UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ALEXANDRE FABRINO CUPERTINO DE MIRANDA GOMES

GERENCIANDO PAIXÕES: A REDE GLOBAL DE PRODUÇÃO DA NIKE E SUAS ESTRATÉGIAS

JUIZ DE FORA
2023

ALEXANDRE FABRINO CUPERTINO DE MIRANDA GOMES

GERENCIANDO PAIXÕES: A REDE GLOBAL DE PRODUÇÃO DA NIKE E SUAS ESTRATÉGIAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D. Sc. Bruno Milanez

JUIZ DE FORA

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Gomes, Alexandre Fabrino Cupertino de Miranda.
Gerenciando paixões: A Rede Global de Produção da Nike e suas estratégias / Alexandre Fabrino Cupertino de Miranda Gomes. -- 2023.
78 p. : il.

Orientador: Bruno Milanez
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2023.

1. Redes Globais de Produção. 2. Nike. 3. Enraizamento. 4. Poder. 5. Valor. I. Milanez, Bruno, orient. II. Título.

ALEXANDRE FABRINO CUPERTINO DE MIRANDA GOMES

GERENCIANDO PAIXÕES:
A REDE GLOBAL DE PRODUÇÃO DA NIKE E SUAS ESTRATÉGIAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 01 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

D. Sc. Bruno Milanez (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc. Mariana Paes da Fonseca
Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc. Roberto Malheiros Moreira Filho
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais, Sergio e Alessandra, por me fazerem quem eu sou hoje e por sempre estarem ao meu lado, independente de qualquer coisa. A Erica, obrigado por sempre cuidar de mim. Aos meus avós, Vania e José Mauro, obrigado por me acolherem e serem peças fundamentais desse momento. E ao João, meu irmão, agradeço por todos os momentos que compartilhamos juntos. A toda minha família, obrigado, amo vocês!

Agradeço também a família do Carmo Gusmão. É impossível falar desses anos de graduação sem falar do quanto vocês foram e são importantes na minha vida. Obrigado por estarem comigo e por terem me abraçado desde o primeiro momento. A Vanessa, obrigado por sempre acreditar em mim e ser minha maior parceira durante todo esse tempo.

Continuo os agradecimentos para o corpo de professores e profissionais da Universidade Federal de Juiz de Fora, aqueles trabalham seja dando aula ou garantindo que temos toda a estrutura necessária para nos formar enquanto profissionais, obrigado. Agradecimento especial ao meu orientador, Bruno Milanez, que me apoiou em todos os momentos desse processo, além de ter sido uma grande inspiração para o trabalho.

Faço um agradecimento também aos amigos, aos mais antigos, agradeço por estarem sempre ao meu lado, aos que adquiri ao longo da graduação, obrigado pela parceria durante tantos momentos importantes. Além disso, a Mais Consultoria Jr e a FEJEMG, agradeço por serem duas grandes escolas que contribuíram muito para a pessoa e profissional que sou hoje.

Por fim, ao Esporte Clube Bahia, meu primeiro amigo, BBMP!

RESUMO

A Nike é uma das maiores empresas do mundo moderno. Dentre suas particularidades, essa afirmação abre uma série de perguntas e oportunidades para compreender como uma corporação que nasce com um modelo de negócio inovador e cheio de incertezas, evolui para se tornar absoluta no setor de tênis e vestuário esportivo. Dessa forma, a proposta deste estudo é fazer um apanhado histórico sobre a Nike e analisar a empresa sobre a ótica de Redes Globais de Produção, teoria que permite a compreensão do comportamento de corporações transnacionais a partir de três pilares de estudo: enraizamento, poder e valor. Para isso, a metodologia aplicada foi de revisão bibliográfica e análise documental. Sendo a RGP da Nike algo complexo e extenso, foram priorizados alguns elementos perante tal complexidade. O foco se deu nas relações com concorrentes, grupos de ativismo social, atletas e fãs de esportes, além da mídia, em detrimento de alguns outros atores e contextos que não foram profundamente abordados. Essa priorização se deu a fim de focar no enraizamento e exercício de poder que possibilitam a criação e a captura de valor perante o consumidor final. Com isso, foi feito um estudo sobre a história da companhia e, posteriormente, realizadas as análises dentro dos pilares da RGP. Com esse estudo, foi possível compreender a atuação da Nike no desenvolvimento de estratégias que atraem consumidores através das paixões do esporte, bem como a relação conturbada da Nike com grupos de ativistas e mídia. Nesse cenário, desenvolveu-se de forma ordenada um melhor entendimento da empresa, categorizando os fatores que explicam a força da marca.

Palavras-chave: Nike, Redes Globais de Produção, paixões do esporte.

ABSTRACT

Nike is one of the largest companies in the modern world. Among its peculiarities, this statement opens up a series of questions and opportunities to understand how a corporation that emerges with an innovative and uncertain business model evolves to become dominant in the athletic footwear and sportswear sector. Thus, the purpose of this study is to provide a historical overview of Nike and analyze the company from the perspective of Global Production Networks (GPN), a theory that allows the understanding of the behavior of transnational corporations based on three pillars of study: embedding, power, and value. For this, the methodology applied was bibliographic review and documentary analysis.

Given that Nike's GPN is complex and extensive, some elements were prioritized in the face of such complexity. The focus was on relationships with competitors, social activism groups, athletes, and sports fans, as well as the media, at the expense of some other actors and contexts that were not deeply addressed. This prioritization was done in order to focus on embedding and the exercise of power that enables the creation and capture of value for the end consumer. Thus, a study was conducted on the company's history, and subsequently, the analyses were carried out within the pillars of GPN.

With this study, it was possible to understand Nike's role in developing strategies that attract consumers through the passions of sports, as well as Nike's tumultuous relationship with activist groups and the media. Finally, a more orderly understanding of the company was developed by categorizing the factors that explain the strength of the brand.

Keywords: Nike, Global Production Networks, passions of sports

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura RGPs/Categorias de Análise.....31
Figura 2 - Principais Exportadores 2001 - Roupas Esportivas.....35
Figura 3: Principais Exportadores 2022 - Roupas Esportivas.....36
Figura 4: Evolução das exportações de roupas esportivas na China.....37
Figura 5: Mapa dos principais exportadores de roupas esportivas - 2001.....38
Figura 6: Mapa dos principais exportadores de roupas esportivas - 2022.....38
Figura 7: Principais Importadores 2001 - Roupas Esportivas.....39
Figura 8: Principais Importadores 2022 - Roupas Esportivas.....40
Figura 9: Mapa dos principais importadores de roupas esportivas - 2001.....41
Figura 10: Mapa dos principais importadores de roupas esportivas - 2022.....41
Figura 11: Principais Exportadores 2001 - Tênis Esportivos.....42
Figura 12: Principais Exportadores 2022 - Tênis Esportivos.....43
Figura 13: Evolução das exportações de roupas esportivas no Vietnã.....44
Figura 14: Mapa dos principais exportadores de tênis esportivos - 2022.....44
Figura 15: Mapa dos principais exportadores de tênis esportivos - 2022.....45
Figura 16: Principais Importadores 2001 - Tênis Esportivos.....45
Figura 17: Principais Importadores 2022 - Tênis Esportivos.....46
Figura 18: Mapa dos principais importadores de tênis esportivos - 2001.....47
Figura 19: Mapa dos principais importadores de tênis esportivos - 2022.....47
Figura 20: Modelo conceitual do patrocínio influenciando o Brand Equity.....50
Figura 21: Estrutura das cadeias de commodities impulsionadas pelo comprador.....51
Figura 22: Receita Anual - Maiores Empresas do Segmento.....53
Figura 23: Sequência produtiva da Nike.....57
Figura 24: Mapa de Stakeholders da Nike.....58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Domínios Institucionais das Variedades de Capitalismo em Países Selecionados.....28
Quadro 2 - Resumo Poder.....67

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

RGP Redes Globais de Produção

CGC Cadeia Global de Commodity

FMI Fundo Monetário Internacional

ONU Organização das Nações Unidas

ITC International Trade Centre

IPO Initial Public Offering

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
1.1 Considerações iniciais 12
1.2 Justificativa 13
1.3 Escopo do trabalho 13
1.4 Elaboração dos objetivos 14
1.5 Definição da metodologia 15
1.6 Estrutura do trabalho 16
2 REDES GLOBAIS DE PRODUÇÃO 17
2.1 Conceito 17
2.2 Atores 18
2.3 Valor 20
2.4 Poder 23
2.5 Enraizamento 25
2.6 Dimensões conceituais 30
2.7 Síntese da seção 31
3 O MERCADO DE ARTIGOS ESPORTIVOS 32
3.1 Globalização do setor 32
3.2 Recorte geográfico 35
3.2.1 Vestuário esportivo 35
3.2.1.1 Exportações 35
3.2.1.2 Importações 39
3.2.2 Tênis esportivo 42
3.2.2.1 Exportações 42
3.2.2.2 Importações 45
3.3 Recorte corporativo 48
4 A NIKE E SUA REDE 54
4.1 História 54
4.2 Enraizamento 58
4.3 Exercício de Poder 62
4.4 Criação e captura de valor 67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 69
REFERÊNCIAS 72

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Desde o princípio das décadas de 1960/1970, a indústria têxtil começou seu processo de transferência do parque produtivo para outros países e se tornou um dos primeiros setores a experienciar aquilo que anos depois viria a ser o fenômeno da globalização. Grandes marcas do ramo iniciaram um processo de internacionalização da sua produção motivadas pelos baixos custos de produção em regiões em sua maioria do continente asiático, possibilitando um foco maior em atividades que agregam valor aos produtos, como marketing, design e distribuição (VELLINGA, 2000).

Dentro desse contexto, o estudo foi centralizado em um ramo específico: roupas e artigos esportivos Em parte, a escolha desse segmento se deve pelo fato de o esporte desempenhar um papel fundamental na sociedade contemporânea, sendo um mecanismo de transformação social, lazer e formação do cidadão, além de movimentar paixões ao longo de todo o mundo (OLIVEIRA, 2011).

Dessa forma, com a evolução, popularização e profissionalização do esporte no geral, surge um grande mercado de entretenimento ao redor de inúmeras modalidades e em diversos países, impulsionado por milhares de fãs de equipes, atletas e competições distintas. No que diz respeito aos artigos esportivos, cada vez mais os esportes apresentam individualidades nas vestimentas e acessórios necessários para a prática e isso possibilita o surgimento de inúmeras empresas que se especializam nesse tipo de roupas e acessórios, todas com o foco de conquistar fãs, dentro de um mercado que em 2022 atingiu o tamanho de 195 bilhões de dólares (FORTUNE BUSINESS INSIGHTS, 2023), sob a influência de personalidades da modalidade pela qual são apaixonados. No presente estudo, será apresentado um contexto geral do mercado em questão, com foco na empresa Nike, devido seu destaque como principal marca no segmento.

Para o desenvolvimento do estudo, é proposta uma análise da empresa pautada no conceito de Rede Global de Produção (RGP), que tem como finalidade a compreensão de como agentes do mercado, com concorrentes e fornecedores, e não-mercado, como Estado e ONGs dialogam dentro de um contexto produtivo, considerando as relações econômicas e também aquelas que de caráter não econômico. A análise será pautada nos pilares da teoria,

de criação e captura de valor, exercício de poder e enraizamento. Tais pilares ajudaram a compreender como a Nike se comporta dentro de sua rede de produção e como se relaciona com diversos agentes relevantes ao longo do tempo.

1.2 JUSTIFICATIVA

A compreensão do capitalismo e de seus principais agentes é fundamental para um Engenheiro de Produção ao modo em que é possível observar tendências, comportamentos e métodos essenciais para a formação enquanto profissional. Ainda, o estudo propõe uma ampla análise da rede produtiva para além do que acontece dentro da fábrica, sendo essencial na tomada de decisão, pensamento crítico e raciocínio de um Engenheiro. Ainda nesse sentido, é possível enquadrar o trabalho dentro da área da ABEPRO (Associação Brasileira de Engenharia de Produção) de número seis (Engenharia Organizacional), na subárea 6.5 (Redes de Empresas). A área relacionada ao trabalho tem como descrição:

> Conjunto de conhecimentos relacionados à gestão das organizações, englobando em seus tópicos o planejamento estratégico e operacional, as estratégias de produção, a gestão empreendedora, a propriedade intelectual, a avaliação de desempenho organizacional, os sistemas de informação e sua gestão e os arranjos produtivos. (ABEPRO, 2023)

No que diz respeito ao objeto de estudo, a Nike se postou como pioneira em diversos aspectos produtivos ao longo do tempo e, atualmente, é uma das principais empresas do mundo (MOTTA, 2007), fazendo com que suas práticas sejam referência e suas contradições fontes de análises profundas e relevantes para a compreensão do sistema produtivo global.

Ademais, é notório que parte da literatura produzida sobre o tema parte para um processo de análise de cadeia de valor, linear e atrelada a agentes econômicos que fornecem uma compreensão parcial do cenário. Nesse trabalho, a proposta é ir além e, através da teoria da Rede Global de Produção, produzir conhecimento relevante no que diz respeito às relações externas da cadeia de valor, como Estado e organizações sociais (HENDERSON, 2002).

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O presente trabalho tem como principal norteador responder a seguinte pergunta: Como a Nike exerce poder sobre mídia, consumidores, concorrentes e organizações sociais a

fim de criar e capturar valor? Devido à amplitude da RGP da Nike alguns agentes foram excluídos da análise, como Estado, funcionários, dentre outros.

Para isso, utilizaremos da teoria de Redes Globais de Produção (RGP) como ferramenta de análise, usufruindo dos pilares de poder, valor e enraizamento nos quais a teoria se sustenta. Além disso, buscou-se compreender o mercado de artigos esportivos, as evoluções que ocorreram no mesmo e quais os principais agentes que se destacam, a fim de posicionar a Nike enquanto referência.

Com isso, passa-se a identificar algumas estratégias utilizadas por essas corporações que irão auxiliar na análise da própria Nike e na resposta da pergunta central do estudo. Dentro das diferentes atividades exercidas pela corporação, o foco se dará nas estratégias de tecnologia, marketing e propaganda. Assim, o estudo descreverá, por exemplo, questões como o patrocínio esportivo e a relação dessas marcas com o torcedor/fã do esporte explorando como a corporação se comporta em sua rede produtiva, como cria e captura valor, exerce poder sobre os mais diferentes agentes nas localidades em que está presente, como o processo de enraizamento influência em toda essa dinâmica e como as paixões do esporte beneficiam ou prejudicam a Nike nessas relações.

Com relação a origem dos dados quantitativos referentes a valores importados e exportados pelos países, esses são oriundos do banco de dados do Trade Map, portal do International Trade Center. No estudo, o foco se dá em duas categorias de produtos: código 6114, referente a vestuário esportivo (*Special garments for professional, sporting or other purposes, n.e.s., knitted or crocheted*), e código 640411, que simboliza calçados esportivos (*Sports footwear, incl. tennis shoes, basketball shoes, gym shoes, training shoes and the like, with outer soles of rubber or plastics and uppers of textile materials*). O trabalho se limitou a essas duas categorias por entender que são as mais relevantes na compreensão do mercado.

De um ponto de vista temporal, buscou-se trabalhar com todo o período de existência da Nike, fazendo um apanhado histórico de pontos relevantes da história da companhia. Entretanto, para fins de análise, o foco foi nos acontecimentos a partir dos anos 1990, pela maior facilidade de acesso aos dados e maior proximidade com um contexto contemporâneo da empresa.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

Em linhas gerais, o trabalho tem como principal objetivo analisar como a Nike se comporta dentro das suas relações ao longo de sua RGP, exercendo poder a fim de criar e capturar valor.

