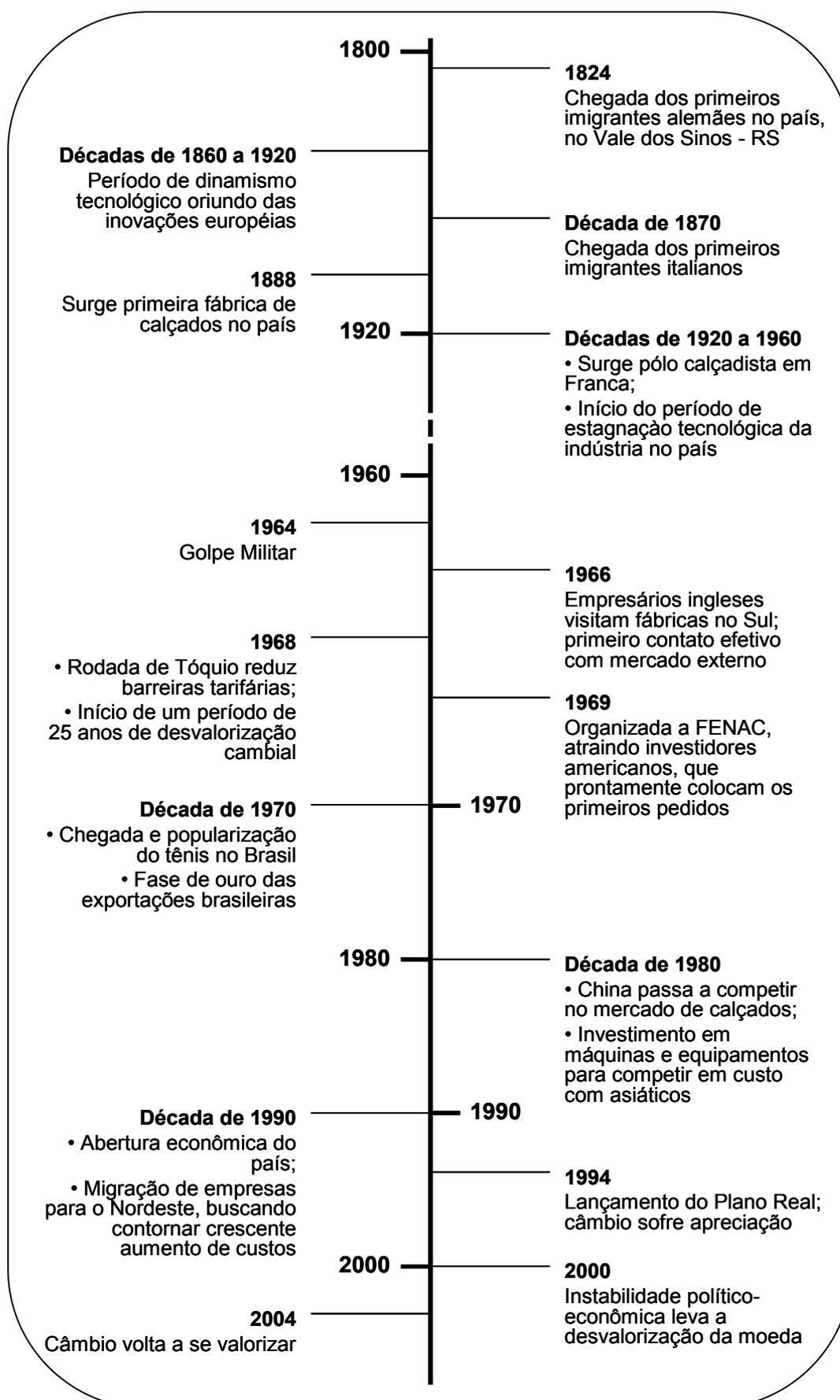


Figura 6 – Linha do Tempo da Indústria Calçadista Brasileira.

Fonte: O Autor.

