
Casos de Ensino em Administração

CONSTANÇA BASTO

Renato Cotta de Mello*

Mestre em Administração pela UFRJ.
Professor do Coppead/UFRJ, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

Angela da Rocha

Doutora em Administração pela IESE Business School, Universidad de Navarra.
Professora do Coppead/UFRJ, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

*Endereço: Instituto Coppead de Administração, Rua Pascoal Lemme, 355, Cidade Universitária, Ilha do Fundão, Rio de Janeiro/RJ, 21949-900. E-mail: renato@coppead.ufrj.br

INTRODUÇÃO

Em dezembro de 2002, Constança Basto e Marcos Lima abriram sua primeira loja no exterior no West Village, em Nova Iorque e, logo em seguida, uma boutique na famosa loja de departamentos Henri Bendel, localizada na Fifth Avenue, na mesma cidade. Comercializando calçados de luxo fabricados no Brasil sob sua marca, Constança Basto iniciava uma trajetória internacional que a faria tornar-se uma estilista de calçados bem-sucedida no difícil e exigente mercado americano. Seu sucesso nos Estados Unidos podia ser medido pelas lojas que vendiam seus calçados em 2006 e que se encontravam espalhadas pelos Estados de Washington, Califórnia, Texas, Geórgia, Flórida, Illinois e New Jersey. Em 2006, os sócios da empresa consideravam vários planos futuros de expansão no mercado americano e brasileiro.

A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CALÇADOS

A indústria brasileira de calçados era constituída, em 2006, por mais de 8.400 empresas, com uma produção estimada em 725 milhões de pares ao ano, dos quais aproximadamente 190 milhões eram exportados. Os dois principais pólos produtivos eram o do Vale dos Sinos, no Estado do Rio Grande do Sul, especializado em calçados femininos, e o de Franca, no Estado de São Paulo, cuja produção era voltada predominantemente para calçados masculinos, mas novos pólos vinham apresentando forte crescimento. Em 2004, o Brasil era o terceiro produtor mundial, o quinto maior exportador e o quinto maior mercado consumidor de calçados no mundo, enquanto a China ocupava o primeiro lugar nas três categorias.

As origens da indústria calçadista no Brasil remontavam à vinda de imigrantes europeus, que trouxeram consigo técnicas artesanais de produção de calçados. A indústria expandiu-se nas décadas de 1960 e 1970, graças, em grande parte, às exportações, que haviam sido estimuladas por dificuldades no atendimento à demanda internacional por parte de grandes países produtores, como França e Itália, fazendo com que agentes de compra de grandes atacadistas e varejistas dos EUA buscassem o Brasil como alternativa de suprimento.

Na década de 1990, as empresas do setor passaram a enfrentar a concorrência

de produtos provenientes de países asiáticos, em particular a China. A atratividade do suprimento asiático, para os grandes compradores internacionais, decorria do baixo custo da mão-de-obra, bastante inferior ao do Brasil, além de incentivos e subsídios governamentais sob várias formas, e câmbio favorável. Inicialmente os calçados asiáticos competiam na faixa mais baixa de preço e qualidade, atendendo ao mercado popular, mas já era clara a tendência de ascensão para o segmento médio do mercado. Complementarmente, a China vinha esforçando-se para adquirir tecnologia e *know-how* necessários à melhoria da qualidade de seus produtos. Por exemplo, estimava-se que mais de mil técnicos brasileiros, provenientes da indústria calçadista, houvessem ido trabalhar na China, com salários em dólares três vezes superiores aos que recebiam no Brasil⁽¹⁾. Em resposta ao desafio chinês, a indústria brasileira procurou reduzir seus custos de produção, migrando para o Nordeste do Brasil, em busca de mão-de-obra mais barata, além de beneficiar-se de incentivos fiscais e da proximidade do mercado americano, permitindo redução significativa dos custos de transporte.

Apesar da concorrência internacional, a indústria aumentou sua produção em 38% entre 1993 e 2005. A partir de 2005, a apreciação da moeda brasileira em relação ao dólar, aliada à concorrência dos países asiáticos, teve impacto negativo sobre o setor, levando a uma redução em 5% da produção, como resultado de um declínio de 11% no volume exportado, equivalendo a menos 23 milhões de pares em relação a 2004. No entanto, apesar da queda significativa no volume, houve aumento de 4% no valor das exportações naquele ano. O Anexo 1 apresenta dados relativos à evolução da indústria calçadista brasileira.

Além de melhorias de competitividade, originárias da racionalização da produção e de avanços tecnológicos no setor, deu-se início a esforços para desenvolvimento de design próprio. Muitas empresas buscaram estabelecer canais diretos de exportação, em substituição aos agentes de compra de importadores e distribuidores estrangeiros com sede nos pólos calçadistas brasileiros, que haviam trazido para o país, nas décadas anteriores, o *know-how* e os conhecimentos de marketing necessários. As empresas calçadistas ainda dependiam fortemente desses agentes de compra para o marketing internacional de seus produtos. Para diminuir esta dependência, alguns esforços de marketing vinham sendo realizados no exterior. Por exemplo, os fabricantes brasileiros aumentaram sua participação em feiras internacionais do setor, particularmente na Europa e Estados Unidos. Na América Latina foram abertos *showrooms* nos principais mercados consumidores, tais como Argentina, Venezuela, Chile e Colômbia⁽²⁾.

O MERCADO INTERNACIONAL

Em 2005, os calçados brasileiros eram exportados para mais de 100 países. Os principais mercados de destino das exportações brasileiras em 2005 eram os EUA, com 50,2% do total exportado, seguidos pelo Reino Unido (9,5%), Argentina (6%), México (3,1%), Espanha (2,8%), Canadá (2,7%) e Itália (2,1%). Apesar da parcela dominante das exportações brasileiras se dirigir aos EUA, este percentual vinha decrescendo (Tabela 1).