Para isso, é possível definir cinco objetivos específicos que irão contribuir para o objetivo principal do estudo. A princípio, deve-se definir e compreender o mercado de artigos esportivos, do ponto de vista geográfico e corporativo, a fim de entender como as principais empresas operam e onde estão concentradas as atividades vinculadas ao setor. Feito isso, o foco passa a ser a Nike, entender e analisar a empresa desde sua fundação até a operação moderna, buscando destacar pontos importantes sobre que possibilitam a diferenciação e destaque da marca perante as demais, além de entender onde estão concentradas as operações da empresa. Em sequência, pode-se iniciar a aplicação dos conceitos de Redes Globais de Produção, a fim de compreender como se aplicam a realidade da Nike. Primeiramente, o foco será em assimilar a noção de enraizamento e variedades do capitalismo, compreendendo como esses pilares influenciam o comportamento da empresa. Após isso, tendo as primeiras análises, passa a se estudar como as relações de poder com diferentes agentes envolvidos na rede produtiva em questão se desenvolvem. Ademais, a noção de valor passa a ser a ferramenta de análise, a fim de aprofundar nos fatores de criação de valor da empresa, que mantém o negócio sustentável financeiramente. Por fim, o estudo abordará, também, a captura de valor, correlacionando com as relações de poder e como a Nike se comporta a fim de agregar esse valor para si.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

A metodologia adotada para este trabalho envolveu a análise documental e a pesquisa bibliográfica descritiva. No contexto da pesquisa bibliográfica, utilizou-se exclusivamente a obra de outros autores como base para a construção e reflexão sobre o tema proposto.

Considerando que o objetivo principal deste estudo é analisar a atuação da Nike, observando suas particularidades e características, pode-se enquadrá-lo na metodologia descritiva e analítica. Conforme Gil (2002, p. 44), pesquisas com essa estrutura têm como objetivo principal "descobrir a existência de associações entre variáveis".

Cabe ressaltar que esta pesquisa trouxe consigo dados qualitativos, ou seja, informações que não se baseiam em números, mas sim em detalhes acerca do assunto. Porém, para efeito de análise do mercado, também foram apresentados dados quantitativos em dólares, os quais não foram deflacionados em sua apresentação.

O estudo foi dividido em duas partes. A primeira parte consistiu na análise conceitual e teórica dos tópicos propostos, através de uma revisão bibliográfica. Já a segunda parte abordou a atuação da Nike, por meio da análise documental.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A obra se estrutura em seis capítulos, sendo este o primeiro, onde foram abordados aspectos gerais referentes à pesquisa.

No segundo capítulo, serão expostos e examinados os conceitos de Redes Globais de Produção, como arcabouço teórico que servirá como base posteriormente.

Em seguida, no capítulo três, será promovida uma discussão, também de caráter teórico, acerca do mercado de artigos esportivos. O propósito é compreender o cenário por meio de duas abordagens: uma perspectiva geográfica, com o intuito de apresentar os países mais envolvidos nessa temática no contexto de exportações e importações; e uma abordagem corporativa, com o intuito de compreender a forma como as principais empresas desse mercado operam e identificá-las. Ademais, são destacadas as mudanças no setor a partir do processo de globalização e a importância do patrocínio esportivo como forma de atrair consumidores a partir de suas paixões no esporte, sendo este parte central do modo de operação das gigantes do setor.

O quarto capítulo abordou a trajetória da Nike, desde sua formação até os tempos modernos, destacando pontos importantes para análise, servindo como contextualização para as análises seguintes.

O penúltimo capítulo, o foco foi uma análise da Nike a partir das categorias analíticas propostas pelo modelo da RGP, compreendendo sua forma de atuação e de captura de valor, suas relações com outros atores de sua rede e como a empresa tem exercido poder nos diferentes contextos em que está inserida.

No último capítulo, foi realizado um fechamento para discutir as principais conclusões alcançadas pela pesquisa.

2. REDES GLOBAIS DE PRODUÇÃO

2.1 CONCEITO

O conceito de Redes Globais de Produção (RGP) surge a partir da necessidade de conceituar e analisar o comportamento de organizações transnacionais para além do que antes era visto como relações somente entre firmas ou simples relações cliente-fornecedor (HENDERSON, 2002).

Além disso, a partir das contribuições de Coe, Dicken e Hess (2008), pode-se apresentar o conceito como uma evolução da Cadeia Global de Commodity (CGC) e da Cadeia Global de Valor, que, apesar de apresentarem similaridades na essência possuem diferenças significativas. Dentre elas, pode ser citado o fato de que suas análises são limitadas a relações/estruturas lineares e majoritariamente entre firmas, ainda que, segundo segundo o conceito apresentado por Gereffi (1994), as CGCs já apresentam as relações com o Estado com algo relevante. Enquanto isso, as RGPs buscam se aprofundar nas complexidades da relações não lineares, explorando todas as possibilidades de redes, e envolvendo outros agentes da sociedade que influenciam na tomada de decisão, estratégia e lucros das firmas.

O desenvolvimento de uma determinada região está diretamente ligado à dinâmica produtiva e econômica vigente. A partir dessa afirmação, para entender completamente esse cenário e como ele influencia toda uma sociedade, é necessário se aprofundar no histórico do local, nos fluxos de capital, nas relações entre os diferentes agentes econômicos e não econômicos e, essencialmente, na movimentação das firmas líderes. Por que fazem o que fazem? Como? Onde? Quem as autoriza? São algumas das perguntas que a estrutura da RGP busca responder (Henderson,2002).

Para Coe, Dickens e Hess (2008), o conceito de “rede”, embora não seja novo ou inovador, reproduz de fato como a produção sempre se comportou ao longo da história, mesmo que muito mais complexas e extensas em termos de território nos dias atuais. Independente das dimensões conceituais: redes, instituições, firma e setor - que serão melhor apresentadas a seguir - e da dimensão (global ou local) presentes na realidade de determinado fluxo econômico, as relações apresentam cenários não lineares, corroborando com a ideia de redes em detrimento da ideia de “cadeia”, sendo esta algo mais linear.

No caso do emprego do termo “produção”, ao invés do antes utilizado “commodities”, para Henderson (2002) trata-se de uma questão de abrangência. O antigo

termo remete a produtos padrão e uma forma mais rígida de produto no sentido de tempo e espaço, sendo incapaz de analisar todos tipos de indústrias. Além disso, talvez o principal fator, segundo o autor, seja a questão social e o contexto no qual o produto foi concebido e distribuído, para "evitar o perigo constante de deslizar para uma percepção das mercadorias como blocos de construção desumanizados envolvidos na produção de outras mercadorias" (HENDERSON 2002, p.152).

Por fim, com o advento da globalização, o termo "global" passou a ser empregado com maior frequência. No conceito em questão, torna-se mais adequado, no local de antes "internacionais" e "transnacionais", pois esses termos direcionam e centralizam o discurso no Estado e não são capazes de atender a complexidade necessária para analisar as relações global-local, que exigem um grau de materialidade específico para compreender a globalização econômica contemporânea (HENDERSON, 2002).

De maneira sucinta, assim Coe e Yeung (2015, p.1) conceituam as RGPs em sua essência:

> Definimos uma rede de produção global como um arranjo organizacional, compreendendo atores econômicos e não econômicos interconectados, coordenados por uma empresa líder global e produzindo bens ou serviços em várias localizações geográficas para mercados mundiais.

A partir desse conceito e visando um melhor entendimento do modelo, faz-se necessário compreender os diferentes agentes envolvidos. O núcleo está nas empresas, em especial nas empresas líderes, que desempenham o papel de direcionar e fornecer as estruturas centrais para que a rede se desenvolva. Porém, além delas, temos o Estado, sindicatos, trabalhadores, agências nacionais e internacionais e outros agentes interessados da sociedade em geral. A partir daí, a análise das RGPs se dá no relacionamento desses diferentes atores em três diferentes frentes: valor, poder e enraizamento (MILANEZ et al., 2018). Finalmente, o papel da RGP é compreender todas as partes interessadas, como estão distribuídas ao longo do fluxo produtivo, como exercem poder umas sobre as outras e distribuem o valor gerado.

2.2 ATORES

Para melhor compreensão do modelo, é necessário conhecer os atores que compõem a rede. Hess, Coe e Dickens (2008) sugerem a existência de atores econômicos e não econômicos nas RGPs. Os atores econômicos seriam aqueles que estão atrelados

financeiramente ao fluxo produtivo. Aqui podemos destacar, por exemplo, trabalhadores, fornecedores, clientes e acionistas. Esses atores atuam no núcleo da rede, através do pagamento de salários ou insumos por mercadorias.

Por outro lado, os agentes não-econômicos são organizações governamentais e não governamentais, tais como sindicatos, associações, movimentos sociais, agências nacionais e internacionais (por exemplo, FMI, ONU). O papel desses agentes é influenciar a tomada de decisão e defender seus interesses mediante uma determinada situação dentro da rede (HESS, COE,DICKENS, 2008). São *players* relevantes para a compreensão do sistema e eles que nos permitem ir além da compreensão de relações entre firmas, apresentando análises que complexificam os porquês das ações tomadas por firmas líderes em determinados locais e como o comportamento delas é ditado pela relação com essas organizações. Compreende-se o papel deles em tornar cada rede única, corroborando a ideia de que as redes globais de produção são fenômenos altamente influenciados pelo contexto sócio-político do qual fazem parte (HENDERSON, 2002).

Ainda nessa temática, Coe e Yeung (2015) apresentam uma distribuição de atores pautadas em: firmas, agentes extra-firmas e intermediários. A primeira, as firmas, são, segundo os autores, blocos fundamentais na rede global de produção. Apesar de serem posicionadas dentro de uma mesma categoria, as firmas podem possuir as mais diversas origens no que diz respeito à propriedade, podendo ser: de capital fechado, de capital aberto, cooperativas e estatais. Além disso, outra variável que diferencia as firmas é a nacionalidade, o país no qual a empresa foi fundada e se desenvolveu. Ambos os fatores apresentados moldam fortemente a cultura, estratégia e abordagem das corporações, tornando-as únicas. O principal ponto a ser destacado aqui é a necessidade das RGPs em estarem atreladas a uma firma líder, que pode ser identificada através de seu poder de mercado e suas definições de produto (*marketing*, *branding* forte, produto sinônimo de categoria). Firmas podem cumprir mais de um papel em diferentes redes, sendo líderes na sua rede de produção e fornecedor ou parceiro estratégico em outras.

Já os agentes extra-firmas se assemelham ao conceito de agentes não-econômicos apresentado acima. Coe e Yeung (2015) apresentam cinco principais grupos de agentes extra firmas, são eles: o Estado, organizações internacionais, sindicatos, consumidores e organizações da sociedade civil . Além disso, apresentam categorias importantes para classificar os agentes, como papel na rede, atividade de valor realizada, áreas de influência e impacto na atividade da firma.

Para os autores, os intermediários não se configuram como uma terceira categoria de fato, uma vez que podem ser agentes firmas ou extra-firmas. Na verdade, os intermediários estão relacionados à função que tais agentes desempenham na rede. Sendo, por conceito, um conector de múltiplos atores ao longo da RGP possibilitando o engajamento em atividades de valor visando benefício mútuo. Como principais intermediários, são citados intermediários financeiros, provedores logísticos e intermediários de padrões, que seriam aqueles que ditam normas e bases comuns, como por exemplo padrões de segurança, qualidade e condições de trabalho.

2.3 VALOR

O primeiro dos três principais pilares para se compreender as RGPs é o conceito de valor, bem como sua criação, ampliação e captura ao longo da rede. Ao abordarmos o tema valor, Magretta (2019), discute o conceito de Porter de "cadeia de valor" e o conceito de valor como sendo definido em termos econômicos, a remuneração obtida com aquele elo de sua cadeia.

Para o modelo de redes globais de produção, defendido por Henderson (2002), o conceito de valor vai além. A crítica tecida por Henderson e apresentada como evolução na ideia de valor é a análise além do entre-firmas, se atentando aos poderes corporativos, contextos institucionais, ou até mesmo questões ligadas ao local em que a RGP está inserida. Finalmente, o conceito considerado se pauta na ideia tradicional de renda econômica, porém abordando aspectos da teoria marxiana de mais-valia.

Segundo o conceito marxiano, conforme discutido por Loyola (2009), a mais-valia é a principal forma de exploração do capitalismo, sendo ela a diferença entre valor despendido para produzir determinado bem e o valor de fato pelo qual esse produto é comercializado. Dentro dessa dinâmica, existem dois tipos de capital, o constante e o variável. O constante trata-se do que é gasto para viabilizar os meios de produção. Já o variável, que inclui o capital usado na compra de força de trabalho, cresce ao longo do processo produtivo, sendo essa variação retida pelos grandes capitalistas e não por aqueles que produziram o valor, que só pode ser produzido com o trabalho.

Dito isso, a criação de valor dentro de uma RGP, no que diz respeito ao trabalho, está diretamente ligada ao capital variável de Marx. Além disso, outro conceito importante para a ideia de valor são as rendas econômicas e suas nove diferentes variações apresentadas por

Kaplinsky (1998). O valor tende a ser criado a partir da concretização do trabalho real e das condições em que isso acontece e também das rendas que podem ser desenvolvidas na atividade em questão (Henderson, 2002). Essas possíveis rendas promovem ganhos econômicos aos agentes que dominam a parte da cadeia produtiva e, consequentemente, criam valor na atividade enquanto existem. Para entendermos como essa dinâmica funciona, faz-se necessário analisar os nove tipos de rendas diferenciais (KAPLINSKY, 1998), são elas:

1. Renda de Recursos: esse tipo de renda está ligado ao acesso a recursos de maneira facilitada, ou até mesmo privilegiada. Pode-se citar como exemplo o mercado do petróleo e de outros recursos naturais, como ouro, onde a renda é garantida às empresas que possuem a concessão de sua exploração. Entretanto, a questão geográfica dos recursos naturais não é o único fator decisivo, além dele, o acesso aos recursos em questão podem ser limitados por cartéis de produtores, que irão regular o acesso aos produtos no mercado e capitalizar sobre essa escassez. É importante citar que esse é um tipo de renda inconstante, que pode facilmente deixar de existir devido a uma nova reserva encontrada em determinado território ou até mesmo um substituto artificial seja introduzido no mercado, como é o caso da borracha, tornando a demanda pelo recurso natural menor.
2. Renda Política Comercial: trata-se da capacidade de um determinado agente de extrair vantagens do contexto político e das normas em que está inserido. Acordos, barreiras e normas de comércio, principalmente internacional, moldam as relações entre blocos econômicos, com as partes vencedoras sendo aquelas economias que conseguem manter um sistema produtivo flexível, adaptando-se às eventuais mudanças no cenário e redefinindo especificações dos produtos à medida que o contexto se altera.
3. Renda Tecnológica: diz respeito não somente à renda gerada pela tecnologia mas, principalmente, pela posse da tecnologia. Os ganhos na indústria a partir da evolução tecnológica da humanidade são significativos, não só em termos de capacidade produtiva mas também de qualidade, confiabilidade e outros atributos essenciais para qualquer sistema produtivo. Dessa forma, a posse de novas tecnologias, seja por patentes ou por avanços individuais, são de grande valor.
4. Renda de Recursos Humanos: o acesso à mão de obra qualificada, quando escassa, gera ganhos maiores para as economias que possuem tal força de trabalho. Essa afirmação é complementada pelo fato de que a partir do momento em que todos os agentes possuem acesso a mão de obra de qualidade, essa renda deixa de existir, sendo algo transitório que com a globalização tende a se tornar uma *commodity*.