Como prevê a teoria, eventos que ocorram na fase inicial do desenvolvimento de uma indústria costumam ser fundamentais para os desdobramentos posteriores (NORTH, 1990). Segundo o autor, esses acontecimentos, mesmo que pequenos, tendem a ser amplificados pela perpetuação de suas consequências e, portanto, influenciam decisões tomadas muito tempo depois - assemelhando-se ao "efeito borboleta", com o qual Booth (2003) comparou tal fenômeno.

Essa lógica se encaixa muito bem no caso italiano. A Itália formou seus primeiros "sapateiros" profissionais ainda no século XIII, em uma região que já abrigava revoluções artísticas, políticas, culturais e sociais importantes, sintetizadas durante o Renascimento. A entrada precoce nesta indústria, neste momento propício, deu à capacidade de *design* dos empresários italianos um novo vigor.

Na era moderna, outro acontecimento contribuiu sobremaneira para o desenvolvimento e reconhecimento do selo *made in Italy*. A época do pós-guerra já era propícia *per se*, já que possibilitou um lapso na difusão da moda e a ascensão dos Estados Unidos com uma proposta de *design* confortável e acessível, em oposição aos cortes franceses. Mas o evento organizado por Giovan Giorgini em 1951, reunindo *designers* conterrâneos e empresários dos EUA deve ser considerado um marco, pois abriu o mercado norte-americano e estabeleceu um posicionamento para os produtos italianos, preenchendo o vácuo observado na moda até então.

A importância de pequenos eventos como esse ocorrido na indústria italiana também pode ser atestada no exemplo do Brasil, em 1969, com a organização da Feira Nacional de Calçados (FENAC). Foi nela que houve o primeiro contato formal entre a indústria calçadista nacional e compradores americanos. O que se iniciou timidamente, através de alguns pedidos, tornar-se-ia o maior fluxo comercial do setor, que durante décadas correspondeu a mais de 80% do total exportado.

Posteriormente, o ano de 1994 também presenciaria um fato determinante para a competitividade da indústria brasileira: o lançamento do Plano Real. A estabilização da moeda e sua valorização frente ao dólar - que se manteria nos anos seguintes, mesmo com períodos de flutuação - tornaram o calçado brasileiro

muito mais caro no exterior e sepultaram as chances de manutenção de uma estratégia de custos agressiva.

Importantes eventos isolados também são observados no exemplo chinês. É o caso da Proclamação da República Popular da China, em 1949, que deu ao país um líder e um regime - Mao-Tsé-Tung e o comunismo - que moldaram permanentemente a economia local. Posteriormente, a criação da primeira Zona Econômica Especial (ZEE), em 1979, foi responsável por abrir o país ao investimento e mercado estrangeiros. Mais recentemente, a entrada da China na OMC em 2001 trouxe novas oportunidades e muitos desafios para a economia chinesa, afetando o modo como o país enxerga e planeja sua estratégia para o futuro.

Não obstante a mera ocorrência desses acontecimentos aleatórios, é considerando uma observação de Patalano (2007) que eles ganham ainda mais força. A autora sugere que não apenas os fatos são fundamentais, mas sim a sequência em que eles ocorrem. Isso é notado com clareza na sucessão de eventos que se iniciaram com a morte de Mao-Tsé-Tung, em 1976. A partir desta data, a ala menos radical do partido tomou o poder e implementou o plano d'As Quatro Modernizações (1978), criou a primeira ZEE (1979) e viu o país se beneficiar dos reveses estratégicos proporcionados pela ascensão econômica dos Tigres Asiáticos, que acabaram transferindo suas fábricas para a China (década de 1980). Foi o decurso e *timing* desses eventos que projetou rapidamente a indústria calçadista chinesa para o mercado mundial.