Tabela 1: Exportações Brasileiras de Calçados para os EUA – 1998-2005

Ano	Volume (em milhões de pares)	Valor (em US\$ milhões)	% das exportações brasileiras de calçados	Preço Médio US\$
1998	82	914	68,8	11,10
1999	86	876	68,6	10,20
2000	99	1079	69,7	10,89
2001	98	1104	68,3	11,26
2002	103	1023	70,6	9,98
2003	104	995	64,2	9,58
2004	98	1025	56,6	10,50
2005	75	946	50,2	12,60

Fonte: Abicalçados.

O Mercado Americano

Os EUA eram o segundo maior mercado mundial para calçados, excedidos apenas pela China. No entanto, dado que a China supria seu próprio consumo, os EUA constituíam o maior importador mundial do produto, com um mercado estimado em 2.130 milhões de pares em 2004, dos quais 2.124 milhões foram importados naquele mesmo ano. A China era o principal exportador para os EUA, seguindo-se o Brasil, em milhões de pares. No entanto, a Itália havia-se mantido como o segundo maior exportador para os EUA em valor (Anexo 2).

O preço médio dos calçados exportados pela Itália vinha crescendo nos últimos anos, dando a este país a liderança no segmento de calçados de preço superior, enquanto a China liderava no segmento de baixo preço (Anexo 3). Por sua vez, a Espanha situava-se na faixa de preços altos, um pouco abaixo da Itália, seguindo-se o Brasil, na faixa de preços intermediários, acompanhado de perto por Vietnam, Indonésia e Tailândia. Os preços médios das exportações de calçados brasileiros também vinham apresentando tendência ascendente: de US\$7,89 em 1980, haviam subido para \$8,34 em 1990 e atingido \$10,92 em 2004 e \$13,66 em 2005.

No segmento de preços mais elevados, em que liderava a Itália, preço não era fator importante na escolha do consumidor, sendo mais importantes qualidade, estilo e design. A marca também assumia importância no segmento: de um lado, a marca do estilista, ou a de um varejista sofisticado; de outro, o *made in*, ou seja, a marca do país de origem. As empresas que atuavam neste segmento procuravam manter em seus países de origem o desenvolvimento de novos produtos e o design, além de se preocuparem com o controle do marketing internacional de seus produtos. Em muitos casos, terceirizavam parte de sua produção a empresas de países menos desenvolvidos, como, por exemplo, Tailândia e Indonésia.

Já no segmento de preços intermediários, a marca não desempenhava papel relevante no processo de escolha do consumidor. Neste caso, o produto era oferecido pelo varejo especializado ou por lojas de departamento sob marca própria, ou mesmo quando a marca do fabricante era mantida, esta tinha pouca ou nenhuma influência. Era a reputação da empresa varejista que garantia a qualidade do produto. Além deste fator, os consumidores escolhiam o produto por seus atributos tangíveis, como qualidade percebida, ajuste, estilo e preço. Neste segmento disputavam empresas de países como Brasil, Tailândia, Vietnã, Indonésia e Portugal, embora alguns fabricantes de calçados chineses já atuassem no segmento.

Finalmente, no segmento de preços mais baixos, o preço era fator fundamental no processo decisório do consumidor. Estes produtos eram tipicamente vendidos por varejistas de massa e atingiam o grande mercado consumidor. O segmento era dominado pelos calçados chineses, com a presença de produtos de Taiwan e Hong Kong.

O Segmento de Luxo

O segmento para produtos de luxo era formado por consumidores cosmopolitas. Os gostos e preferências desses consumidores tendiam a ser homogêneos, de tal modo que as mesmas marcas eram usadas pelos consumidores de alta renda em diferentes países do mundo. A distribuição de produtos de luxo se fazia por meio de canais restritos. A marca assumia papel fundamental na decisão de compra, sendo símbolo de status e distinguindo seu portador. Sua desejabilidade era, em grande parte, resultado da exclusividade e da escassez.

O consumo sistemático de produtos de luxo era realizado pela classe de renda mais alta da população, o chamado **topo da pirâmide**. Segundo estimativas, havia em 2005 2,5 milhões de pessoas neste segmento nos Estados Unidos, 760.000 na Alemanha, 300.000 na China e 98.000 no Brasil⁽³⁾. Havia maior fidelidade à marca nos segmentos de luxo do que nos demais segmentos do mercado. As marcas mais

importantes nesse segmento, em 2006, eram Louis Vuitton, Richemont, Prada e Gucci. Essas marcas lideravam o mercado de produtos de luxo, sendo, na verdade, grandes grupos multimarcas. A Gucci, por exemplo, era proprietária das marcas Yves Saint Laurent, Boucheron, Alexander McQueen, Bottega Veneta, Di Modolo e Balenciaga, entre outras. Assistia-se a um processo de consolidação das marcas de luxo sob a égide de grandes *holdings* mundiais. Essas marcas eram aplicadas a produtos os mais diversos, a que transmitiam o fascínio do luxo.

ANTECEDENTES

Nascida em outubro de 1977, na cidade do Rio de Janeiro, Constança Basto aprendeu a importância da moda, da arte e do estilo pessoal por meio de ensinamentos de seus familiares, principalmente de sua mãe e de sua avó. De família abastada, Constança foi educada na Escola Suíça, sendo alfabetizada em alemão. Além desse idioma, aprendeu ainda inglês, francês e italiano em cursos realizados no exterior durante as férias escolares. Com 15 anos, Constança começou a criar seus próprios modelos de sapatos. Uma de suas principais motivações foi não se adaptar bem aos calçados existentes no mercado, que a incomodavam, por ter os pés “chatos” e muito sensíveis. Ela desenhava os modelos e pedia a um sapateiro que atendia à família que os executasse. Com o passar do tempo, Constança começou a desenhar e mandar fazer calçados femininos para familiares e pessoas amigas. Enquanto freqüentava a faculdade, ela foi produtora de um programa de moda, veiculado no canal a cabo GNT, intitulado GNT Fashion, e criou uma coluna em um site direcionado para moda.