5. Renda Organizacional: é a renda adquirida através de fatores organizacionais, ligados ao modo como as firmas operam no que diz respeito a filosofia, processos e outros fatores que variam de acordo com a organização. Um exemplo claro dessa renda é o setor automobilístico na década de 1980, onde as montadoras americanas possuíam os melhores recursos e tecnologias, porém observaram um rápido crescimento de indústrias japonesas, isso a partir de mudanças internas nas organizações que moldaram as organizações nipônicas.

6. Renda Relacional: a relação entre firmas ou entre firma e outros agentes da sociedade podem acarretar em grandes vantagens competitivas. Pode ter uma estrutura horizontal, como o Vale do Silício e todo o seu ambiente gerado através de cooperações entre firmas, bom relacionamento com Universidades e uma estrutura propensa para que negócios se desenvolvam. Como também uma estrutura vertical, por exemplo dentro de cadeias de suprimentos, onde é notável a presença de relacionamentos de longo prazo em que fornecedores possuem grande papel dentro da operação da empresa líder da cadeia, assumindo áreas inteiras e firmando compromissos longevos, gerando benefícios tanto para fornecedor quanto para empresa líder.

7. Renda de Marketing e Produto: diz respeito à capacidade de diferenciação e qualidade dos produtos, além do poder de estabelecer autoridade e vantagens através da marca e do seu posicionamento. Esse tipo de renda está ligado à percepção perante o consumidor final, ao tornar o produto mais diferenciado e com uma qualidade de excelência dentro de um padrão, além de criar um contexto onde sua marca é desejada e vista com bons olhos por consumidores do mercado. Marcas que conseguem isso, geralmente, criam muito valor para si.

8. Renda de Infraestrutura: as firmas estão atreladas ao local onde se situam. Dito isso, a estrutura do local é de suma importância para os negócios que ali se encontram e aqueles que se encontram em ambientes com rica infraestrutura possuem uma vantagem e acesso a renda de infraestrutura. Eletricidade, estradas, ferrovias, linhas telefônicas etc. são todos fatores importantes na aquisição de matéria prima, distribuição da produção, acesso para a mão de obra e acesso a recursos básicos que em sua maioria são fornecidos pela administração pública e, caso bem desenvolvidos, podem gerar renda para as firmas locais.

9. Renda de Finanças: evidências indicam que o acesso a capital é algo fundamental para o sucesso de uma empresa. Não somente o acesso, mas as condições em que esse capital é fornecido. Com isso, firmas que conseguem acesso facilitado a capital e em condições favoráveis, tendem a obter vantagens competitivas em relação às demais.

De maneira sucinta, a criação de valor é onde o trabalho é concretizado e as oportunidades de renda surgem, sendo um maior valor direcionado para as partes nas quais essas condições de trabalho e de geração de um ou mais tipos de rendas são favoráveis.

A captura de valor, por fim, se difere da criação e da ampliação no sentido em que vai além de quem de fato gera ou amplia o valor, mas sim de quem irá possuí-lo e em benefício de qual firma/sociedade ele será utilizado (HENDERSON, 2002). Para Coe,Yeung (2015), ainda que os processos de criação e ampliação de valor sejam de extrema importância, a dinâmica de captura de valor, a forma como todo esse valor gerado e ampliado é distribuída ao longo da rede, ligada a estruturas dentro das RGPs, que direcionam o desenvolvimento econômico em determinados territórios.

> Como as atividades de valor criadas e aprimoradas pelos atores geram excedentes econômicos em conjuntos geograficamente diversos, o fator mais crucial dos resultados do desenvolvimento torna-se a habilidade e capacidade desses atores e instituições relacionadas de reter e/ou capturar esses excedentes. (COE,YEUNG, 2015, p.37)

Dessa forma, os autores ainda afirmam que dada essa situação, capturar valor passa a ser o direcionador estratégico mais importante de qualquer ator ou instituição presente da RGP. Além do que a capacidade de capturar valor é definida pelas relações de poder existentes dentro da rede em questão.

2.4 PODER

Para além da estrutura de valor e todas as situações geradas entre os atores da RGP a partir dela, o conceito de poder se apresenta como um outro grande pilar para a compreensão das relações que cercam uma rede global de produção. Poder pode ser definido como a capacidade de um ator, agindo sobre seus interesses, exercer e alcançar controle sobre uma saída importante e estratégica no contexto produtivo. Além disso, os atores presentes na rede têm como um de seus objetivos, desenvolver diferentes formas de poder que favoreçam sua criação, ampliação e captura de valor (COE, YEUNG, 2015). Essa ideia é reforçada por Henderson (2002), na medida em que defende que a fonte e a forma em que o poder é exercido é crucial para ampliação e captura de valor. Além disso, pode-se entender o poder como algo relativo, o poder é exercido sobre alguém dentro de uma determinada estrutura, não é individual e absoluto (MILANEZ et al., 2018).

A estrutura de poder pode ser destrinchada sobre diferentes óticas. Sobre os aspectos dos atores, o poder pode ser corporativo, institucional e coletivo (HENDERSON, 2002). Além disso, em relação aos meios como esse poder pode ser exercido, temos o poder coercivo, o utilitário e o normativo (SERGEANT E FERES, 1972). Por fim, no que diz respeito às dimensões, ou seja, a como as relações de poder entre atores são concretizadas, temos a primeira, segunda e terceira dimensão (LUKES, 1980).

Sobre os atores, o poder corporativo está vinculado ao que é exercido pelas firmas dentro da RGP, em especial a firma líder e sua capacidade de influenciar decisões e alocação de recursos a partir de seus interesses. Apesar de existir uma grande assimetria na distribuição do poder corporativo, ele não é absoluto em favor da firma líder. Ainda que essa seja a mais relevante, as firmas menores ainda conseguem exercer certa autonomia para moldar sua estratégia de modo que também lhes seja favorável, além de conseguirem traçar parcerias entre empresas menores para melhor se posicionarem dentro da rede. Já o poder institucional, abrange o poder exercido por Estados nacionais e locais; por agências interestaduais internacionais (União Europeia); por instituições como o Fundo Monetário Internacional, o Banco Mundial e a Organização Mundial do Comércio; por agências das Nações Unidas e por empresas de classificação de crédito, que apesar de serem privadas, exercem um tipo único de poder institucional. Todos esses agentes exercem poder sobre as firmas envolvidas na RGP, a fim de direcionar investimentos, operações e decisões que cumpram os interesses daqueles que essas instituições representam. Finalmente, o poder coletivo é aquele vinculado a atores conjuntos que buscam influenciar aspectos da RGP em localidades específicas, com o objetivo de tensionar diretamente decisões de firmas, ou indiretamente de Estados e até mesmo outras instituições nacionais e internacionais. Aqui estamos falando de sindicatos, ONGs voltadas à defesa do meio ambiente e direitos humanos, associações que defendem certo grupo da sociedade, dentre outras (HENDERSON, 2002).

Sobre os tipos de poder referentes aos meios, temos primeiro o poder coercivo. Esse é o tipo de poder aplicado a partir de violência e imposição, seja ela verbal ou física. Além dele, temos o poder remunerativo, ou utilitário, está relacionado com bens materiais e financeiros como salários e comissões. Por fim, temos o poder normativo, que, em linhas gerais, está ligado a recursos simbólicos, legislações, prestígio e estima daquele que o emprega. Esse tipo de poder, pode ser classificado como poder normativo puro e poder normativo social (SERGEANT E FERES, 1972). O puro é “baseado na manipulação de estima, prestígio e símbolos ritualísticos entre níveis hierárquicos e, portanto, de natureza

vertical;", por outro lado, o social é "baseado na alocação e manipulação de aceitação e resposta positiva e, portanto, de natureza horizontal."(SERGEANT E FERES, 1972).

No que diz respeito às dimensões em que o poder acontece, de acordo com Lukes (1980), o poder pode ser compreendido em três dimensões: a primeira dimensão é a capacidade de fazer as coisas acontecerem e influenciar as decisões dos outros. Essa dimensão é abordada como um "conflito observável", onde o exercício de poder é nítido, seja através de uma decisão política ou conflito direto. Um exemplo desta dimensão seria em decisões sobre políticas públicas onde, geralmente, grupos com maior influência política e econômica observam suas vontades prevalecerem. A segunda dimensão é a capacidade de definir o que é considerado um problema, limitando o debate e as alternativas de solução. Seria a capacidade de definir a ótica pelo qual um problema será analisado a partir de seus interesses. Essa dimensão pode ser exemplificada, por exemplo, na questão da violência urbana em favelas e periferias, onde grupos policiais irão limitar suas análises ao fato de que as operações e abordagens são fundamentadas no combate ao tráfico de drogas, enquanto que moradores da comunidade levantarão questões sobre a mortalidade de pessoas inocentes e os impactos negativos dessas ações na segurança de quem ali vive. Por fim, a terceira dimensão do poder, está relacionada à capacidade de moldar as preferências e desejos das pessoas, pode ser observada em campanhas de marketing político ou em propaganda ideológica, em que a opinião pública é influenciada por meio de técnicas de persuasão e manipulação. É um conflito latente, não existe a presença de um conflito observável de fato e pode ocorrer a produção de um consenso manipulado.

2.5 ENRAIZAMENTO

O enraizamento, segundo Henderson (2002), pode ser considerado como o conjunto de aspectos sociais e espaciais nos quais as firmas estão inseridas e que moldam suas estratégias e valores, muito pela forma como se comportam trabalhadores, agentes externos, gestores e outros atores específicos do local em que a firma se encontra. Para Coe, Yeung (2015), o enraizamento é fator chave na análise de uma RGP pois é o "onde" que nos ajuda a compreender criação, ampliação e captura de valor. Pode ser considerado uma espécie de herança vinculada às origens de um agente. Um exercício simples para a compreensão do enraizamento é observar o funcionamento de empresas do mesmo ramo em diferentes países, o funcionamento da mesma é altamente influenciado pelo comportamento do Estado naquela

região, pelo perfil do consumidor, pelo histórico de lutas trabalhistas e outros aspectos gerais que individualizam a análise para cada RGP, a depender de onde o agente se encontra. Nesse tema, temos três tipos de enraizamento: territorial, de rede e o social (HESS, 2004).

O enraizamento territorial engloba o fenômeno onde as firmas se enraizam em determinadas localidades e absorvem características daquele ambiente, usando para seu proveito. Esse processo de enraizamento é visto pelas firmas como meio de obter vantagens. Ao mesmo tempo, Estados ou agentes locais podem buscar construir formas de desenvolver determinadas regiões a partir dos benefícios de criação de emprego e geração de renda que podem se desencadear com o enraizamento de uma atividade chave na RGP alí. Do mesmo modo, caso a firma decida por se desenraizar do local, o processo inverso geralmente causa malefícios à região. Para Milanez (2018), esse tipo de enraizamento diz respeito à densidade das relações sociais vinculadas à ação do agente econômico na região sociopolítica na qual está presente com sua operação.

Por outro lado, o enraizamento de rede vai além do contexto territorial e abarca as conexões entre os membros da rede, sem depender de sua origem, de seu território, ou de ancoragem em um local específico. Pode ser analisado do ponto de vista de sua "'arquitetura', durabilidade e estabilidade" (HENDERSON, 2002, p.160). Pode ser de caráter individual, com o enraizamento ator-rede, ou até mesmo um enraizamento ligado à estrutura e evolução da RGP como um todo. Pode ser considerado um resultado de um processo evolutivo de confiança entre agentes da rede que propiciam relacionamentos estáveis e a evolução da RGP.

Finalmente, o enraizamento social está atrelado ao local de origem do agente, a um conjunto de fatores (políticos e culturais) que, a partir de uma metáfora biológica, podem ser interpretados como "genéticos" em relação a determinado ator da rede. Esses fatores, ligados ao local de origem, são capazes de influenciar decisões e moldar as formas de relacionamento e comportamento dentro da RGP.

Aliado ao conceito de enraizamento, o conceito de Hall e Soskice de variedades do capitalismo discutido em artigo por Delgado (2010) apresenta aspectos interessantes sobre como o contexto social e geográfico influencia as firmas e toda a dinâmica que propicia uma RGP a se desenvolver em determinado local. O modelo tem como paradigmas iniciais para análise duas variedades: as economias de mercado liberal e as economias de mercado coordenadas, tendo como cerne de suas diferenças as instituições presentes e seus papéis, as políticas públicas existentes e as relações entre firmas e outros agentes econômicos. A partir dessas propostas originais, modelos distintos foram propostos para outros contextos.

As economias de mercado liberal seriam aquelas com modelo de trabalho e relações mais flexíveis, com menor intervenção Estatal, com os processos de coordenação guiados pelos mecanismos de mercado, com forte presença de relações hierárquicas de alto nível de competição. Nesse caso, a inovação disruptiva é favorecida, com as firmas se movimentando e sendo tensionadas a todo momento nesse sentido e inovarem e buscarem maiores resultados. Ademais, as políticas públicas e toda relação oriunda de órgãos regulatórios e governamentais são pautadas na orientação de mercado e as firmas são impactadas com grande relevância por incentivos fiscais e subsídios, com o Estado cumprindo um papel de reduzir incertezas de investimentos privados. Tal modelo favorece um maior crescimento e inovação, porém com a presença de maiores desigualdades sociais e menor proteção aos trabalhadores (GODINHO DELGADO, 2010).

Por outra ótica, as economias de mercado coordenado se apresentam como um sistema baseado em uma rede de relações de longo prazo entre as empresas, sindicatos e outros atores econômicos. Nesse modelo existe uma pretensão a inovação incremental, sendo essa voltada para melhorias dentro de um setor já existente, melhorando produtos, processos e máquinas, visando uma diminuição progressiva de custos, surgindo muito a partir de parcerias entre firmas e outros atores, como por exemplo, universidades. No que diz respeito ao comportamento do Estado e outros atores institucionais que influenciam em políticas públicas, nas formas coordenadas rege a presença de associações que garantam lealdade e fomento de relacionamentos de longo prazo, sugerindo as empresas ações cooperativas sem que o custo seja o principal fator. Nesse sentido, o papel Estatal está muito ligado a fornecer as bases para que esses relacionamentos ocorram não só entre firmas, mas com o Estado, visando alcançar resultados conjuntos, em detrimento de simples investimentos de curto prazo. Aliado a isso, pode-se afirmar que a políticas econômicas são orientadas à estabilidade e cooperação entre atores e o Estado exerce um papel mais ativo na regulação econômica (GODINHO DELGADO, 2010).

Com esses conceitos em mente, faz-se possível analisar alguns parâmetros de domínios institucionais que explicitam como cada país é moldado pelo tipo de capitalismo predominante em seu território. Nesse caso, serão analisados quatro dos sete parâmetros apresentados pela fonte citada, são eles: relações industriais, relações inter-firmas, relações com empregados e relações com o Estado, não sendo aqui explorado os parâmetros: qualificação, relação com o mercado mundial e governança corporativa. Para exemplificar, discorre-se sobre EUA, Alemanha, Brasil e China (Godinho Delgado, 2010):

Quadro 1- Domínios Institucionais das Variedades de Capitalismo em Países Selecionados

Domínio Institucional	EUA	Alemanha	Brasil	China
Relações Industriais	predomínio de contratos individuais e precários – pluralismo e diversidade da organização sindical – densidade sindical em 2006: 11,15% – Legislação dos mínimos – reduzida organização sindical nos locais de trabalho – presença reduzida do Estado – associações empresariais	predomínio de contratos coletivos regionais – sindicatos setoriais fortes – densidade sindical em 2006: 20,7% – Legislação regulatória – delegados sindicais e conselhos de empresa – Estado regula e acompanha negociação – associações patronais	predomínio de contratos individuais – organização sindical liberal corporativa – legislação detalhada – densidade sindical em 2006: 18% – organização sindical por local de trabalho reduzida – presença legislativa e arbitral do Estado – associações empresariais financeiramente fortes	predomínio de contratos coletivos regionais - organização sindical estatal (forte presença do Estado nas organizações) – densidade sindical 2008: 48,3% – Estado participa ativamente das negociações

Fonte: Adaptado de Godinho Delgado, 2010; Witt, 2014.