5.2. Localização Geográfica

A importância da localização geográfica para o desenvolvimento da indústria calçadista nos países estudados é evidente. Muito dessa relevância se deve ao tipo de organização em *clusters* adotado pelo setor, já que esse modelo prevê a grande proximidade de empresas em regiões bem delimitadas, que por si só já têm sua configuração reforçada continuamente ao longo do tempo - de um modo que reitera o cerne tecnológico e mantém o sistema em funcionamento, como salientaram David (1990) e Krugman (1991). Deste modo, apenas pelo fato de se organizar em aglomerados, a indústria de calçados já apresenta uma

considerável carga de *path dependence*. Entretanto, os locais e modos através dos quais os *clusters* e distritos industriais se formaram na Itália, China e Brasil também contribuem consideravelmente para a dependência do setor calçadista de sua própria história, que acaba predominando sobre a geografia, como antecipou David (1990), mesmo que migrações internas tenham sido observadas no decorrer dos anos.

Neste sentido, o caso italiano é marcante. A começar pela história milenar da região, que abrigou o imponente império romano e foi, durante muitos anos, o centro das realizações políticas, sociais e artísticas do mundo, mesmo que durante a idade média tal papel tenha se esvaziado. Mais tarde, com o Renascimento, a Itália retornaria ao protagonismo cultural, voltando a imprimir suas características nos produtos e indústrias que abrigava. Tendo se desenvolvido no cerne de inúmeras transformações no continente, o setor calçadista italiano foi capaz de internalizar diversos aspectos dessas revoluções - em particular aquelas relativas a inovações em produção, maquinário, *design* e moda.

Incidentalmente, a região da Toscana intensificou esse processo de absorção, já que foi, ela própria, palco principal de eventos fundamentais. Não bastasse ter recebido, junto com o Vêneto, os primeiros *calegheri* (ateliês de sapatos) ainda no século XIII, a Toscana é também considerada berço do Renascimento europeu. Com isso, a incorporação de características renascentistas no processo de manufatura calçadista e nos produtos desenvolvidos, mais que oportuna, foi inevitável.

Outro aspecto notável do desenvolvimento geográfico da indústria de calçados italiana é sua instalação na região chamada de Terceira Itália, que abrigou outros exemplos de setores organizados em distritos. No âmbito da incipiente formação de um sistema organizado de aglomerado produtivo, a experiência obtida por este conjunto de indústrias diferentes foi de grande valia, transbordando para todos os que dela participaram. Em suma, o fato da indústria calçadista italiana ter participado ativamente da criação de um bem sucedido modelo de organização em *clusters* contribuiu consideravelmente para dar robustez ao setor. E isso só foi possível graças à concentração deste fenômeno no nordeste e centro do país.

Por seu turno, o caso da China apresenta algumas nuances que o diferenciam do exemplo italiano. Primeiro, sob a ótica da projeção internacional

da indústria calçadista daquele país, sua concentração às margens do Delta do Rio das Pérolas (PRD) foi vital. Não bastasse a proximidade com territórios economicamente abertos e comercialmente mais experientes, como Hong Kong e Macau, foi no PRD que as primeiras e principais Zonas Econômicas Especiais surgiram, levando desenvolvimento e modernidade para a indústria chinesa de forma geral, através da adoção da política de "um país, dois sistemas". A decisão de estabelecer as ZEE's na região, mais acessível (por via marítima) que o interior chinês, também se mostrou bastante acertada, dado que contribuiu para uma vantagem logística e também para atrair indústrias vizinhas que iniciavam um movimento migratório, como no caso taiwanês. Essa localização privilegiada permitiu à então embrionária indústria de calçados da China crescer de maneira rápida e prontamente se projetar como fornecedora global.

Há também que se destacar outra perspectiva locacional que se relaciona apenas indiretamente com a instalação da indústria calçadista, mas teve papel fundamental na formação das vantagens competitivas chinesas, qual seja a tentativa reiterada do governo de dar ênfase ao interior do país. Dela derivaram dois fatos importantes: primeiro, ao receber algumas indústrias, de base ou leves, a partir da segunda metade do século XX, os habitantes do interior da China foram capazes de desenvolver uma certa capacidade técnica no manejo de equipamentos que seria bastante útil posteriormente, com a verdadeira industrialização por qual passaria o país décadas mais tarde. Em segundo lugar, o conseqüente crescimento da população camponesa também produziu uma força de trabalho volumosa e pobre, à procura de empregos formais, mesmo que com salários baixos. Essa combinação de dois elementos aparentemente contraditórios permitiu que a China oferecesse uma grande e barata capacidade produtiva.