Constança conheceu Marcos Lima, estudante de Direito, na universidade. A partir daí surgiu o projeto de criar uma grife de roupas, e os dois se tornaram sócios na empreitada, vendendo seus produtos na Babilônia Feira Hype, feira de roupas e acessórios de moda na Zona Sul do Rio de Janeiro. A partir de 1997, já casados, criaram a Imelda Calçados⁽⁴⁾. A primeira coleção lançada, composta de 76 pares de oito modelos, foi terceirizada a uma empresa do pólo calçadista do Vale dos Sinos. Para vendê-la, Constança recorreu a contatos e amizades de sua mãe, que freqüentava a sociedade carioca. Seus modelos começaram a aparecer então nos pés de figuras da alta sociedade brasileira. Os sapatos vendidos eram modelos para festas, algo que não existia no Brasil até então. As consumidoras de alta renda eram forçadas a mandar fazer os produtos sob medida, comprar fora do Brasil, ou comprar produtos importados vendidos em butiques de luxo. Constança Basto inovou ao produzir no Brasil calçados para festas que atendiam às exigências do gosto mais requintado.

O processo de venda inicialmente era feito diretamente por Constança, que levava as caixas de sapatos em seu carro até a casa de suas clientes. Já em 1998, Constança abriu a primeira loja própria, localizada no bairro de Ipanema, no Rio de Janeiro, sob a marca Constança Basto. A loja era pequena, com apenas seis metros quadrados, e situava-se em uma galeria.

A Imelda Calçados era uma empresa familiar. Enquanto Constança se dedicava à criação dos produtos, seu marido, Marcos Lima, era o diretor executivo da empresa, concentrando as atividades de operações, marketing, finanças e planejamento estratégico. Trabalhavam ainda na empresa a mãe de Constança, Fernanda Basto, como Relações Públicas, e sua irmã, Georgiana, como supervisora das lojas da grife. Contando, em 2006, com a colaboração de cerca de 60 funcionários⁽⁵⁾ no Brasil que conduziam o dia-a-dia de suas empresas, Constança e Marcos viajavam a negócios cinco vezes por ano, em média, tendo como destino os Estados Unidos e a Itália, para observar tendências de mercado.

OS PRODUTOS

Os produtos comercializados pela empresa dirigiam-se aos segmentos mais nobres do mercado. No Brasil, a empresa comercializava duas marcas: Constança Basto e Peach by Constança Basto. A marca Constança Basto era dirigida ao segmento de luxo, sendo vendida a preços *premium*. A segunda marca surgiu a partir da constatação de que haveria pouco espaço para o crescimento da marca Constança Basto no Brasil, por serem seus produtos voltados para o segmento de classe A da população: o preço médio de um par de sapatos feminino situava-se em torno de R\$ 660,00, mas os modelos mais sofisticados aproximavam-se de R\$ 2.000,00. Já os produtos com a marca Peach foram lançados a um preço médio de R\$ 220,00, planejando-se reduzir esse valor para R\$ 198,00 até março de 2007.

A marca Constança Basto lançava duas coleções por ano e mais uma coleção Alto Verão, com cinco linhas de produtos em cada coleção, perfazendo um total de 15 novas linhas de calçados por ano. Já a marca Peach oferecia 25 novas linhas lançadas em cinco coleções por ano. A linha incluía vários tipos de calçados, como os *scarpins*, chanéis, sandálias, *espadrilles*, *flats*, sapatilhas e chinelos, além de bolsas e acessórios. A linha Peach foi concebida tendo como alvo principal as jovens de classe A e B, para uso no trabalho e em ocasiões informais.

Em setembro de 2006, os produtos da Peach eram vendidos em duas lojas próprias na cidade do Rio de Janeiro. A estratégia de expansão era mediante franquia, contrariamente à adotada para a linha Constança Basto, que utilizava apenas lojas próprias. A perspectiva da Marcos Lima era abrir mais uma loja ainda em 2006, estando em negociações para abrir franquias em São Paulo, Florianópolis e Cuiabá. Referindo-se ao posicionamento da linha Peach no mercado brasileiro, Marcos Lima observou: “A Peach é um projeto de 60 lojas⁽⁶⁾ no Brasil. Ela continua sendo uma marca de calçados sofisticada. Esse preço médio de R\$ 220,00 continua sendo um passinho à frente dos nossos concorrentes hoje”.

A empresa exportava os produtos de ambas as marcas para o mercado americano, sendo vendidos a preços que variavam entre 195 e 600 dólares. Exatamente os mesmos modelos eram vendidos no mercado brasileiro e no mercado internacional. Quase nenhuma adaptação dos produtos se havia feito necessária para que eles fossem comercializados no exterior. Dado o perfil cosmopolita das consumidoras desse segmento de calçados, a empresa adotava a numeração européia, usual neste segmento.