Quadro 1- Domínios Institucionais das Variedades de Capitalismo em Países Selecionados (Continuação)

Domínio Institucional	EUA	Alemanha	Brasil	China
Relações Interfirmas	– predomínio da colaboração via mercado	– forte presença de redes cooperativas – concertação via associações	– relações hierárquicas nos conglomerados – fraca incidência nas cadeias produtivas – expansão ainda limitada	– legislação que estimula parceria entre empresas estrangeiras e locais para transferência de tecnologia – redes locais de produção – conglomerados hierárquicos liderados por empresas majoritariamente estatais
Relações com os empregados	– reduzida colaboração para qualificação e inovação – ausência dos trabalhadores na gestão	–colaboração empresas e trabalhadores para atividades de inovação e qualificação – presença dos funcionários na gestão.	– reduzida colaboração para qualificação e inovação – ausência dos trabalhadores na gestão – alta rotatividade	– reduzida colaboração para qualificação dentro das empresas gerada por alta rotatividade – trabalhadores migrando com base nos melhores salários
Relações com o Estado	– Pressões por parte de grupo políticos influentes (*lobby* e *advocacy*)	– coordenação Estado e atores sociais	– articulação para política industrial, sem contrapartida	– coordenação Estado e atores sociais

Fonte: Adaptado de Godinho Delgado, 2010; Witt, 2014.

Com o quadro 1, podemos entender diferenças fundamentais entre os países e como todo o ambiente descrito acima será fundamental para definir e moldar as RGPs de maneira completamente diferente dentro de cada um dos contextos apresentados, ainda que de firmas similares. Tendo os EUA como modelo de economia liberal e a Alemanha contrapondo com modelo de economia coordenada, no caso norte americano, fica nítido o culto à individualidade, baixa interferência do Estado e alta competitividade nas relações. Por outro

lado, a experiência germânica aponta situações muito diferentes, com uma coletividade maior e a presença Estatal mais ativa. Por fim, entende-se o Brasil como uma experiência mesclada e ainda em desenvolvimento, tendo aspectos ainda mais imaturos, como, por exemplo, as fracas relações interfirmas voltadas para inovação e desenvolvimento, atrelado a relações industriais com uma presença ainda arbitral e legislativa do Estado em negociações industriais, sem uma colaboração propositiva de fato.

2.6 DIMENSÕES CONCEITUAIS

Para além do que foi apresentado, as dimensões conceituais são um importante tema apresentado por Henderson (2002). Nas palavras do autor: "Estas (dimensões culturais) constituem as estruturas através das quais o valor é criado, o poder é exercido e as instituições enraízam, etc., produzindo efeitos concretos em termos de iniciativas particulares e políticas" (p. 161). São pilares que individualizam as RGPs e tornam a compreensão de cada uma única, ainda que aparentam ser similares. De acordo com Henderson (2002) e Coe,Yeung (2015), são eles:

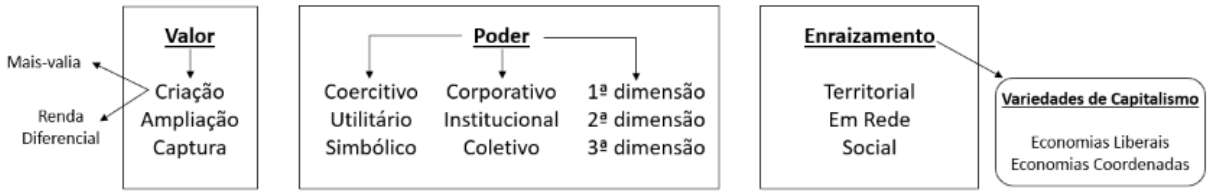
1. Firmas: Pilar central da análise do modelo de RGP, as firmas, ainda que atuando no mesmo nicho de mercado, diferem-se umas das outras por uma série de fatores de produção, gerenciais e até mesmo de propriedade. Dessa maneira, ainda que apresentem semelhanças dadas as similaridades de negócio, o modo como irão se comportar perante ao contexto que estão inseridas varia, a partir dessas diferenças citadas.
2. Setores: Apesar de RPGs terem características ligadas às firmas que a compõem, firmas de um mesmo setor de atuação tendem a apresentar similaridades em suas RGPs. Isso ocorre pois para que as redes alcancem status globais, se apoiam em processos, tecnologias e parâmetros similares dentro de um mesmo mercado. Além disso, no geral, as legislações e marcos regulatórios costumam ser iguais para o setor, forçando decisões e comportamentos similares para ter sucesso.
3. Redes: Para além das similaridades de firmas e setores, em muitas ocasiões as diferentes conexões e disposições presentes no fluxo econômico desencadeiam questões específicas de governança na RGP, segundo a ótica dos autores, ainda não é possível evoluir em estruturas mais fechadas e profundas de governança de redes, devido a pouca evolução de pesquisas sobre o tema.

4. Instituições: As diferentes instituições e seus arranjos impactam diretamente nas RGPs, tanto local quanto globalmente. São diretamente responsáveis pelo estabelecimento de normas trabalhistas, salariais e legislações que ditam o funcionamento das firmas líderes em determinado local, sua atuação pode ser positiva ou negativa para as operações da rede. Segundo Henderson (2002, p.162): "...Eles são, em outras palavras, centrais para a questão de saber se RPGs podem produzir desenvolvimento social e econômico sustentado nos locais que incorporam".

2.7 SÍNTESE DA SEÇÃO

Com isso, conclui-se a conceituação na qual o estudo será embasado, tendo sido apresentado às RGPs em sua totalidade, tanto no que diz respeito a sua essência, quanto às categorias de análise que temos para estudá-las: valor, poder e enraizamento. Dessa maneira é possível criar uma visualização geral (Figura 1) da estrutura de como iremos definir e compreender uma RGP:

Figura 1 - Estrutura RGPs/Categorias de Análise



Fonte: Adaptado de Henderson et al., 2002; Coe e Yeung, 2015; Kaplinsky, 1998; Sergeant e Feres, 1972; Lukes, 1980; Hall e Soskice, 2001; Hess,2004.

Dessa maneira, é possível introduzir e debater sobre o mercado sobre o qual os conceitos apresentados serão apresentados.

3. O MERCADO DE ARTIGOS ESPORTIVOS

3.1 GLOBALIZAÇÃO DO SETOR

O mercado de vestuário/acessórios esportivos se encontra englobado e parte do setor de vestuário no geral, em vários momentos, para efeito de análise considera-se esse fato, a fim de trazer contexto sobre a grande indústria de têxtil para abordar a evolução do mercado que

iremos nos aprofundar, o de artigos esportivos. Desse modo, a indústria de vestuário foi uma das primeiras a ser internacionalizada, ainda nos anos 1960/1970, muito em função de suas barreiras de entrada baixa, o que motivava as firmas a levarem suas produções a locais que lhes fossem mais convenientes (DICKEN, 2015). O centro dessa internacionalização, desde o princípio, foi a Ásia. No que diz respeito ao ramo esportivo, a parceria entre a manufatura japonesa de tênis esportivos Onitsuka (hoje Asics) e a empresa americana, que importava e comercializava os tênis japoneses, Blue Ribbon Sports (hoje Nike) é tida como marco do início da globalização da produção de artigos esportivos (MANZENREITER, 2013).

A grande motivação para a internacionalização foi a redução significativa de custos, principalmente no que diz respeito à mão de obra, sendo essa uma das principais contradições do setor, que altera a dinâmica produtiva, remunerando aqueles que desenvolvem o produto muito abaixo daquilo que é faturado sobre o valor agregado ao bem final. “Fabricantes de artigos esportivos sem fábricas” é como é denominado o coração do negócio de dois líderes do mercado (Adidas e Nike) explicita bem essa motivação, onde a produção é oriunda de um fornecedor em um país com custos de trabalhos menor e a empresa pode assim focar é atividades que a auxiliam capturar valor: pesquisa, desenvolvimento, marketing, design etc. (MANZENREITER, 2013).

Desde o início do processo de globalização no setor, pela ótica de redução de custos, é possível observar uma transição no que diz respeito aos países foco da produção dos grandes *players* do setor, de acordo com as condições apresentadas em cada momento. Seguindo o comportamento das firmas pioneiras, todas as grandes empresas do setor iniciaram um processo para terceirizar sua produção a fim de reduzir custos, todos com foco no continente asiático. Como exemplo, nos anos 2000, 90% de todos os tênis esportivos eram fabricados em quatro nações: China, Vietnã, Indonésia e Tailândia (MANZENREITER, 2013).

Além disso, a globalização da indústria de artigos esportivos está intimamente ligada a uma mudança no padrão de consumo no que diz respeito ao vestuário. Roupas, no geral, cumprem um papel muito básico para nossa existência humana. Nessa linha de pensamento, além dessa demanda básica por vestimentos, todo o consumo desses produtos se torna subjetivo, conectado a uma série de variáveis culturais, sociais e econômicas. Com isso, o destaque no mercado de roupas e artigos de uso é condicionado à compreensão dessas variáveis e habilidades de prever ou influenciá-las, a fim de definir o que o consumidor irá querer comprar. Roupas podem ser segmentadas em três categorias: básicas, básicas-fashion e *fashion*. Como foi dito anteriormente, a demanda por itens básicos tende a ser baixa e esse problema cria nos players do setor uma necessidade de estimular a demanda através de

produtos *fashion*. Esses seriam aqueles com uma margem de lucro maior à medida em que possuem maior valor agregado e satisfazem algum desejo ou promovem um bem-estar a partir daqueles status atrelado ao produto, como por exemplo, linhas de produtos assinadas por atletas famosos, edições limitadas, entre outros (DICKEN, 2015).

Outro fator que sofreu impactos diretos do processo de globalização do setor foi o aumento significativo das tecnologias envolvidas tanto na produção, quanto em todas as etapas, desde o desenvolvimento até a distribuição dos produtos. O setor de vestuário historicamente possui um grau de tecnologia aplicada relativamente baixo e um nível de força de trabalho alto. O processo de globalização culminou em uma disseminação e desenvolvimento de tecnologias que atuavam em dois fatores chaves para o ramo: custo de produção e tempo de resposta. Essa redução de custos e de tempo de resposta está vinculada a inovações que automatizam processos que outrora eram manuais, garantindo uma produtividade semelhante , ou até mesmo maior, com uma força de trabalho reduzida. Com isso, cada vez mais é possível observar uma corrida para desenvolver tecnologias nesse sentido, ainda com um grande desafio pela frente: atingir o centro do problema, a costura e montagem de peças. Cerca de 80% de todos os custos trabalhistas em uma manufatura são oriundos dessa etapa, além do grande tempo gasto com isso (DICKEN, 2015).

Além das tecnologias de processos/produção, o desenvolvimento de tecnologias nos produtos é notável e se apresenta de maneira crescente como meio de agregar valor aos produtos. A princípio concentrada nos grandes centros (EUA e Europa), esse tipo de tecnologia se mostra disseminada ao ponto de que, de 1990 a 2010, o continente asiático passou de 45,6% para 61,2% em relação a produção de artigos esportivos mais sofisticados e tecnológicos (MANZENREITER, 2013).

Ademais, como já citado previamente, outro fator chave que continua em mudança desencadeada pela globalização é a questão trabalhista no setor de vestuários, com destaque para a produção de artigos esportivos. Fonte de grande contradição e debates, as relações trabalhistas no setor de vestuário tem fundamentação histórica datada nas fábricas americanas e europeias do final do século XIX, onde a maioria dos trabalhadores eram cidadãos de baixa renda, marginalizados na sociedade, e imigrantes judeus. Essa “tradição” é continuada em um recorte onde a maioria desses trabalhadores ao longo do processo evolutivo do setor é pertencente de algum grupo étnico minoritário, com baixa escolaridade, de mulheres e jovens que se submetem a tais ambientes devido a uma busca incessante por baixos custos de produção, atrelado a contextos sociais e políticos em países, principalmente asiáticos, que

moldam condições de trabalho precárias e voláteis, tendo a globalização como um grande potencializador dessa situação.

Vale ressaltar que esse cenário torna-se praticamente o padrão da indústria, com trabalhadores não só em postos de trabalho insalubres, mas também cumprindo jornadas de sete dias por semana entre 12-14 horas por dia (DICKEN, 2015). Países emergentes, que pleiteavam receber essa crescente demanda e investimentos do setor, constantemente competiam ferozmente entre si, sobre ameaças corporativas de cancelamento de pedidos e desligamento de fábricas. Essa parceria entre o capital dos países do chamado "Norte Global", detentor das marcas e demanda, e do "Sul Global", que possuía a mão de obra, foi e é amplamente criticado, ficando conhecido como "a corrida para o fundo" (em alusão a uma forte competição para criar ambientes ruins do ponto de visto social e trabalhista) (MANZENREITER, 2013).

Dado esse contexto é possível compreender o setor pós globalização. A grande maioria das principais firmas hoje se apresenta de maneira pulverizada e super fragmentada, com fábricas espalhadas por países periféricos (ou pobres) que lhes oferecem os menores custos produtivos, seja no produto final ou em componentes. Enquanto que nos grandes centros do capital, estão alocados não só a principal fonte de demanda, mas também os processos que agregam valor ao produto, como a parte design, marketing e propaganda. Todo esse conjunto é integrado por processos de apoio (logística, gestão da cadeia de suprimentos etc.) com alto grau de tecnologia. Algumas exceções são firmas que optam pelo caminho do *fashion* e apostam na alta exclusividade de suas peças, fugindo dos ítens básicos que compõem a base dessa produção pulverizada. Ademais, as condições de trabalho nas quais, como já abordado, o setor prosperou tornaram-se alvos do grande público. Nenhum outro ramo é tão visado nesse sentido e isso fez com que as empresas fossem forçadas a melhor supervisionar e diminuir a tolerância com seus fornecedores em relação a força de trabalho e suas condições, apesar de casos ainda serem frequentes. Por fim, o principal dilema hoje para as grandes firmas é gerar esse equilíbrio entre produção a custo baixo e proximidade com seus principais mercados, à medida em que se relacionam com inúmeras partes envolvidas (DICKEN, 2015).