Por fim, o Brasil também tem na localização geográfica de sua indústria calçadista uma característica marcante, muito responsável por suas forças e fraquezas. O sul do país, em particular os arredores do Vale dos Sinos, ao receber os primeiros imigrantes da Itália e da Alemanha, foi capaz de desenvolver sua produção de calçados com características europeias. Com efeito, talvez o Rio Grande do Sul seja de fato o território mais propenso a receber estes estrangeiros, dada sua proximidade com o clima europeu. Plenamente adaptados à nova pátria, italianos e, principalmente, alemães puderam prontamente empregar seus conhecimentos em manipulação de peles e confecção de calçados, diante de uma

grande demanda inicial, fruto das concentrações de propriedades rurais e montarias, compradoras frequentes de diversos artigos de couro.

Paralelamente, o clima e as pastagens também contribuíram para o cultivo agrícola e a criação de gado forte e sadio, produzindo couro de alta qualidade, o que permitiu aos fabricantes de calçados oferecer produtos atrativos nos mercados interno e externo. Ao mesmo tempo, a tradição do cultivo agrícola na região também possibilitou o surgimento de uma população simples voltada para a agricultura de subsistência. Não por menos, o *cluster* calçadista do Vale dos Sinos cresceu em direção a estas cidades campestres, onde a mão de obra mostrava-se consideravelmente mais barata.

Os *clusters* de calçados de São Paulo, em contrapartida, tiveram uma influência mais forte da cultura italiana, uma vez que milhares de cidadãos deste país para lá emigraram intensamente ao final do século XIX, tendo como destino inicial as ricas plantações de café. Talvez por isto, até hoje essa região seja mais destacada na produção de sapatos masculinos de qualidade, tal qual a indústria calçadista da Itália.

Finalmente, a migração das fábricas de calçados para o Nordeste do país, ocorrida durante os anos 1990, também guarda aspectos geográficos que afetaram a competitividade da indústria nacional, tanto positiva quanto negativamente. A instalação destas manufaturas nos estados nordestinos permitiu ao Brasil recuperar parte da vantagem em custos perdida na década anterior, dada a força de trabalho barata que foi possível acessar. Entretanto, o movimento, embora tenha sido empreendido por diversas empresas, não formou aglomerados produtivos propriamente ditos, equilibrados e coordenados - pelo contrário, gerou diversas ocupações espaciais esparsas e altamente concentradas em uma ou duas grandes firmas, distantes de sua cadeia de fornecedores. Assim, com essa formação de "distritos artificiais", a indústria calçadista brasileira perdeu algumas vantagens que tinha dentro dos *clusters* paulista e sulista e, no geral, se enfraqueceu.

5.3. Retornos Crescentes

É intuitivo afirmar que a tendência natural do ser humano é continuar a apresentar determinado comportamento à medida que o mesmo encontra aceitação

em seu grupo social. No âmbito das indústrias não é diferente. Praticamente toda organização industrial está sujeita a ser seduzida pelos encantos do *feedback* positivo, deixando sua estratégia ser influenciada por ele. Como visto, a própria *Resource-Based View* incita isso, dado que estimula a geração de recursos inimitáveis que só são alcançados com o aperfeiçoamento contínuo ao longo do tempo. De fato, os resultados de se manter um mesmo comportamento podem ser muito positivos, em particular nos casos em que os custos de mudança são muito elevados. Não obstante, a revisão constante das decisões empreendidas é fundamental para garantir sucesso a longo prazo, ainda que isso signifique mudanças drásticas na linha estratégica adotada.