Característica do estilo Constança Basto eram a leveza, a feminilidade e a sensualidade, em produtos executados em couros nobres como os de cobra, jacaré e lagarto, em camurça e em tecidos como o cetim de seda, levando freqüentemente adereços, como os cristais Swarovski (Anexo 4). Em artigo na revista de moda *W* em abril de 2004, a editora de moda Carmem Borgonovo assim se referiu aos sapatos de Constança: “Seus sapatos combinam a sofisticação com a típica sensualidade brasileira”. Já a revista *Footwear News* afirmou: “São as formas mais *sexy* importadas do Brasil desde Gisele Bündchen”. E a revista *Bazaar* observou, em julho de 2004: “Tudo nessa estação diz respeito a texturas, adornos brilhantes e muita classe. É por isso que amamos os sapatos de Constança”⁽⁷⁾. Ela foi ainda a única estilista brasileira finalista do prêmio Melhores Saltos, juntamente com o renomado estilista espanhol Manolo Blahnik e outros nomes famosos como Giuseppe Zanotti e Christian Louboutin⁽⁸⁾.

Para a produção dos calçados para as suas duas marcas, a empresa desenvolveu cerca de dez fabricantes localizados na região do Vale dos Sinos e pretendia chegar a 15 fornecedores até março de 2007. Os empresários consideravam que no Vale dos Sinos se encontrava a mão de obra mais qualificada no Brasil para a produção de calçados femininos de luxo. A produção no exterior era pouco viável, em função do pequeno tamanho dos lotes e ao fato de ser praticamente impossível importar calçados no Brasil, devido à elevada tributação aplicada ao produto.

Desenvolvimento e Lançamento de Produtos

Todo o processo de desenvolvimento e produção dos calçados tinha início com um *briefing* de tendências da moda mundial, quando Constança Basto pesquisava cores e materiais e, em seguida, escolhia o tema da coleção, em um misto de inspiração e possibilidades de produção. Sem nunca ter estudado design, não era ela mesma quem executava o desenho final dos modelos. Constança criava o modelo, desenhando muitas vezes em seus próprios pés, para que o assistente de design entendesse o que desejava, ficando a cargo desse último passar as idéias e indicações de Constança para o papel. Ela então revisava e aprimorava até chegar à finalização da concepção do modelo desejado. Por este processo, criava sozinha suas coleções, contando com a ajuda de desenhistas para levá-las ao papel. Em seguida, era feito um desmembramento por categoria de produto, para definir o recorte das peças e os aviamentos. Uma vez preparados os esquetes e as fichas técnicas, o material era enviado à gerente de atacado, nos EUA, e às gerentes de loja no Brasil, para que opinassem sobre a aceitação dos modelos em seus mercados. Esta opinião era fundamental, porque estas pessoas estavam em contato direto com o mercado, tendo desenvolvido uma sensibilidade para os gostos e preferências das consumidoras.

Uma vez coletadas as opiniões, todo o material era enviado para uma revisora, funcionária da empresa, que trabalhava na supervisão da produção e no controle de qualidade no Vale dos Sinos, e que distribuía as encomendas entre as fábricas de calçados da região. A partir dos desenhos, eram produzidos protótipos, submetidos a teste para verificar a aderência aos desenhos, além do ajuste e conforto. As amostras iniciais eram então ajustadas, em um prazo que poderia variar de três semanas a três meses, até serem consideradas perfeitas. Uma vez feitos os devidos ajustes, os fabricantes começavam a colocar em linha de produção as encomendas da empresa. A produção mensal da empresa era estimada em 3.000 pares.

A empresa dispunha de alguns fornecedores específicos para couros especiais e de alta qualidade. Para peles exóticas, como couro de arraia, coelho, cobra, utilizava o curtume Tre Anytry, que tinha autorização do Ibama, agência governamental de proteção do meio ambiente, e seguia as regras da convenção internacional sobre comercialização de peles exóticas. A Tre AnyTry monitorava a origem das peças que, uma vez beneficiadas, eram lacradas e numeradas.

Uma vez colocados os produtos no mercado, ainda eram necessárias mudanças nos lotes produzidos, em função da própria aceitação pelo mercado dos modelos e cores das coleções. Parte fundamental no processo de lançamento de novos produtos era o planejamento estratégico das coleções, que precisava ser

cuidadosamente elaborado para atender a rígidas exigências de prazo. Marcos Lima observou que, antes de iniciar as operações internacionais, “era um processo mais orgânico. As coisas iam ficando prontas, você ia comprando, ia colocando na loja, mas não tinha data certa.”

A CONCORRÊNCIA

No mercado brasileiro, várias estilistas de calçados competiam pelo segmento mais nobre do mercado de calçados femininos. Entre essas, destacavam-se as estilistas Francesca Giobbi, Franziska Hübener, Paula Ferber, Sandra Silveira e as irmãs Leardi, responsáveis pela grife ViBi Leardi. No entanto, Constança Basto era a mais famosa. As estilistas tinham normalmente uma ou poucas lojas sob sua própria marca, mas algumas vendiam seus produtos por meio de butikues de luxo. Poucas exportavam seus produtos de forma regular para os Estados Unidos.

No mercado americano, no entanto, a concorrência era internacional. Nele competiam as grandes marcas européias, como Louis Vuitton, Manolo Blahnik, Gucci, Prada, Chanel. As marcas mais famosas eram as italianas e as francesas, mas os calçados espanhóis também vinham buscando o segmento de luxo, por meio de uma política de valorização do calçado implementada pela indústria espanhola nas últimas décadas. Apesar de o preço não ser importante neste segmento, ocorria certo posicionamento das marcas a partir do *made in*.

AS OPERAÇÕES NO MERCADO AMERICANO

A Abertura da Loja nos Estados Unidos

Desde 2000, Marcos Lima e Constança Basto planejavam abrir uma loja nos Estados Unidos, mas o negócio exigia um capital ainda não disponível para o casal na época.