3.2 RECORTE GEOGRÁFICO

Como citado acima, um fator crucial para compreender o mercado de vestuário e, consequentemente, de artigos esportivos é analisar onde ocorre a produção. Dessa forma,

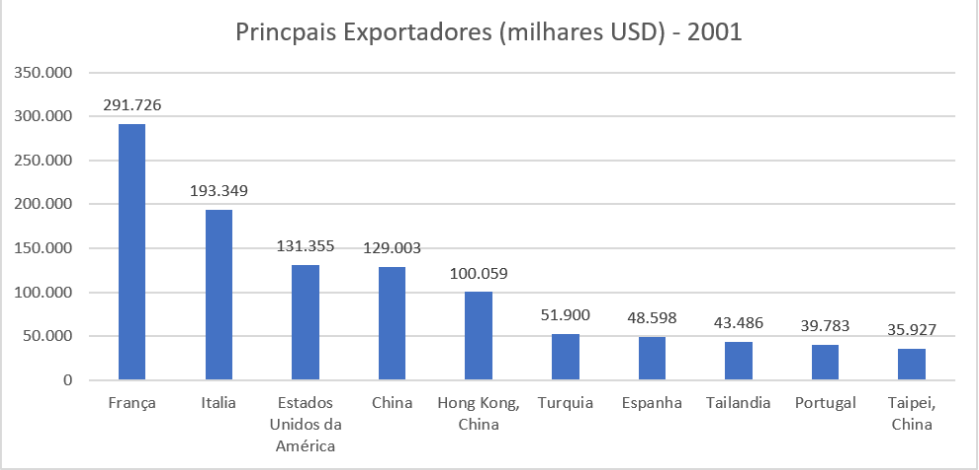
nessa seção iremos analisar os maiores exportadores e importadores de roupas e tênis esportivos, tanto no início do século XXI, no ano de 2001, quanto no ano de 2022, a fim de compreender as mudanças que houve no setor e outras análises de cunho relevante. Todos os dados e análises serão conduzidas a partir da base de dados da International Trade Center (ITC), o Trade Map.

3.2.1 VESTUÁRIO ESPORTIVO

3.2.1.1 EXPORTAÇÕES

Como é visto na Figura 2, no ano de 2001, foram exportados cerca de 1,5 bilhões de dólares em todo o mundo. Cerca de 69% desse valor, esteve concentrado em 10 nações que dominaram o setor de exportações.

Figura 2: Principais Exportadores 2001 - Roupas Esportivas

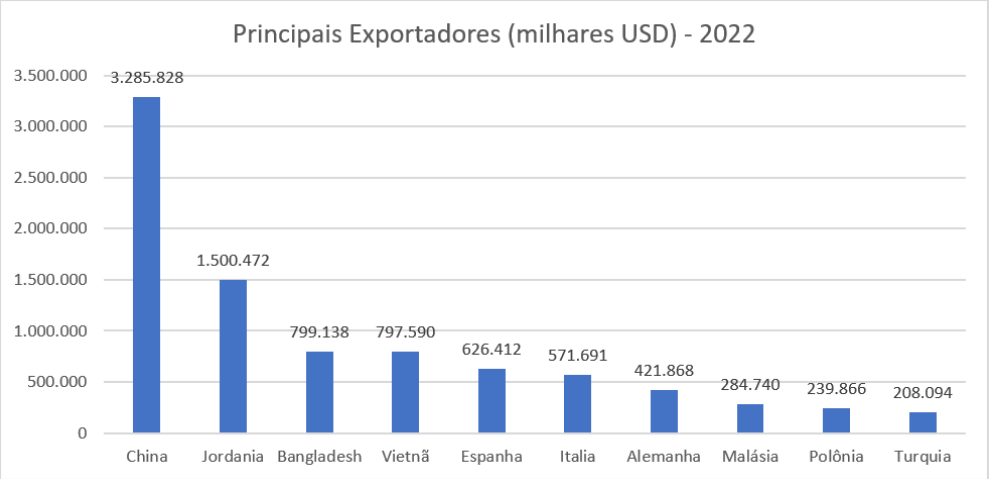


Fonte: Trade Map, 2023.

Nesse ano, ainda é possível observar uma dominação dos países do Norte Global, sendo esses europeus e estados-unidenses, o que indica que no quesito roupas e vestuário, a internacionalização desses artigos foi um processo concluído já no século 21, bem como o fato de que nesse momento os custos de produção ainda compensavam a proximidade com o mercado consumidor. No gráfico, no entanto, é possível observar a presença dos asiáticos (China, Hong Kong e Taipei), que já se faziam líderes nos quesitos gerais de exportações de roupas e breve viriam a se tornar no setor de vestuário esportivo também.

Já no ano de 2022, foram cerca de 11 bilhões de dólares exportados, com uma concentração maior dos maiores exportadores, sendo cerca de 79% do valor total exportado restrito ao TOP-10, como pode-se observar na Figura 3:

Figura 3: Principais Exportadores 2022 - Roupas Esportivas



Fonte: Trade Map, 2023.

Nesse novo cenário é possível observar um recorte completamente distinto do encontrado no início do século. Atualmente, a China, que nessa fonte de dados incorporou os dados de Hong Kong, tem completo domínio do setor, sendo responsável por cerca de 30% da renda gerada a partir de todas as exportações globais. Além disso, é notável o domínio asiático e o crescimento de países vizinhos à China que adotaram políticas semelhantes e, dessa forma, já representam parcela significativa das exportações em geral.

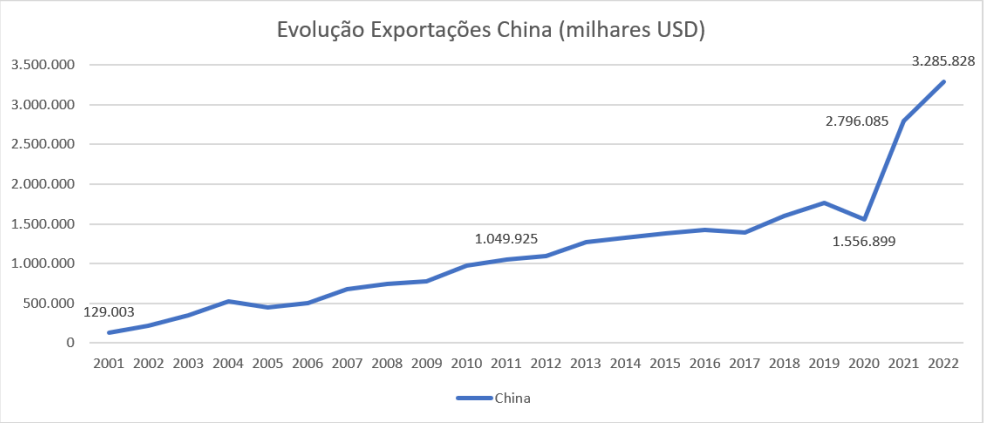
Jordânia, Bangladesh e Vietnã são casos explícitos de países que adaptaram suas condições econômicas para receber produções nesse sentido. O Vietnã em 2001 figurava na posição de número 66, com inexpressivos 912.000 dólares exportados no segmento, já em 2022 figura na quarta posição com cerca de 798 milhões de dólares exportados, um crescimento de cerca de 87.500%. Já Bangladesh aparecia na 50ª posição, com um total 2,1 milhões de dólares exportados, esse número saltou para 799 milhões em 2022 e a terceira colocação no geral. Por fim, a Jordânia apresentou em 2001 cerca de 3,6 milhões de dólares em exportações, sendo o quadragésimo primeiro maior exportador global nesse parâmetro, por outro lado, em 2022 foram mais de 1,5 bilhões de dólares exportados, ficando atrás somente da China.

A China se consolidou como um caso à parte. Alguns fatores fizeram com que a mesma se tornasse o principal destino da produção têxtil no mundo e inspirasse seus vizinhos

a fazerem o mesmo. Alguns fatores podem ser apontados, dentre eles a mão de obra abundante no país, com sua população de mais de um bilhão de habitantes, a demanda por empregos aquece o setor produtivo, além disso, os salários abaixo da média atraíram diversas empresas ao longo dos anos. Aliado a isso, outra estratégia utilizada pelos chineses é o câmbio desvalorizado, que torna extremamente viável para investidores produzir em solo chines, visto que os custos em dólar acabam se apresentando mais baixos. (LEÃO, 2010). Ademais, outro fator importante foram os altos investimentos por parte do Estado na criação de um ambiente muito atrativo para empresas que buscassem levar sua produção até lá: infraestrutura, energia e matéria-prima foram algumas das frentes de investimentos que tornavam a o país o destino ideal para a demanda global (DANTAS, 2023).

Dessa maneira, no ramo de vestuário esportivo, a China apresentou uma curva agressiva de crescimento, como aponta a Figura 4, saltando de 129 milhões de dólares exportados em 2001, atingindo seu primeiro bilhão em exportações em 2011 e se mantendo hegemônica até o ano de 2022, onde já apresenta mais de três bilhões exportados no setor, mais que o dobro em relação ao segundo país no ranking:

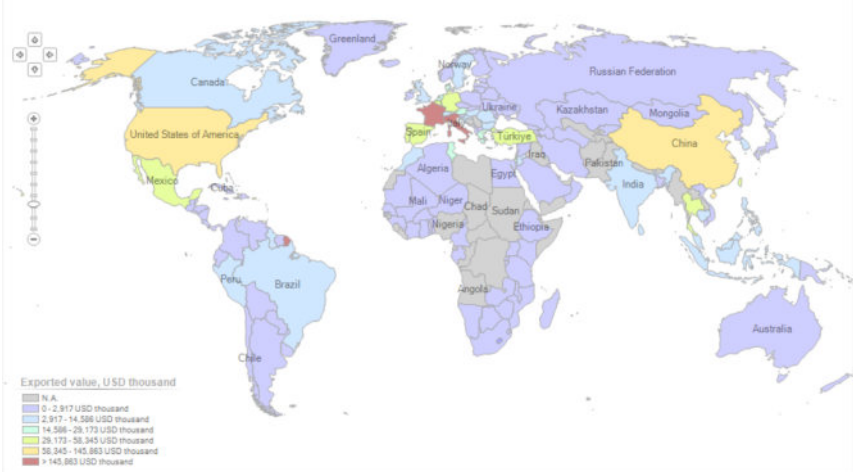
Figura 4: Evolução das exportações de roupas esportivas na China



Fonte: Trade Map, 2023.

Finalmente, os mapas abaixo fornecidos pelo Trade Map exaltam ainda mais a evolução discutida acima, com um cenário em 2001 (Figura 5) ainda sem um direcionamento internacional claro até 2022 (Figura 6), onde tem-se uma maior concentração nos países do Sul Global, em especial da Ásia. Tendo ainda a presença de exportadores do Norte Global essencialmente pela parte *fashion* do setor, onde peças exclusivas e com alto valor agregado ainda são produzidas e distribuídas nos países sede e estratégicos para as empresas.

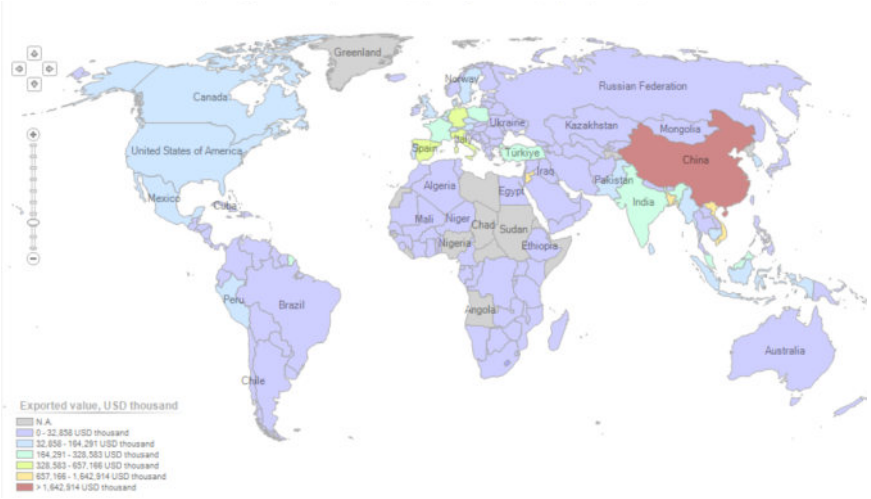
Figura 5: Mapa dos principais exportadores de roupas esportivas - 2001



Fonte: Trade Map, 2023.

Como foi defendido acima, na Figura 6 é observável o contraste entre as épocas, com bem menos países indicados como relevantes nas exportações, apresentando maior concentração na Ásia e ainda em algumas regiões da Europa, sendo evidente o domínio Chinês.

Figura 6: Mapa dos principais exportadores de roupas esportivas - 2022



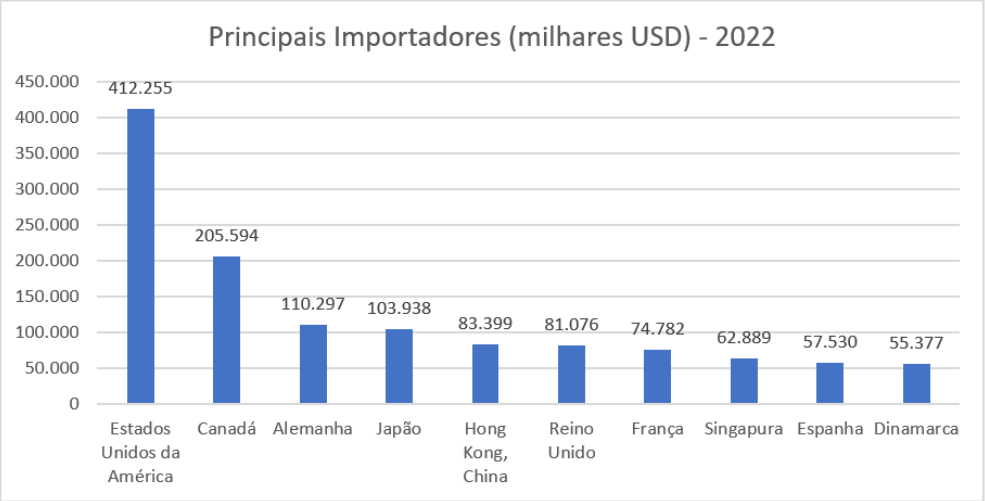
Fonte: Trade Map, 2023.

É evidente o predomínio do continente asiático, em específico a China, nos dias atuais, bem como essa evolução desde o início do século XXI, onde ainda existia uma forte presença de países europeus e dos EUA, em tese detentores do maior mercado consumidor e das principais marcas do segmento. Na próxima sessão, será possível realizar essa mesma análise do setor em relação às importações.

3.2.1.2 IMPORTAÇÕES

As importações, por outro lado, seguem um padrão de maior constância. Contrastando com as exportações, os países que mais importam são aqueles que apresentam maior mercado consumidor, maior concentração de renda e forte presença das marcas esportivas. Como é apresentado na Figura 7, no ano de 2001, foram 1,7 bilhões de dólares importados em todo o mundo, com 73% direcionado para os 10 países mais importadores, além de cerca de 85% de todas as importações terem sido para países do Norte Global (Europa, EUA, Canadá, Nova Zelândia, Austrália e Japão).

Figura 7: Principais Importadores 2001 - Roupas Esportivas

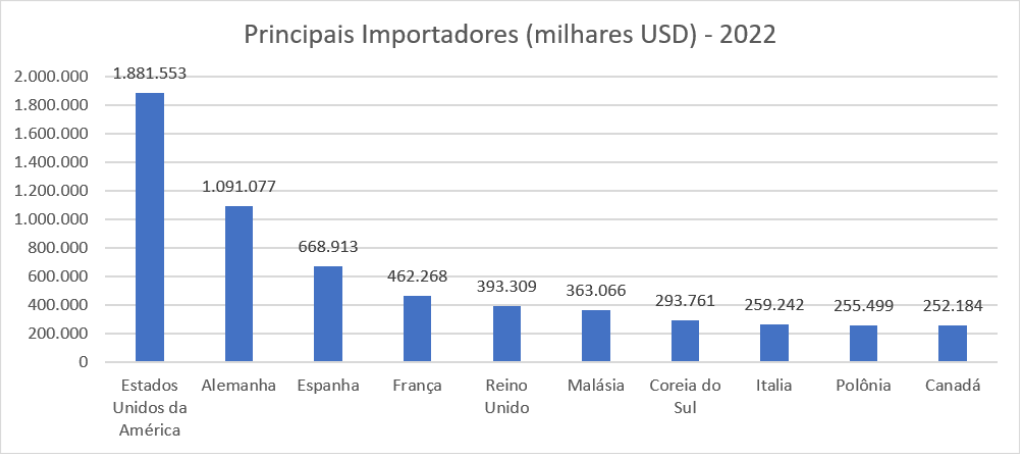


Fonte: Trade Map, 2023.