Nos três casos estudados, a indústria calçadista experimentou - e, de certo modo, ainda experimenta - retornos crescentes que produziram competências específicas e vantagens (ou desvantagens) competitivas nítidas. Dos três países, talvez o exemplo mais patente deste conceito seja o vivenciado pelo Brasil. Já na década de 1970 o país se projetou ao mundo como fornecedor de calçados de baixo custo. Nos anos que se seguiram, obteve grande sucesso com este posicionamento, figurando entre os maiores fornecedores globais do setor e os empresários, até então pouco organizados, ganharam experiência dentro deste perfil de exportador, obtendo lucros volumosos. Diante dos bons resultados, investiram na aquisição de maquinário e melhoria da produção, sempre no intuito de oferecer custos baixos.

Todavia, nos anos 1980 e 1990 o surgimento dos fornecedores do sudeste asiático, em particular a China, interrompeu a alta vertiginosa das exportações brasileiras. Diante deste cenário as empresas empreenderam esforços no sentido de manter seu posicionamento, ainda na busca por oferecer preços baixos. Para tanto, mudaram estruturas, processo produtivo e até mesmo migraram em direção às regiões menos desenvolvidas do país, em busca de mão de obra abundante. Mas competir com os baixíssimos custos trabalhistas chineses era e ainda é tarefa praticamente impossível. Assim, diante da insistência em permanecer no mesmo curso estratégico de sucesso na década de 1970, como bem salientaram Guidolin, Costa e Rocha (2010), a indústria calçadista brasileira acabou não desenvolvendo competências essenciais para possibilitar uma mudança de nível em seus produtos, mantendo-se vulnerável à forte competição no segmento escolhido.

China e Itália também foram influenciadas pelos retornos crescentes de suas estratégias, mas com consequências menos dramáticas que as observadas no Brasil. No exemplo chinês, o reconhecimento mundial como produtor barato de calçados gerou um círculo virtuoso, no qual tanto oferta quanto demanda cresceram no país. A China ainda tem condições de oferecer grandes vantagens em custos, mas aumentos recentes em custos operacionais e salários elevaram o preço médio do calçado chinês, provocando certa celeuma nos empresários, ainda preocupados em manter sua fonte de vantagem competitiva. Como alternativa, as empresas chinesas vêm empreendendo migrações rumo a áreas rurais, ao mesmo tempo que ensaiam uma terceirização de produção para países vizinhos - o que tem, inclusive, levantado alguns questionamentos sobre qualidade e prazos. Não obstante, o país tem mostrado interesse em investir em marcas e modelagem próprias, o que insinua uma possível mudança estratégica no médio prazo.

Já a Itália apresentou retornos crescentes sobre a estratégia oposta. Desde meados do século XX, quando tornou-se referência no lançamento de moda e fornecimento de calçados de alta qualidade, e após a criação do "*made in Italy*", novos *designers* foram estimulados a lançar seu trabalho e inúmeras marcas surgiram, ajudando a consolidar o posicionamento do país no segmento de consumidores mais seletivo. Por ter demonstrado seu sucesso em termos de lucratividade, essa estratégia é ainda muito forte, como mostram as mudanças recentes na estrutura industrial italiana, que, mesmo tendo se alterado, preservou sua característica fundamental. É o caso, por exemplo, das atividades de *outsourcing*, feitas normalmente em parceria com fornecedores do leste europeu, que processam os produtos e retornam para acabamento na Itália, sempre visando manter os aspectos de qualidade tão característicos deste país.

5.4. Lock-in e Dependência Técnica

Os retornos crescentes observados nos casos de Itália, China e Brasil contribuíram diretamente para gerar um certo aprisionamento estratégico - o chamado *lock-in* - em suas respectivas indústrias calçadistas. Ao longo dos anos, esses países desenvolveram competências, relacionamentos comerciais e

estruturas industriais que os tornaram quase irreversivelmente condicionados a determinada estratégia.

O caso do Brasil é um exemplo genuíno desse fenômeno. Até a década de 1970 o comércio exterior da indústria de calçados brasileira era praticamente nulo e, a partir de então, foram colocados os primeiros pedidos de compra, vindo dos EUA. Os norte-americanos enxergavam no Brasil uma alternativa mais próxima e tão barata quanto os Tigres Asiáticos e, por isso, investiram no país, lançando no mercado agentes de exportação/importação que facilitaram muito o desenvolvimento do comércio entre ambas as partes. Tentado pelo caminho mais fácil, o Brasil rapidamente se especializou em atender quase exclusivamente o mercado dos Estados Unidos.