“O produto tinha design, tinha valor agregado e os Estados Unidos eram o maior importador de calçados brasileiros. A marca tinha de entrar nos Estados Unidos e pertencer aos Estados Unidos. Além disso, os Estados Unidos eram o país mais aberto para produtos internacionais. Nós não poderíamos, por exemplo, começar pela Europa sem fazer sapato na Itália, pois sapato brasileiro, *made in Brazil*, vendendo a 300 euros, seria uma coisa prepotente, na visão dos europeus. Já nos Estados Unidos não tem isso. Eles não estão preocupados com o *made in*. Eles querem é consumir”.

Em 2002 esses planos se concretizaram pela adesão de um sócio investidor, que injetou os recursos necessários. A operação em Nova Iorque foi cercada de cuidados, desde a escolha da localização do ponto de venda até sua divulgação. Marcos Lima observou que, dada a limitação de recursos para investir em marketing, a opção era de, ao ingressar em um novo mercado, “entrar de maneira suave, básica, para as pessoas irem se acostumando conosco e virarmos um hábito, porque, de outro modo, você vira um intruso”. De acordo com esta estratégia, a loja de Nova Iorque foi instalada na região conhecida como West Village. Este era um dos poucos bairros de Manhattan ainda predominantemente residencial e em que residiam astros e estrelas de cinema, além de celebridades de outras áreas do mundo das artes. Nesta área, os aluguéis dos espaços comerciais eram mais acessíveis do que nas regiões tradicionais de compras. Além disso, a área era vista como uma espécie de “circuito de compras”, “um roteiro de compras internacional”. A opção foi por “uma loja meio escondida, para as pessoas descobrirem...” A loja ocupava 90 metros quadrados do andar térreo de um prédio tombado (Anexo 5). A decoração da loja foi concebida e executada de forma a remeter a um ambiente cosmopolita e sofisticado, sem qualquer referência específica ao Brasil. Para a execução desses passos, foi contratada uma consultora americana, especialista em varejo, que apresentou diferentes alternativas de posicionamento para a entrada da marca Constança Basto em Nova Iorque. O guia *Time Out New York* indicou a loja como um dos dez endereços imperdíveis da cidade, afirmando: “É o melhor lugar para se sentir como uma criança em uma loja de doces. Mesmo as mulheres que não são fascinadas por sapatos se apaixonam”⁽⁹⁾.

Além disso, o novo investidor convidou para uma reunião seis especialistas de moda que trabalhavam em empresas como Prada e Gucci, para avaliarem a coleção de calçados que seria comercializada. Em face do retorno muito positivo desses especialistas, ficou decidido que o preço de venda médio dos calçados seria de \$300 e não \$198, como pensado inicialmente.

A produção destinada ao mercado dos Estados Unidos era importada diretamente pela empresa norte-americana formada pelos sócios Constança Basto, Marcos Lima e o novo investidor. Para a operação da loja em Nova Iorque foram contratados um gerente e duas vendedoras, com larga experiência em operação de lojas voltadas para o público de classe A. Em meados de 2006, a empresa contava com cinco funcionários nos EUA.

A experiência obtida com a loja de Nova Iorque mostrou diferenças de comportamento entre as consumidoras brasileiras e as americanas. Para Marcos Lima, “as clientes americanas sabem muito mais o que querem do que as brasileiras. Você consegue envolver a brasileira mais na venda. A americana não, ela é que se envolve. Ela é muito mais autônoma.”

Os Esforços Promocionais

A loja de Nova Iorque estava planejada para ser inaugurada em outubro de 2002⁽¹⁰⁾, mas as obras sofreram algum atraso e só foi possível abri-la no final de novembro daquele ano. Marcos Lima comentou: “Nosso lançamento se deu numa época em que a cidade estava ainda muito combalida com os atentados de 11 de setembro do ano anterior. Eles estavam querendo reerguer os ânimos e nós entramos como uma novidade no ‘menu’ deles”.

O lançamento da marca Constança Basto foi feito na cobertura do Hudson Hotel, com um coquetel para convidados selecionados. O trabalho da assessoria de imprensa incluiu a seleção de um local que desse reforço ao posicionamento desejado, sugestão do cardápio, escolha dos convidados e acompanhamento dos convites enviados. Na semana seguinte começaram a ser divulgadas notícias sobre o lançamento e algumas entrevistas exclusivas foram concedidas por Constança Basto para revistas de moda.

A divulgação gratuita obtida em revistas de moda, por ocasião da abertura da loja e nos anos subseqüentes, foi importante para a divulgação da marca nos Estados Unidos. Isto se deveu, em parte, ao esforço promocional realizado e, em parte, à adoção dos produtos de Constança Basto por estrelas de cinema como Nicole Kidman, Cameron Diaz e Charlize Theron, ou cantoras como Britney Spears. A loja em Nova Iorque também teve influência, ao posicionar a marca em ambiente requintado. Além do esforço de lançamento específico em Nova Iorque, a empresa costumava participar de feiras e eventos no exterior e, para isso, utilizava-se de apoio financeiro da Abicalçados, a associação nacional do setor calçadista, e da Apex, a agência governamental de apoio ao comércio exterior.

Aprendizado no Exterior

A experiência adquirida nas operações no exterior trouxe aprendizado em vários aspectos das operações da empresa. Inicialmente, as diferenças culturais foram recebidas com surpresa, como relatou Marcos Lima: “Houve alguns pequenos choques culturais, que me fizeram entender que fazer negócios nos Estados Unidos é de fato diferente de fazer no Brasil. Porque eu sou um pouco ‘cabeça dura’: eu achava que era muito parecido”. Entre as diferenças culturais positivas estava o fato de que as promessas se cumpriam, fossem relativas à participação em eventos, entrevistas com a imprensa, ou outros aspectos dos negócios. A operação nos Estados Unidos levou Marcos Lima a realizar algumas mudanças nos sistemas administrativos, entre as quais a adoção de relatórios em inglês, mesmo no Brasil.