Em comparação com os principais exportadores, tratados acima, os remanescentes na lista são todos do Norte Global (EUA, França, Alemanha e Espanha), com exceção de Hong Kong, província chinesa com aspectos políticos-econômicos diferentes, em especial a ocupação do território pela Inglaterra até o final da década de 1990 (RODRIGUES SANTANA, 2017). Os Estados Unidos já aparecem como maior mercado consumidor, sendo o principal importador com certa folga.

Em 2022, como mostra a Figura 8, as transações globais de importação resultaram em um total de 8,9 bilhões de dólares, ao contrário das exportações, com um cenário mais diluído, os 10 maiores importadores representam somente 66% do total.

Figura 8: Principais Importadores 2022 - Roupas Esportivas

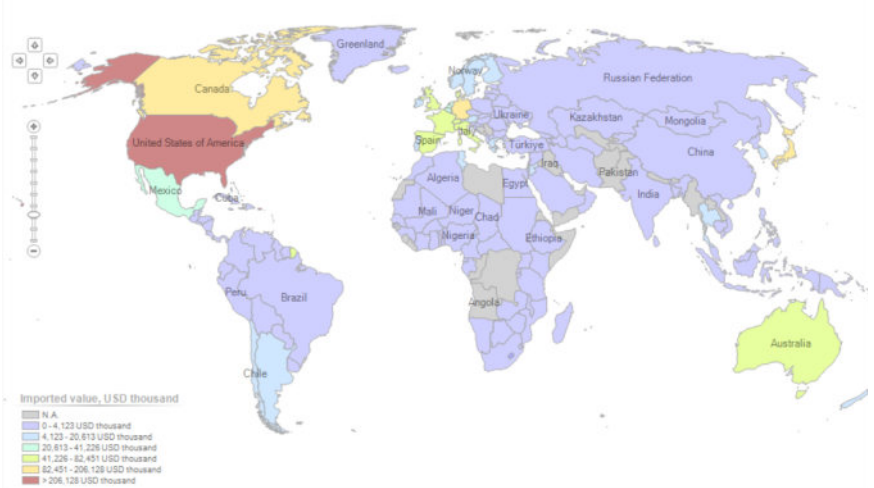


Fonte: Trade Map, 2023.

Nesse cenário os EUA se mantêm hegemônicos, representam o maior destino de vestuário esportivo do mundo, seguido de uma lista com algumas mudanças, em especial o surgimento de grandes mercados consumidores em locais antes não usuais, como a Coreia do Sul e Malásia. Em 2001, a Coreia figurava somente na 28ª colocação do ranking, com somente 5.1 milhões de dólares importados, resultado bem menor dos mais de 293 milhões de 2022, apresentando uma crescente de 5700%. Já a Malásia, era destino de somente 2.1 milhões de dólares de importações, na 42ª posição, bem menos expressivo que os 363 milhões de 2022, crescimento de mais de 17.000% nos valores importados.

Por fim, os mapas abaixo, fornecidos pelo Trade Map, apresentam a comparação entre o ano de 2001 (Figura 9) e o ano de 2022 (Figura 10), explicitando uma mudança bem mais sútil do que no caso das exportações.

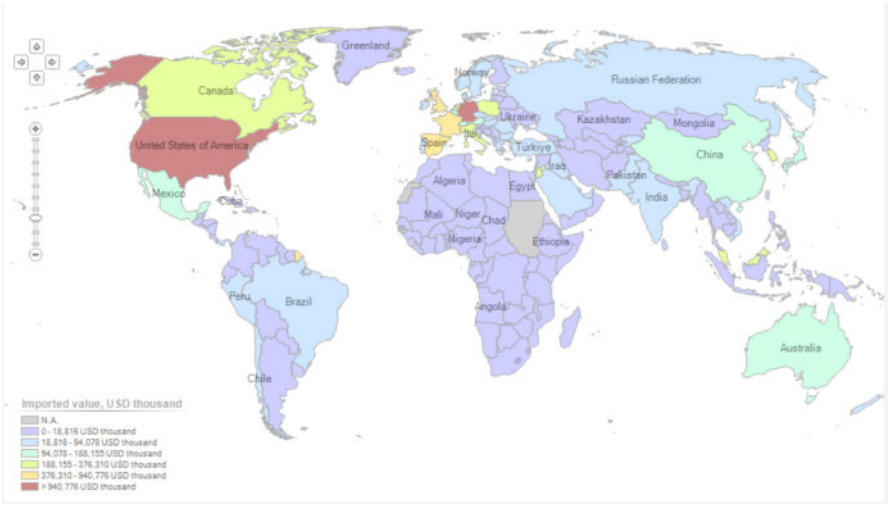
Figura 9: Mapa dos principais importadores de roupas esportivas - 2001



Fonte: Trade Map, 2023.

Contrastando as duas imagens, corrobora-se a tese de que os principais consumidores são e continuam sendo, em sua grande maioria, países do Norte Global, enquanto que os países do Sul Global geralmente operam como produtores e exportadores, exportando por um valor significativamente menor do que o que o produto é vendido ao consumidor final nos países de destino.

Figura 10: Mapa dos principais importadores de roupas esportivas - 2022



Fonte: Trade Map, 2023.

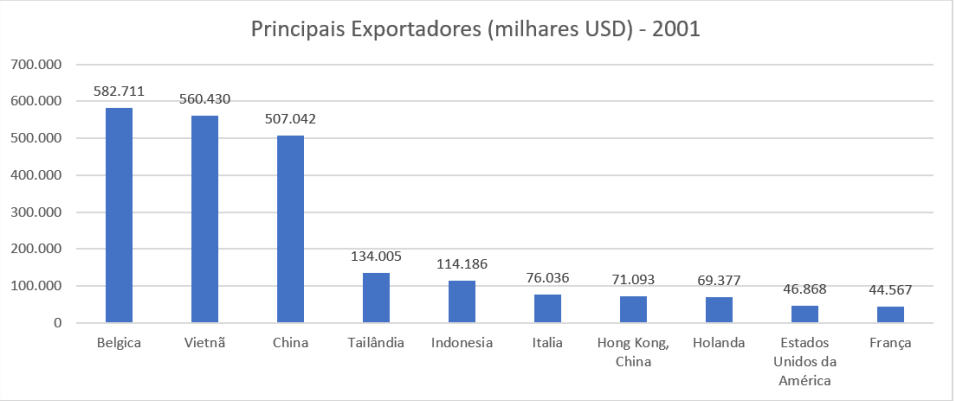
Dessa forma, compreende-se a dualidade entre exportações e importações e consolidando a noção de mercado internacional de vestuário esportivo, na próxima seção iremos realizar a mesma análise para uma outra vertente relevante para a compreensão do mercado, os tênis esportivos.

3.2.2 TÊNIS ESPORTIVO

3.2.2.1 EXPORTAÇÕES

Os tênis esportivos são parte significativa do setor, não só em relação a números de vendas, mas a uma parte importante que aborda a cultura e o fortalecimento das marcas, diz respeito a uma relação que vai muito além de um calçado com uma funcionalidade (prática de esportes) (MATTHEWS et al., 2021). Dito isso, como pode-se observar na Figura 11, essa frente movimentou cerca de 2,5 bilhões de dólares em 2001, cerca de 87% desse valor concentrado entre os 10 principais exportadores.

Figura 11: Principais Exportadores 2001 - Tênis Esportivos

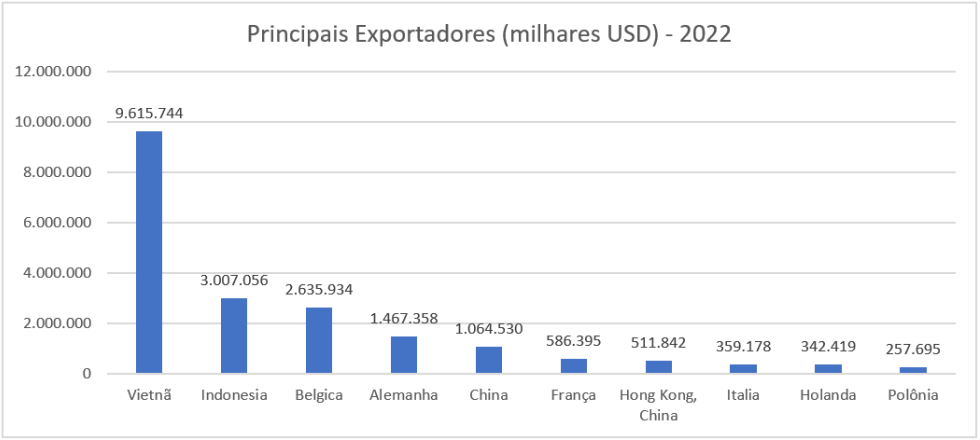


Fonte: Trade Map, 2023.

É possível notar que nesse momento temos Vietnã e China mantendo suas condições de grandes exportadores no geral, bem como uma predominância do continente asiático, que além dos dois citados, apresenta outros três entre os maiores exportadores, nesse sentido, é possível observar que o processo de transnacionalização da produção de tênis esportivos se mostrou anterior a de roupas esportivas, isso porque, como nos indicou Manzereiter (2013), a internacionalização de artigos esportivos como um todo teve início com os calçados, quando a Nike, em parceria com empresas asiáticas, começou a produzir seus tênis no exterior, tendo ganhos elevados devido aos custos reduzidos de produção e tendo destaque com o novo modelo de negócios. A partir daí esse modelo começou a ser disseminado para roupas e artigos esportivos no geral. Também é possível observar que a Bélgica se encontra na primeira posição, o que pode ser explicado, como um dos fatores, pela presença do Porto da Antuérpia, segundo porto mais importante de toda a Europa, o que facilita o envio da produção para qualquer mercado consumidor (WORLD SHIPPING, 2023). e outros países europeus mais o Estados Unidos completam a lista, pode- se inferir que na época ainda era pertinente produzir próximo aos mercados consumidores, em detrimento de uma produção mais barata em ambientes internacionais, apesar de esses já figurarem na lista.

Seguindo adiante, em 2022 o mercado apresentou um salto e movimentou algo em torno de 22 bilhões de dólares, o que evidencia a importância dessa frente para o mercado de artigos esportivos, visto que esse valor é o dobro do apresentado para o vestuário, no mesmo período de tempo. De acordo com a Figura 12, a concentração no setor aumentou, com 90% das exportações entre as 10 maiores nações nesse quesito:

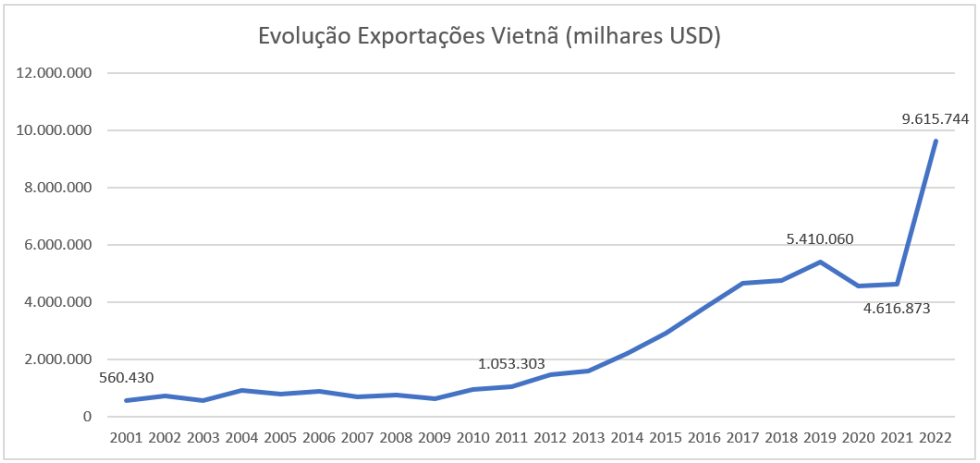
Figura 12: Principais Exportadores 2022 - Tênis Esportivos



Fonte: Trade Map, 2023.

Ao analisar a lista, é notável o destaque para o Vietnã, que, como mencionado previamente, foi um dos países que seguiu o exemplo da China e obteve grande destaque nesse nicho, em 2022 o país asiático foi responsável por 43% de todo o valor transacionado em exportações de calçados para esporte. A Figura 13 indica um grande crescimento, em 2001 o país exportava cerca de 500 milhões de dólares, já em 2022, são mais de 9 bilhões de dólares exportados nesse segmento, um crescimento de mais de 1800%. Também é notório o crescimento recente, de 2021 para 2022, o aumento foi de 225%, mais que duplicando os valores movimentados nas exportações.

Figura 13: Evolução das exportações de roupas esportivas no Vietnã

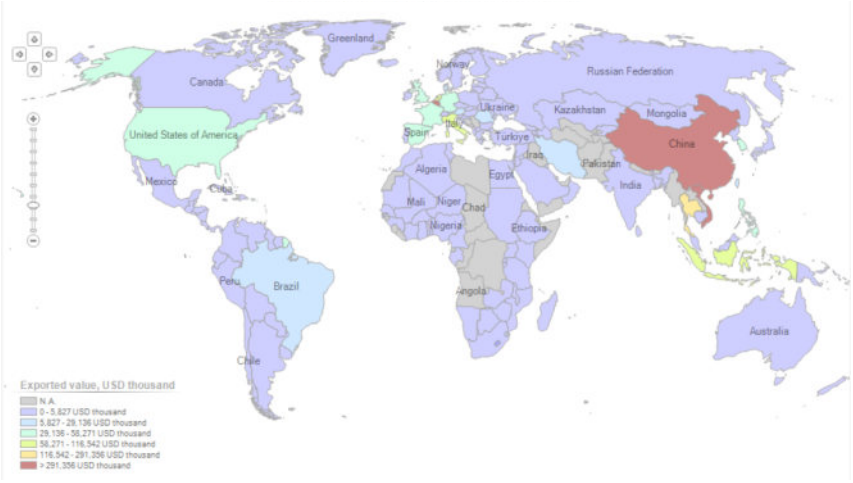


Fonte: Trade Map,2023.

Outro ponto notável é o fato de que a maioria dos principais exportadores se encontra no continente Europeu, apesar do continente asiático concentrar o maior volume, o que endossa as teses de que parte desses calçados são considerados artigos mais “exclusivos” e fashions, fazendo com que nem sempre faça sentido internacionalizar sua produção, e que,

estar próximo do mercado consumidor também é outro fator relevante. Esse cenário pode ser observado no Mapa gerado pelo Trade Map (Figura 14), onde em 2001 percebe-se uma coloração concentrada na Europa, porém com a Ásia tendo cores mais intensas, devido ao maior volume.