Como destacaram Eriksson *et al.* (2000), o processo de internacionalização, ao exigir o acúmulo de conhecimento experiencial, incentiva o *lock-in*, já que a opção de seguir em um determinado mercado externo torna-se progressivamente menos arriscada e aumenta as chances de sucesso imediato. Entretanto, como sugeriu Patalano (2007), muitas vezes esse sucesso contém a semente do próprio fracasso. Talvez esse termo seja forte, mas com tal especialização ocorrendo reiteradamente durante décadas o setor calçadista brasileiro aos poucos se colocou em uma posição de difícil reversão. Em alguns anos as vantagens em custos do Brasil se perderam - principalmente com as flutuações cambiais - e a fragilidade da indústria foi exposta.

Do ponto de vista tecnológico, ainda durante a década de 1980 o país investiu em maquinário voltado à produção de calçados de massa, de baixo custo. Nesse mesmo período, ao serem colocados diante de um ponto de inflexão estratégica, tendo em vista a ameaça chinesa que se iniciava, os empresários insistiram na manutenção da estratégia de custos, adaptando sua estrutura fabril e localização geográfica. Essa tendência em continuar a fazer o mesmo é um dos pontos críticos da teoria de *path dependence*, como afirmado por David (1987) e foi crucial para que o setor de calçados do Brasil chegasse à situação atual.

Obviamente, China e Itália também apresentam características de *lock-in* em suas indústrias, mas em um grau menos contundente, explícito e direto que o brasileiro. No exemplo chinês, tal efeito se manifestou na política industrial empreendida pelo governo do Partido Comunista. A disposição em incentivar diferentes setores ao longo do tempo atrasou a formação de uma vocação

nacional, que surgiria com força apenas na década de 1960, com o foco maior dado à indústria leve. Ainda, a interrupção das relações comerciais com o resto do mundo, durante muito tempo, privou a indústria chinesa do contato com inovações em produtos e processos. Sem a proximidade com novas tecnologias, a China perdeu a capacidade de inovação e criação, tornando-se especializada apenas na reprodução de modelos, carecendo do senso de criação.

Ademais, à medida que incentivava a industrialização, o plano de desenvolvimento do país estagnava as atividades do campo. Isso fez surgir a interdependência técnica de que falam Lamberg e Tikkanen (2006), já que a criação de gado e a produção de couro não avançaram tecnologicamente (permanecendo muito primitivas e de baixa qualidade) e o país acabou perdendo a oportunidade de se destacar como fornecedor de calçados feitos a partir desse insumo. Assim, dificultou a mudança de posicionamento no setor e aprisionou estrategicamente a indústria.

Já o *lock-in* da indústria italiana parece surgir apenas na década de 1970, muito embora desde o pós-guerra a imagem do país já estivesse associada com a produção de itens de qualidade, acessíveis e confortáveis. Naquela década, o valor agregado dos produtos subiu, ao mesmo tempo que a prática do *outsourcing* tornou-se mais difundida. Tal mudança na estrutura industrial fez com que surgissem os grandes grupos e marcas que hoje dominam o setor na Itália e ditam seus rumos.

5.5. Aspectos Subjetivos

O fato desta indústria via de regra se organizar na forma de *clusters* contribui bastante para a manifestação de *path dependence* de caráter comportamental, frequentemente também provocando um forte *lock-in*. Como sugeriram Lamberg e Tikkanen (2006), sistemas homogêneos costumam ter seus atores se movendo de forma conjunta e consonante, o que tende a amplificar os efeitos das opções estratégicas feitas, tornando o caminho reverso difícil de percorrer.