Algumas experiências adquiridas no mercado americano foram, no entanto, negativas. A loja encontrava-se em um prédio tombado pelo patrimônio histórico da cidade de Nova Iorque, o que implicava uma série de limitações operacionais. Além disso, o sistema cooperativo fazia com que os moradores do prédio pudessem tomar decisões que afetavam o funcionamento da loja, como, por exemplo, desligar o ar refrigerado em horários comerciais. Finalmente, a loja fora assaltada três vezes.

A Mudança para um *Showroom*

Em setembro de 2006, a operação da loja Constança Basto em Nova Iorque foi fechada e a empresa abriu um showroom no bairro do Soho, no mesmo prédio em que, no térreo, funcionava uma loja da grife Prada. Com esta mudança, a operação nos EUA foi reduzida para dois empregados. Marcos Lima observou: “Saí do varejo e vou ficar no atacado. Não há como manter uma loja com essa situação cambial. E a loja fez o que tinha de fazer...” Em sua opinião, os resultados positivos da mudança já se faziam sentir.

“Foi uma coisa muito boa, porque conseguimos aumentar a base de clientes, não perdendo o prestígio da marca. Acabamos de sair de uma estação de atacado e podemos dizer que, pela primeira vez, vendemos bem nos Estados Unidos. E as lojas localizadas ao redor da nossa em Manhattan compraram nossos produtos. Deixamos de ser concorrentes para sermos fornecedores. (...) Porque todo o mundo que exporta calçados no Brasil exporta através de *trading*, agência de exportação, ou escritório de exportação. E esses intermediários ganham de 5 a 15%. Quem perde mesmo é o fabricante. Mas nós exportamos diretamente.”

Em termos relativos, o faturamento da empresa no exterior representou, em 2005, 30% do faturamento total daquele ano, e a expectativa era de que em 2006 esse percentual aumentasse em função de uma estação de vendas nos Estados Unidos considerada excelente. A empresa tinha 50 clientes de atacado nos EUA. Além disso, exportava para o Japão, a França e a Coréia.

Perspectivas Futuras

A presença no mercado norte-americano era considerada fator-chave para o sucesso da empresa. Apesar do fechamento da loja, os sócios pretendiam abrir novos pontos de venda nos Estados Unidos em futuro próximo: “Imaginamos voltar para o varejo em dois anos, quando tivermos uma base mais forte”. Para isso estavam considerando operar com lojas tipo *store-in-store*, tanto com operação própria como em sistema de franquia.

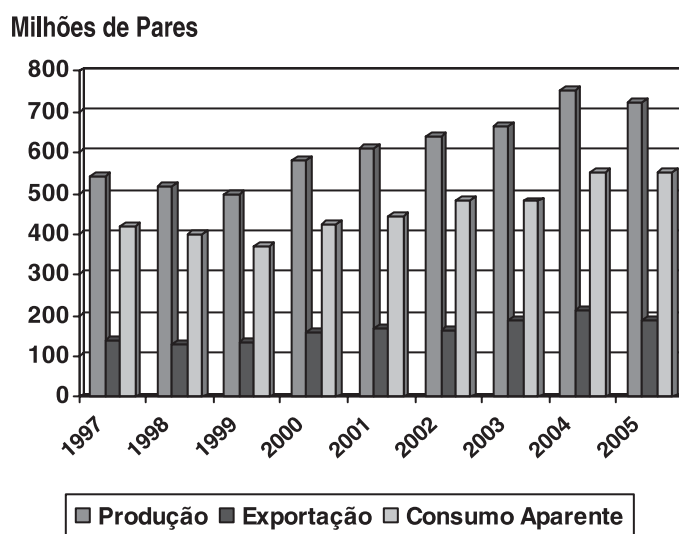
Havia ainda planos para expansão no Brasil. A empresa planejava entrar no segmento de calçados masculinos sofisticados no Brasil, através de linha específica, que disporia de lojas próprias. Esperava-se, também, que as franquias da marca Peach by Constança Basto se expandissem rapidamente em 2007.

Um dos grandes problemas enfrentados pela empresa era o financiamento disponível para crescer. Os recursos do BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, eram vistos como inacessíveis para uma empresa de pequeno porte, como a Imelda Calçados. A solução encontrada até então tinha sido o aporte de capital por sócios, como no caso da operação americana, mas isso era difícil. A empresa se ressentia da falta de apoio governamental, como desabafou Marcos Lima:

“Estamos aqui há oito anos fazendo negócio, pagando tudo, colocando a imagem do Brasil fora do país, sem nenhuma garantia, com todas as chances contra. Risco e risco. Temos 12 anos de negócio e já tivemos dez sócios. Gente que entrou, saiu. Cansou de brincar. Desistiu. Quando eu falo, as pessoas não acreditam. Está achando que é fácil ser empreendedor no Brasil?”.