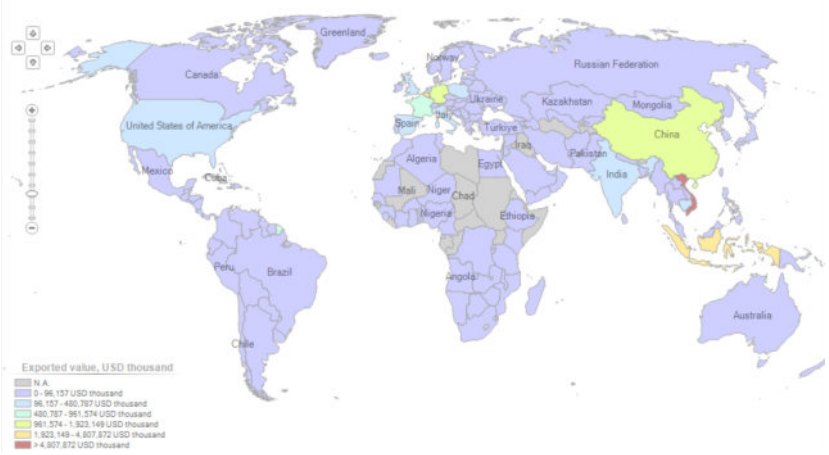
Figura 14: Mapa dos principais exportadores de tênis esportivos - 2022



Fonte: Trade Map,2023.

Já em 2022, a Figura 15 aponta a manutenção desse comportamento visto no início do século. Apesar da Europa apresentar inúmeros países com certa relevância no mercado, a Ásia concentra a maioria do volume, sendo esses os tênis mais básicos, enquanto no continente europeu, em sua maioria a produção é de peças com maior valor agregado e exclusivas.

Figura 15: Mapa dos principais exportadores de tênis esportivos - 2022



Fonte: Trade Map,2023.

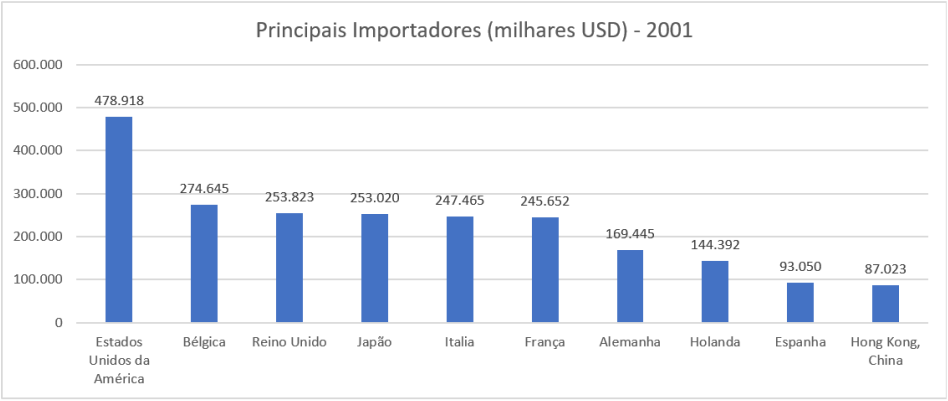
Dessa forma, temos nas figuras acima (14 e 15) tanto essa ascensão do Vietnã como grande exportador global, como a maior relevância de países europeus nesse sentido, algo que

não aconteceu na outra frente de análise. Dito isso, é possível compreender melhor as exportações de tênis esportivos no ano de 2001 e de 2022 e, assim, prosseguir para a análise das importações nesse ramo.

3.2.2.2 IMPORTAÇÕES

No caso das importações, em 2001 observa-se um total aproximado de 2,9 bilhões de dólares, 77% desses concentrados nos maiores destinos, como mostra a Figura 16. Nesse caso, também é notório a concentração das importações em países do Norte Global.

Figura 16: Principais Importadores 2001 - Tênis Esportivos

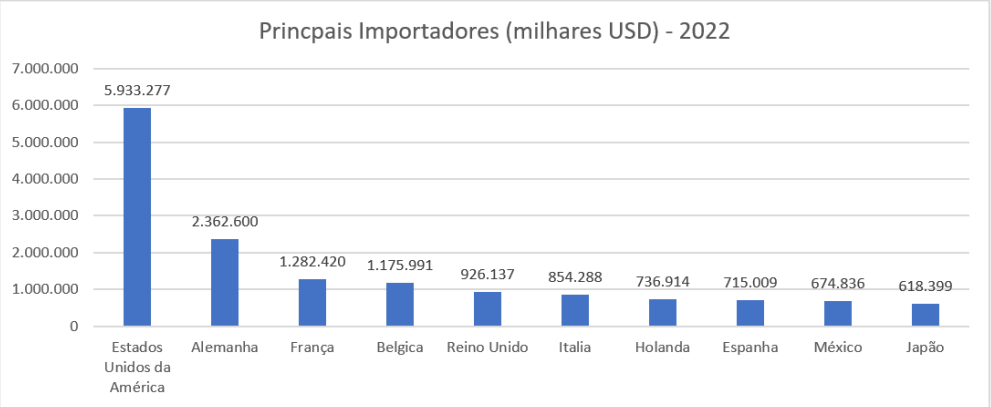


Fonte: Trade Map,2023.

Os Estados Unidos, detentor do maior mercado consumidor e de vários aspectos que "ditam" a cultura do tênis, aparece em primeiro lugar nesse recorte. Com todos os outros integrantes, exceto Hong Kong (que apesar de ser um território chinês ficou sob forte influência ocidental por muito tempo), sendo do continente europeu.

No período de análise seguinte, em 2022 (Figura 17), foram movimentados em importações de tênis esportivos algo em torno de 22,2 bilhões de dólares, dos quais 69% tiveram como destino os 10 principais importadores do ramo, o que indica que o mercado se desconcentrou de 2001 até 2022.

Figura 17: Principais Importadores 2022 - Tênis Esportivos

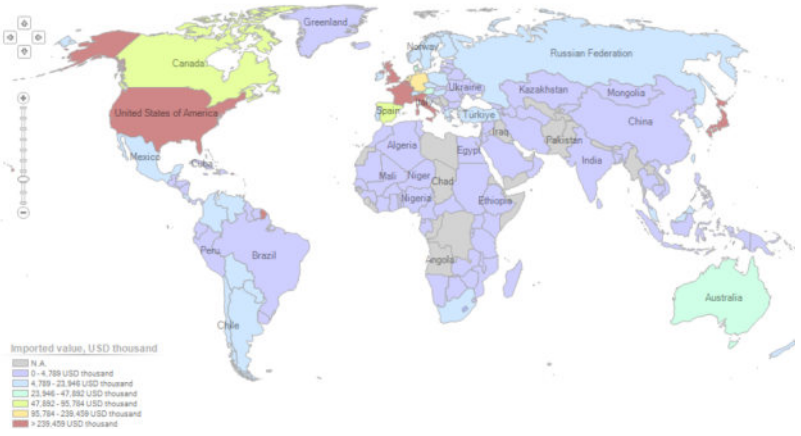


Fonte: Trade Map,2023.

Os Estados Unidos, representaram mais de um quarto das importações no período e lideram a lista. De maneira geral, essa maior diluição no mercado pode ser observada pelo surgimento de novos mercados consumidores que apontam esse possível fator cultural que envolve os tênis esportivos, sendo questões que vão além do esporte, muitas vezes atreladas a identidade da pessoa (MATTHEWS et al., 2021). Um exemplo disso é a aparição do México na lista, país próximo aos Estados Unidos e que sofre forte influência cultural do vizinho ao norte, em 2001 o México era o décimo oitavo país da lista com 22 milhões importados, valor pequeno comparado aos 674 milhões que o país movimentou em 2022, o que representa um crescimento de 3063%.

As Figuras 18 e 19 indicam que as importações estão diretamente atreladas aos países que em teoria possuem maior poder de compra e compõem o mercado consumidor desses produtos, bem como são os países que concentram a maior parte das empresas do setor, sendo esse o tema da próxima seção, que abordará as principais corporações do ramo de artigos esportivos.

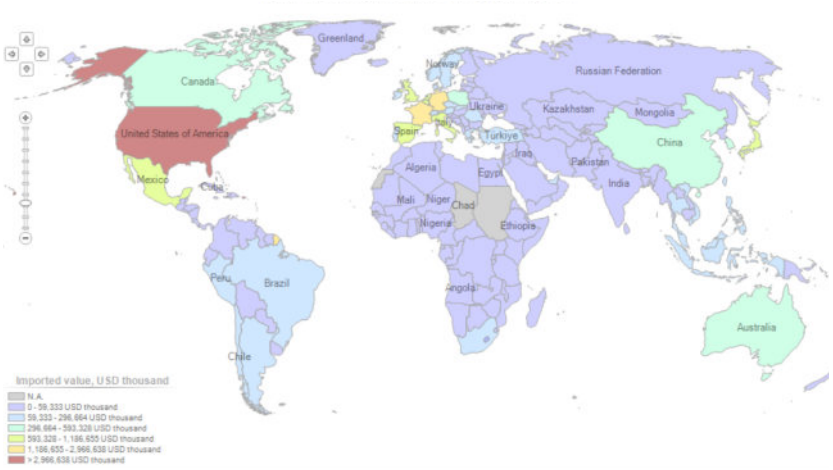
Figura 18: Mapa dos principais importadores de tênis esportivos - 2001.



Fonte: Trade Map,2023.

Como já foi dito anteriormente, pouca diferença existe nos dois recortes, é possível afirmar que os mercados consumidores se mantêm semelhantes no que diz respeito às importações. O Norte Global dita as tendências e locais de forte influência ao redor do mundo seguem, na medida do possível, importando produtos e replicando essas tendências.

Figura 19: Mapa dos principais importadores de tênis esportivos - 2022.



Fonte: Trade Map, 2023.

Sendo assim, conclui-se que dentro dos dois principais pilares do ramo de artigos esportivos (roupas e tênis), existe um padrão nas exportações e importações, seja no início do século XXI (2001) ou na atualidade (2022). Nas importações há pouca diferença, ambos os setores concentram suas importações no Norte Global, comportamento esperado e confirmado pelos dados, essa concentração se explica pela detenção das grandes marcas e mercados consumidores, muito impulsionados pelas grande ligas esportivas e jogadores, muito presentes nesses centros norte americanos e europeus. Já nas exportações, percebe-se um comportamento similar, porém com algumas particularidades. Em ambos os casos, nota-se dois comportamentos: grande volume produtivo em países asiáticos, o que pode ser explicado pelas condições favoráveis em se produzir produtos mais básicos de alta demanda nesses locais, e a presença de produções relevantes em países europeus e nos EUA, indicando que produtos de maior valor agregado, exclusivos e *fashion,* que são comuns nesse segmento, que continuam sendo produzidos próximos aos centros de maior consumo, não valendo a pena financeiramente e operacionalmente a internacionalização de sua produção. Por fim, é evidente em ambos os casos, em especial no de tênis esportivo, a presença de alguns outros grandes destinos de importações, fora do eixo tradicional (Europa-EUA), que podem ser explicados em sua grande maioria pelo aspecto cultural e de influência que esses países sofrem, estimulando um consumo elevado, como é o caso do México. Parte dessa influência

ocorre pela popularidade de times e clubes esportivos, atletas de alto rendimento e esportes como um todo nos países. Por trás dessa popularidade, cresce também a favoritismo pelas marcas que fornecem os materiais esportivos a esses atores, na próxima sessão nos aprofundaremos mais nas principais empresas do setor e relevância de cada.

3.3 RECORTE CORPORATIVO

Criar, desenvolver e fortalecer uma boa marca é fundamental para que as empresas se mantenham competitivas e criem diferenciais que irão impulsionar um crescimento no mercado. Esse processo é um pilar importante para o sucesso corporativo, porém não é o único, a empresa deve focar em se destacar no seu segmento à medida que despende recursos para construir gradativamente sua marca. A partir da criação de uma marca forte, é possível garantir uma lealdade maior dos consumidores, o que facilita a expansão da empresa e a sobrevivência em meio ao mundo competitivo e globalizado (NETO, 2005).

No mercado de artigos esportivos, ter uma marca forte é pré-requisito para as grandes empresas, que se destacam nesse sentido. Nesse setor, a imagem é algo crucial, os consumidores, apaixonados por esportes, tendem a consumir mais de marcas com as quais já estão familiarizadas (DE SOUZA MEIRELES, 2016), consequentemente aquelas atreladas a jogadores e equipes renomadas. Isso faz com que as empresas disputem fortemente a representação desses grandes atores e tornem o patrocínio uma prática essencial neste mercado, sendo uma prática vista como benéfica pelos consumidores não somente pelo fato de conhecerem melhor a marca, mas também porque sabem que o patrocínio gera benefícios as equipes/atletas (DE SOUZA MEIRELES, 2016).

Para Duffy (2004), vivemos na era da “economia das paixões”, onde a forma de se fazer marketing tradicional não é mais efetiva e os consumidores estão cada vez mais desencantados. Com isso, faz-se necessário explorar e criar uma relação entre marca e consumidores centrada nas paixões daquele indivíduo, usando essas paixões para criar valor na marca, sendo esse fenômeno caracterizado como *passion branding.* Dito isso, os esportes como um todo se apresentam como uma opção extremamente viável para que empresas de artigos esportivos se apossem da paixão de milhões de fãs de futebol, o esporte mais popular, até mesmo esportes menores, mas com seus fiéis adeptos que consomem e vivem aquela realidade. A relação paixão esportiva e patrocínios podem ser definidas da seguinte forma:

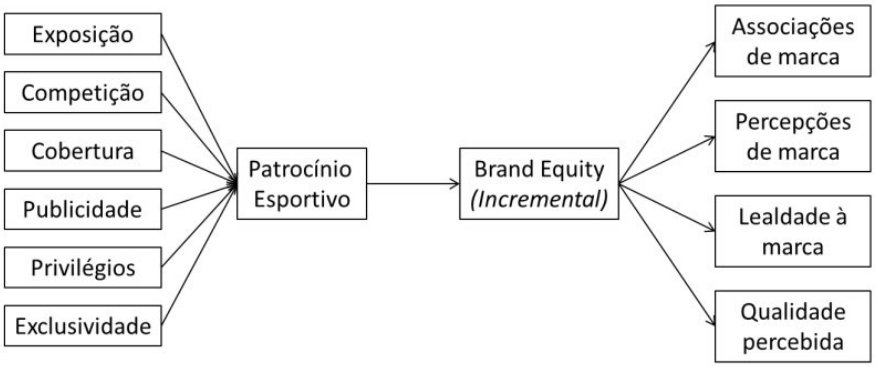
> O poder da paixão é o que torna o marketing esportivo e o patrocínio esportivo potencialmente uma ferramenta tão valiosa para um profissional de marketing. A habilidade dos esportes patrocínio para engajar o consumidor em algo que o interessa e, como resultado, conseguir se destacar de seus concorrentes, é o que todo mundo está lutando por. O desporto, e até certo ponto a música, são os dois veículos que podem fornecer essa conexão aos seus consumidores que outras formas de marketing são menos eficazes. (DUFFY, 2004, p. 83)

Ainda nessa linha de raciocínio, temos o conceito de *brand equity* sendo uma ferramenta poderosa para que as empresas, nesse caso de artigos esportivos, se destaquem no mercado. *Brand equity*, ou valor da marca, pode ser definido como: "o valor agregado atribuído a produtos e serviços [...] é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa" (ARAÚJO, DA SILVA MOURA, 2014). Trabalhar o *brand equity* através de patrocínios, como já apresentado, mostra-se benefício para as empresas, que tem nessa frente, suas principais fontes de verbas, disputando clubes e atletas de grande influência ao redor do mundo nas mais diversas modalidades, buscando evidenciar suas marcas e conquistar fãs.

Por exemplo, no futebol, esporte mais popular do planeta, as empresas investem milhões de dólares nesse sentido. O Real Madrid recebe cerca de 106 milhões de libras por ano da Nike para que empresa americana confeccione seus uniformes; por outro lado, a concorrente Adidas desembolsa cerca de 102 milhões de libras para estampar sua marca no uniforme do maior rival do clube de Madrid, o Barcelona (BLEACHER REPORT, 2016).