Os autores relacionaram tal movimentação grupal à existência de uma "ideologia", que altera percepção e cognição coletivas de uma dada situação e,

consequentemente, as respostas a ela. Essa observação corresponde ao que Xuanwei e Youmin (2007) classificaram como "identidade regional" e encontra-se sob o que Zubowski (2004) chama de "perspectiva cultural". Esses aspectos podem ser percebidos nos três países estudados. E se as origens da *path dependence* são de fato cognitivas, como sugeriu Patalano (2007), há de se admitir a importância que tais fatores exercem sobre a condição atual das indústrias nestes locais.

No caso chinês, como é comum no continente asiático, é dada muita importância às instituições locais e ao relacionamento, ou *guanxi*. A força dessas amarras relacionais é tamanha que torna a organização dos *clusters* dependente delas. Assim, a entrada de empresários ocidentais é muito dificultada, sendo praticamente obrigatório o estabelecimento prévio de uma complexa e sólida rede de contatos. De um ponto de vista prático, essa característica possibilita ao país permanecer coeso em sua estratégia de baixo custos, através da manutenção da estrutura local.

Outro ponto importante a respeito do povo chinês é sua histórica resiliência no trato das adversidades. De certo modo, muito devido aos períodos de forte recessão vividos ao longo do século XX, esses cidadãos adquiriram uma capacidade de se submeter a condições adversas, tratando com menos resistência a opressão de um forte regime comunista. Afora as condições econômicas e a questão da migração campo-cidade, essa característica também contribuiu bastante para a manutenção dos baixos níveis salariais do país.

Já a Itália é historicamente ligada às artes e à inovação, fato que transborda culturalmente para seus indivíduos e os produtos que confecciona. Ademais, a cultura que se solidificou no ambiente dos *clusters* a partir dos anos 1970 também foi positiva para a indústria italiana, pois gerou empresários dinâmicos e menos apegados às suas regiões de origem, portanto mais propensos a assumir riscos que se mostrariam válidos, como as migrações internas e o *outsourcing* de atividades.

Além disso, após a unificação, o país viveu um momento de construção de identidade nacional, que acabou por coincidir com o período de formação do design italiano e do nascimento do *made in Italy*, fortalecendo os movimentos em ambas as direções. É esse período que diferencia as comunidades italianas localizadas em seu país original e aquelas do Brasil: os que haviam emigrado no

século XIX perderam a época de ouro do *design* italiano e, conseqüentemente, não puderam implementá-lo em sua completude no país sul-americano.

De qualquer maneira, no Brasil o aspecto subjetivo mais relevante é realmente a influência exercida pelas culturas italiana e, principalmente, a alemã, já que essas são as origens predominantes dos empresários atuantes na indústria calçadista. Enquanto as particularidades italianas trouxeram a habilidade de se lidar com o couro e até mesmo uma certa disposição a desenvolver modelagens novas e orientadas para a moda, as características marcadas dos empresários de origem alemã moldaram definitivamente a estrutura produtiva desse setor no país, sendo responsáveis pelo anseio por controle da produção, foco no produto, gestão de custos e manutenção da qualidade.

De certa maneira as características dessas duas origens europeias também se refletem na estrutura hierárquica das empresas de calçados nacionais, em especial aquelas localizadas no Sul, com suas organizações familiares, assim como nas localidades em que se instalam, também com muitos laços de família. Em ambos os casos perpetua-se um forte sentimento de tradição, que acaba dificultando a modificação de orientações estratégicas.

Por último, Lamberg *et al.* (2008) demonstraram que a questão cultural afeta também os executores de políticas públicas. Sob esta ótica, ela pode ser encontrada nas mudanças do nível institucional italiano ocorridas na década de 1970, com o aumento do poder dos governos locais, muito motivado pela mobilização popular e pelo espírito cooperativo de que falou Putnam (1994). Esse ponto também é percebido na cultura tradicionalista chinesa, que se manifesta através de uma centralização de controle do Estado, refletindo-se nas ações rígidas do regime, que tornam possível a manutenção do paradoxal modelo "um país, dois sistemas".