ANEXOS

Anexo 1: Produção, Exportações e Consumo Aparente de Calçados Brasil – 1997-2005



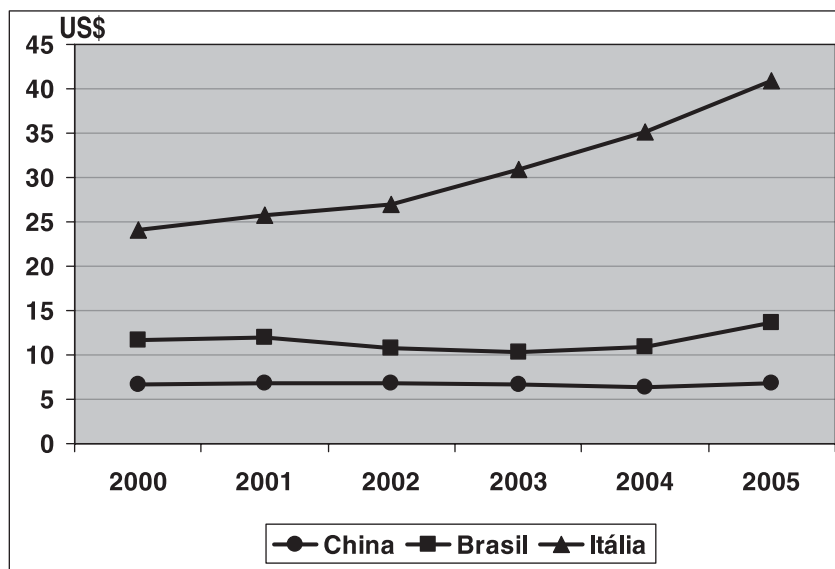
Fonte: Abicalçados.

Anexo 2: Principais Países Exportadores para o Mercado Americano – 2005

País Exportador	Exportações em US\$ milhões	%	Exportações em milhões de pares	%	Preço Médio em US\$
China	12.285	71	1.800		6,82
Brasil	1.009	6	74		13,66
Vietnã	715	4	64		11,19
Indonésia	510	3	46		11,11
Itália	1.128	7	28		40,88
Tailândia	291	2	24		11,94
Hong Kong	50	0	10		5,21
Taiwan	55	0	8		6,83
Rep.Dominicana	83	0	8		9,98
Espanha	192	1	6		30,10
Outros	934	5	44		21,02
Total	17.251	100	2.113		8,16

Fonte: Abicalçados.

Anexo 3: Evolução dos Preços Médios de Exportação para os EUA – Países Seleccionados



Fonte: Abicalçados.

Anexo 4: Criações de Constança Basto



Anexo 5: Loja Constança Basto em Nova Iorque



Fonte: <http://vej.abrl.com.br/vejarj/270405/capa.html>. Acesso em 19.09.2006.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O caso da internacionalização da empresa Imelda Calçados – razão social da empresa que produz os calçados sob a marca Constança Basto – descreve o início da expansão internacional de uma pequena empresa brasileira que desenvolve suas atividades em um setor industrial exportador tradicional no Brasil, mas que adotou uma estratégia de crescimento no exterior que a distingue da grande maioria dos *players* do setor. Utilizando uma estratégia de diferenciação por meio de construção de marca e tendo como alvo o segmento de luxo, a empresa é bem sucedida em seu ingresso no exigente mercado norte-americano. A questão central a ser discutida é a sustentabilidade do modelo adotado e as alternativas que se apresentam a uma pequena empresa em seu processo de expansão internacional.

Palavras-chave: empreendedorismo internacional; gestão internacional; marketing internacional.

Abstract

The case portrays the initial steps in the internationalization process of Imelda Calçados, a Brazilian firm that markets the Constança Basto brand name. The firm operates in a traditional Brazilian exporting industry, but it has adopted an international growth strategy which substantially differs from most other players in the industry. Implementing a differentiation strategy, whose major element is the development of brand image, and targeting the upper segment of the footwear market, the company was successful in entering the demanding U.S. market. The core issue in the case is the sustainability of the internationalization model adopted and the alternatives available to a small firm in its process of international expansion.

Key words: international entrepreneurship, international business, international marketing.

Objetivos Educacionais

O caso visa atender os seguintes objetivos: (1) entender as dificuldades enfrentadas por pequenas empresas no decorrer de seu processo de internacionalização; (2)

analisar as oportunidades existentes no mercado internacional de moda para pequenas empresas de países emergentes; e (3) discutir as alternativas de inserção de uma pequena empresa neste mercado, dominado por grandes *players*.

Obtenção dos Dados

Os dados para a elaboração do caso foram obtidos por meio de entrevista com Marcos Lima, um dos dirigentes da empresa, e por consulta a diversas fontes secundárias.

Utilização Recomendada

O caso pode ser usado em cursos voltados para gestão internacional e empreendedorismo internacional. Pode ser utilizado, ainda, em cursos voltados para empreendedorismo em geral e administração de pequenas e médias empresas.

Situação-problema

O caso da internacionalização da empresa Imelda Calçados – razão social da empresa que produz os calçados sob a marca Constança Basto – descreve a expansão internacional de uma pequena empresa brasileira que desenvolve suas atividades em segmento industrial exportador tradicional no Brasil, mas que adotou uma estratégia de crescimento no exterior que a distingue da grande maioria dos *players* do setor. A questão central do caso é a sustentabilidade do modelo de expansão internacional da empresa, particularmente em função de seu pequeno tamanho e limitação de recursos, em um setor dominado por gigantes. Apesar de um início auspicioso, a empresa enfrenta certas dificuldades para sua inserção internacional.

Sugestões de Questões para Discussão

- . O que motivou os empresários a investirem no exterior?
- . Que fatores contribuíram para o sucesso da empresa em solo norte-americano?
- . Como avaliar o fechamento da loja de Nova Iorque e a abertura do *showroom*?
- . O modo de entrada nos Estados Unidos poderá ser replicado em outros mercados?
- . Quais as alternativas disponíveis de modo a garantir o crescimento continuado da empresa no longo prazo? O que você recomendaria?

Análise do Caso

A leitura do caso sugere que um dos principais problemas enfrentados por seus gestores é a falta de capacidade financeira para a expansão. Embora essa questão esteja sendo contornada pela admissão de sócios capitalistas, a alta rotatividade deles indica que o problema necessita ser encaminhado de outra maneira, para que seja definitivamente solucionado.

No entanto a empresa apresenta claramente vantagens competitivas sustentáveis e transferíveis para outros mercados. A grande vantagem da empresa é a criação, ou seja, a capacidade de gerar produtos que são desejados pelos membros de um seleto clube de consumidores, um segmento global com alto nível de exigência. No entanto, para manter e proteger esta vantagem, é fundamental o desenvolvimento da marca, e isto só pode ser feito utilizando-se de instrumentos de marketing. Dado que a empresa não tem recursos para fazer propaganda para o desenvolvimento da marca, a publicidade tem sido o elemento fundamental para sua inserção no mercado americano. Além disso, a loja também servia como elemento de divulgação da marca. Neste sentido, pode-se considerar que o fechamento da loja em Nova Iorque foi um passo para trás, ainda que necessário do ponto de vista financeiro, pois a loja funcionava como *flagship* da empresa. O *showroom* não resolve, porque é um lugar para atacadistas e distribuidores conhecerem o produto, localizado em um andar de um prédio, sem vitrines para que o público veja o produto e sem a marca da empresa exposta na loja. A loja era um verdadeiro *outdoor* para a marca e essa divulgação já não ocorre. O fechamento da loja poderá coibir o desenvolvimento da marca Constança Basto a longo prazo. Conscientes disto, os sócios pretendem abrir uma nova loja quando a situação financeira permitir: quanto antes, melhor.

Outro problema é a não presença da marca Constança Basto no mercado europeu. Se o posicionamento desejado é o de marca mundial de luxo, o aval dos exigentes consumidores europeus, principalmente italianos, franceses e ingleses, é fundamental para que a empresa possa atingir consumidores pertencentes a este segmento global, dispersos em todo o mundo. Mais uma vez, esta possibilidade colide com a falta de recursos financeiros e gerenciais da empresa para a expansão. É bom lembrar que já ter uma loja em Nova Iorque é um passaporte de entrada em outros mercados sofisticados. Estar no circuito “New York – Paris – London” é necessário à inserção internacional. Constança Basto tem a oportunidade de se tornar uma marca de luxo global, mas o caminho a ser percorrido ainda é longo.

Uma questão correlata é a ausência física dos sócios controladores no mercado americano. Em uma empresa pequena, este problema é fundamental, porque a

operação nascente em um mercado com as exigências e o tamanho do americano não é trivial. Falta atenção gerencial a esse mercado. Como as limitações orçamentárias não permitem a contratação de um gerente altamente qualificado, a solução seria um dos controladores passar a atuar parte do ano nos EUA, o que fica complicado pelo fato de os dois serem casados. Isto sugere, mais uma vez, a necessidade de um sócio-gerente americano, preferencialmente apto a tratar dos aspectos de marketing e comerciais do negócio, já que a criação e a administração podem, de fato, ser realizadas a distância. A não presença dos sócios na operação americana tem outro lado, que é o fato de a empresa dispor hoje de maiores oportunidades de crescimento no mercado brasileiro do que no americano. Claramente, a empresa passou a priorizar o mercado brasileiro, o que tem sentido, porque é aí que hoje ela ganha dinheiro. Mas isto pode levar a uma limitação em sua expansão internacional.

O modelo de terceirização da produção é interessante e adequado, pois os volumes são pequenos, e isso lhe dá flexibilidade para contratar diferentes empresas, substituir fornecedores e até, eventualmente, utilizar fornecedores de vários países, quando o volume permitir. Esse procedimento é comum na indústria de calçados e vem sendo feito pela empresa no Vale dos Sinos; mas uma escala maior poderá exigir mais recursos gerenciais.

Outra opção é a associação com grande empresa exportadora de calçados brasileira, ou com empresa brasileira de moda multimarcas, que tenha interesse em agregar a seu *portfolio* a marca Constança Basto. Nesse tipo de associação, os empresários continuariam a dirigir o negócio, mas teriam o respaldo financeiro e a infra-estrutura de uma empresa de grande porte. Seria necessária a profissionalização do negócio, mas sem que se perdessem as características empreendedoras.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o apoio financeiro do SEBRAE à elaboração do caso.

NOTAS

¹ Informe Setorial BNDES, no. 1, Julho de 2006.

² Resenha estatística. Abicalçados, 2006.

³ Estima-se que o mercado de luxo no Brasil movimentou cerca de 2,5 bilhões de reais, com um crescimento de 35% nos últimos sete anos.

⁴ Segundo declarações de Constança Basto em uma entrevista, o nome Imelda era uma brincadeira com a mulher do ex-ditador filipino Ferdinando Marcos, conhecida por sua grande coleção de sapatos (<http://www.globalresearch.com.br/novo/conteudo=147.html>). Recuperado em 13 setembro, 2006.

⁵ Os colaboradores estavam assim distribuídos: 32 nas lojas, 13 na administração, 5 em estilo e design, 1 no controle da produção, 3 no setor de atacado e 3 na área de franquia.

⁶ O número de 60 lojas franqueadas era considerado o ideal, tendo em vista o posicionamento desejado e os interesses de franqueador e franqueado. O investimento previsto para cada loja franqueada era de R\$ 350 mil.

⁷ <http://vej.abrl.com.br/vejarj/270405/capa.html>. Acesso em 19.09.2006.

⁸ Conforme reportagem em <http://revistaquem.globo.com/Quem...> Acesso em 30.08.2006.

⁹ Edição de abril de 2004 (<http://vej.abrl.com.br/vejarj/270405/capa.html>). Acesso em 19.09.2006).

¹⁰ Fotos da loja em Nova Iorque em : <http://vej.abrl.com.br/vejarj/270405/capa.html>. Acesso em 19.09.2006.