5.6. Perspectivas Futuras

Muito embora a *path dependence* seja vista como um modo de explicar condições recentes de determinada indústria, empresa ou sistema, a teoria também oferece considerações relevantes a respeito da criação de caminhos futuros, mesmo em face de um estado atual aparentemente rígido. A chamada *path*

creation alega ser possível mudar um curso *path dependent* por mais enraizado que este esteja. Tal mudança é plausível graças ao que Schneiberg (2006) classificou como "destroços e refugos de caminhos não explorados", isto é, reminiscências de experiências passadas que não se transformaram em condições dominantes, mas instalaram-se de alguma forma no repertório de conhecimentos de um sistema, mesmo que muito discretamente.

Um exemplo é o *know-how* adquirido pela China na fabricação de produtos de muitas das mais valiosas marcas de calçados do mundo. Na condição de grande tomador de pedidos globais, espera-se que o país tenha absorvido algumas competências relativas à modelagem e *design* de produtos, ainda que dedique-se majoritariamente à confecção de modelos desenvolvidos por terceiros. Ressalte-se que o fato dessas competências serem minoritárias e muito fragmentadas apenas corrobora a teoria - afinal, como já colocado, não passam de "destroços".

Ocorre que esses fragmentos são suficientes para deflagrar um movimento de mudança na conjuntura de uma indústria, como defende Schneiberg (2006). Talvez seja precisamente isso que esteja ocorrendo atualmente com a China, que já ensaia a criação de marcas e *design* nacionais, mesmo que de forma ainda muito amadora. Como obstáculo encontra a imagem já consolidada mundialmente de produtora de baixos custo e qualidade, e o esforço de mudança de atitude dos consumidores talvez seja ainda maior que o da própria alteração de estratégia. Mas com os investimentos que têm feito não é difícil imaginar que, em um futuro não muito distante, o país desponte como fornecedor de moda própria para um segmento de preço superior.

Sob esse ponto de vista das "vivências não predominantes", o Brasil parece estar um passo à frente da China. O país já possui investimentos em *design* e qualidade há alguns anos, e algumas marcas já conseguem despontar no mercado internacional, introduzindo um conceito de "brasilidade" (para casos de marcas de calçados com boa presença internacional cf. GARRIDO *et al.*, 2005; QUEIROZ, NAKAGAWA e HEMZO, 2006). Entretanto, de uma forma geral, a indústria brasileira ainda é muito tradicional e com foco em produção, o que dificulta a real incorporação de conceitos de marketing no núcleo decisório das empresas.

Conforme relatado, grande parte deste olhar dedicado ao produto e à linha de produção tem origem nos aspectos subjetivos relativos à cultura alemã, que domina a exportação brasileira de calçados. Por este motivo, além de medidas

públicas e privadas de incentivo, talvez o mecanismo mais eficiente para alterar tal filosofia passe principalmente por uma iniciativa coletiva de mudança de cultura, atitudes e valores, como sugeriu Zubowski (2004).

Por fim, a Itália é o país que indica menos perspectivas futuras de mudanças estratégicas. Primeiro que, mesmo em face das ameaças enfrentadas recentemente, a alteração para uma estratégia baseada em custos não parece desejável. Mesmo que o fosse, a imagem associada ao *made in Italy* e a história de sucesso da produção calçadista italiana como fornecedora de calçados de qualidade, *design* e marca, geram um *lock-in* que torna praticamente impossível tal reversão.

Não há condições econômicas no continente ou capacidade instalada na Itália para produzir calçados em massa de maneira competitiva. Os fabricantes italianos há muito "desaprenderam" a confeccionar itens baratos e de qualidade inferior, tornando a alteração estratégica um retrocesso impensável. Com isto em vista, espera-se que o país permaneça como fornecedor de destaque no topo da pirâmide, mas empreendendo modificações na estrutura de modo a incrementar receita e rentabilidade. Com os custos trabalhistas se elevando na Europa e a melhoria da qualidade de produção na China e arredores, é possível que progressivamente se observe uma migração para países asiáticos das atividades de *outsourcing* mais nobres até então exploradas pelo Leste Europeu.