Em linhas gerais, somente no futebol, na temporada de 2022/2023, segundo estudo da Jambo Sport Business (2023), de 383 times analisados nas 20 ligas de maior destaque ao redor do mundo (comparando elencos de jogadores com maior valor de mercado), a Adidas lidera o ranking, patrocinando cerca de 71 equipes (18,54%), enquanto a Nike aparece logo em seguida, com 70 equipes (18,18%), por fim a Puma representava cerca de 35 times (9,14%). Ou seja, três das principais marcas do segmento, sozinhas, patrocinam cerca de 45% dos times de maior relevância no futebol, desembolsando cifras milionárias para isso, o que comprova a importância para o mercado esportivo de estar atrelado às "paixões" dos torcedores e fãs (SPORTS INSIDER, 2022).

Figura 20: Modelo conceitual do patrocínio influenciando o Brand Equity



Fonte: Adaptado de de Souza Meirelles, 2016.

O esquema da Figura 20 apresenta uma dinâmica que dita o comportamento das empresas de artigos esportivos que lideram o mercado. De um lado temos uma série de ações que buscam expor a marca de uma determinada empresa, todas elas podem ser centralizadas através de um patrocínio esportivo que, consequentemente, desenvolve o valor da marca vinculada àquela ação, que geralmente envolve um atleta ou equipe que passam a ser associados com aquele patrocinador, influenciando indiretamente milhares de apaixonados que passam a ter uma imagem positiva da empresa atrelada ao seu clube de preferência ou esportiva favorito.

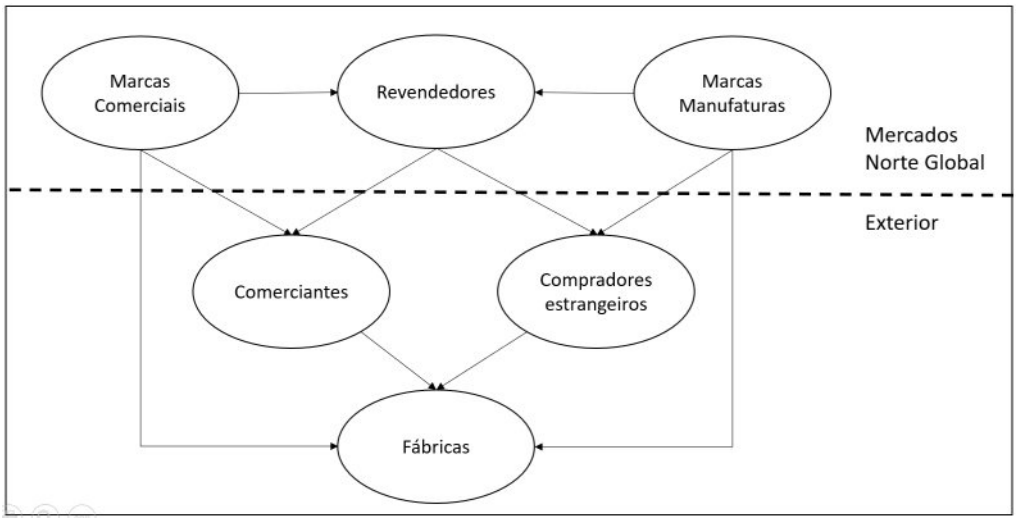
Essa relação esporte-patrocínio é antiga, um exemplo de ação, tida como uma das pioneiras nas estratégias de influência e fortalecimento de marca a partir de patrocínios, data da década de 1970, quando o “Rei” Pelé durante uma partida contra o Peru pela Copa do Mundo de 1970, no México, utilizou das câmeras e holofotes para promover suas novas chuteiras da Puma, amarrando lentamente os cadarços antes do início da partida para que todos pudessem ver a marca e o calçado (UOL, 2022).

Dessa maneira, é possível encontrar padrões na forma como as líderes do segmento operam e agem, sempre pautados em cadeias de *commodities* impulsionadas pelo comprador, o que significa que na dinâmica produtiva da indústria são os grandes distribuidores, *designers* e grandes marcas possuem o papel principal que dita toda a rede de produção descentralizada em inúmeros países exportadores, geralmente no Sul Global.

Nesse caso, as empresas de artigos esportivos podem ser classificadas como "manufaturas sem fábricas”, uma vez que terceirizam e separam a produção e confecção dos produtos da parte criativa de design e marketing, que agrega valor à marca. Dito isso, compreende-se que o lucro no mercado de artigos esportivos se faz oriundo de uma combinação de marketing de ponta, com alto grau de pesquisa e segmentação, design, vendas

e serviços financeiros, que atuam conectando e controlando a conexão entre fábricas em locais distintos com nichos de mercado promissores nos principais mercados consumidores (VELLINGA, 2000).

Figura 21: Estrutura das cadeias de commodities impulsionadas pelo comprador



Fonte: Adaptado de Vellinga,2000.

A Figura 21 representa a dinâmica em mercados impulsionados por compradores, no estudo em questão, o mercado de artigos esportivos. É possível observar que as marcas, sejam somente comerciais ou com algum tipo de manufatura parcial (terceirizam parte da produção) e os revendedores desencadeiam todo tipo de demanda nos principais mercados. Essas atividades ativam todo o resto que, em sua grande maioria ocorre internacionalmente, no Sul Global, passando por alguns intermediários, ou não, chegando até as fábricas que produzem exatamente de acordo com o que lhes foi solicitado.

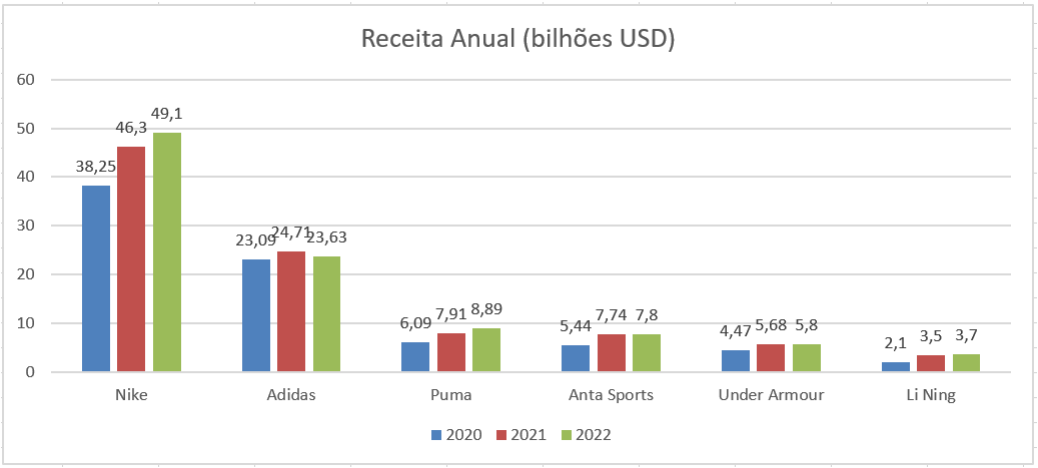
Com todo esse contexto em mente, o cenário do mercado de artigos esportivos no que diz respeito às principais empresas é muito bem definido e oligopolizado desde a década de 1990. Manzenreiter (2007) apontou Nike e Adidas como sendo as “marcas A”, seguidas por uma série de marcas apresentadas como “marcas B”, dentre elas estariam Puma, Reebok, Lotto, Fila e Umbro. Nesse mesmo sentido, destaca-se a contextualização histórica, principalmente das “marcas A”, para chegarem ao status que possuem nos dias atuais, sendo pioneiras nas tendências de internacionalização da produção para países com custos produtivos mais acessíveis, em especial na Ásia. Exemplificando, em 1993 a Adidas fechou suas fábricas na Alemanha rumo a esses objetivos e, em certo momento, a Nike chegou a vender por 70 dólares um tênis que havia custado apenas 1,66 dólares para ser produzido. Em linhas gerais, pode-se descrever as grandes marcas do setor como:

> ...corporações transnacionais que se consolidaram por meio de fusões e aquisições com o objetivo de reduzir, senão eliminar totalmente a concorrência. Suas sedes estão localizadas em sociedades capitalistas avançadas, portanto próximas de seus mercados primários, enquanto a produção intensiva em mão-de-obra foi terceirizada, subcontratada e transferida para os países menos desenvolvidos do Sul. Salários mais baixos e benefícios extras, a ausência de força de trabalho organizada, padrões mais baixos de segurança, proteção ambiental e assistência médica… (MANZENREITER, 2007, p.15)

Evoluindo para um recorte atual, de acordo com levantamento recente da Forbes (2019), Nike, Adidas, Puma e Under Armour lideram o segmento global no critério de *business brand values* (valores da marca comercial), que seria a diferença entre o valor empresarial de uma marca e o valor empresarial médio de empresas comparáveis. Ainda nessa linha, o mercado como um todo teve seu valor estimado em 195 bilhões de dólares em 2022 (FORTUNE BUSINESS INSIGHTS, 2022).

Olhando para receita, as quatro empresas previamente mencionadas performam de modo que se posicionam entre as maiores do segmento, a Figura 22 indica as receitas de cada uma entre os anos 2020-2022, bem como as receitas de dois novos *players* que se destacam em um contexto recente.

Figura 22: Receita Anual - Maiores Empresas do Segmento



Fonte: Companies Market Cap, 2023, Macro Trends, 2023, Pandaily, 2023.

Nesse sentido, percebe-se o amplo domínio da Nike, como líder absoluta de receitas no segmento, tendo em 2022 um faturamento duas vezes maior do que o segundo colocado (Adidas). As quatro maiores, como apresentado no gráfico, considerando o tamanho do

mercado levantado foram a Nike, que obteve um *market share* de cerca de 25%, seguida por Adidas (12%), Puma (5%) e Anta Sports (4%).

Assim, um fenômeno importante vem acontecendo no setor, as empresas citadas acima, bem como a grande maioria das maiores do ramo, se encontram no Norte Global: Nike (EUA), Adidas (Alemanha), Puma (Alemanha) e Under Armour (EUA). Entretanto, nos últimos anos, empresas chinesas estão surgindo no mercado e, principalmente, disputando o mercado asiático, um dos maiores do mundo, com esses agentes já consolidados. Nessa linha, duas marcas chamam a atenção: Li Ning e Anta Sports, ambas tendo em 2022 superado em receita seja Adidas ou Nike dentro da China (PANDAILY, 2023). Além disso, como mostra a Figura 22, ambas apresentam receitas globais similares ou superiores às de Puma e Under Armour, tidas como referências.

Com isso, é possível concluir que o mercado de vestuário esportivo segue uma mesma direção no que diz respeito às principais empresas que dominam o setor. Salvo pequenas mudanças, as marcas se mantêm constantes no topo, em especial as duas maiores líderes de mercado (Nike e Adidas), o que reforça o ponto de Neto (2005) sobre a importância de fortalecer a marca, em especial em um mercado tão competitivo e vinculado a imagens como o em questão. Ademais, é notável o crescimento recente de empresas chinesas que buscam alterar a dinâmica de poder e conquistar mercado frente às já consolidadas, tendo como desafio quebrar esse apego às grandes marcas já mencionado. Dito isso, é possível destacar e na próxima sessão aprofundar nos estudos da empresa que é o centro da discussão nesse trabalho, a Nike.

4. A NIKE E SUA REDE

4.1 HISTÓRIA

A história da Nike, uma das marcas mais icônicas e influentes no mundo do esporte e da moda, é marcada por uma trajetória de sucesso que abrange mais de cinco décadas. Desde sua fundação, no estado do Oregon, nos EUA, em 1964, a empresa passou por diversas transformações, desafios e conquistas que a tornaram uma líder global no mercado de artigos esportivos e estilo de vida.

A Nike surge a partir de uma ideia inovadora para época, pautada em um modelo de negócios ainda não explorado. Em 1964, Phil Knight, um apaixonado por corridas e estudioso

do tema, se associa ao treinador de corrida de sua universidade Bill Bowerman e, juntos, iniciam um negócio, com o nome de Blue Ribbon Sports, de distribuição de calçados de corrida japoneses da marca Onitsuka Tiger (atualmente conhecida como Asics). Knight escreve um artigo acadêmico onde defende que distribuir os tênis que possuíam alta qualidade e excelente custo benefício seria extremamente lucrativo e quebraria o monopólio alemão (Adidas - fundada em 1949 / Puma - fundada em 1948) no ramo, ao contrário dos calçados americanos que, segundo o fundador da Nike, eram inferiores aos japoneses. Em 1971, a Nike lança seu primeiro calçado original, o Nike Cortez, bem como, na mesma década, acontece o *rebranding* da marca, adotando o nome pelo qual a conhecemos. A partir deste cenário, a Nike começa um processo de expansão e rápido crescimento. Ano após ano, a empresa cresce e com apenas oito anos de existência supera a Adidas e se torna líder do mercado americano (KNIGHT, 2016).

Ainda segundo o autor, dentro desse crescimento, é válido destacar a expansão da Nike para outros tipos de calçados e vestuários; o que ocorreu ao longo da década de 1980. Nesse processo, além de ofertar produtos de alta qualidade, são notórias as estratégias de marketing de sucesso da Nike, desde o princípio atrelando seus produtos a ícones do esportes, que impulsionaram ainda mais sua marca e, de fato, se conectaram com os consumidores e amantes do esporte.

O primeiro grande marco desse movimento foi em 1985, quando um jovem Michael Jordan, na época com 21 anos, escolheu a Nike para ser sua patrocinadora. O jogador viria a se tornar um dos maiores jogadores de todos os tempos no basquete e a icônica linha de tênis "Air Jordan" viria a se tornar um marco cultural no mundo inteiro. Além dele, diversos outros jogadores de inúmeras modalidades esportivas começaram a se associar à marca, representando o "estilo Nike" e trazendo consigo milhares de apaixonados consumidores. Roger Federer (tênis), Tiger Woods (golfe), Ronaldo Fenômeno (futebol), dentre outros são alguns dos exemplos de grandes esportistas que se associaram ao longo do tempo. Ronaldo protagonizou um momento impactante, sendo o primeiro atleta de futebol a assinar um contrato vitalício com a Nike. (CASCADE, 2023)

Essa estratégia de aprofundar vínculos e relações foi essencial para que a companhia se tornasse o que é hoje, tendo conexões fortes com o consumidor a partir das paixões do década de 1980 foram inúmeras aquisições de concorrentes e empresas que possuíam relevância dentro de seus contextos. Umbro, Hurley, Converse são algumas das marcas que esporte. (MOTTA, 2007)

Aliado a isso, a Nike também expandiu seu mercado através de aquisições. Desde a foram adquiridas ao longo dos anos, nem todas sendo mantidas no grupo posteriormente.(CASCADE, 2023)

Outro aspecto marcante da história da marca originária de Portland são os boicotes contra a empresa por parte de consumidores e ativistas dos direitos humanos, algo que moldou os comportamentos da companhia. A Nike surge com um propósito muito claro de importação de tênis de fabricação japonesa para revenda em solo estadunidense. Com o passar do tempo, esse propósito evoluiu com a produção de tênis e vestuário próprio, porém com a mesma origem, confecções terceirizadas espalhadas pelo continente asiático que forneciam materiais de alta qualidade, por um preço extremamente competitivo.

Esse modelo acarretou em suspeitas e denúncias de como as peças eram produzidas e esse preço de produção, abaixo do mercado, era alcançado. Em 1991, o ativista do trabalho e escritor norte americano Jeff Ballinger publicou um *report* que descrevia as condições precárias de trabalho nas fábricas que produziam peças da Nike na Indonésia. O problema fez com que a Nike sofresse muita pressão e protestos de consumidores e, para não perder sua relevância internacional, que estava em plena ascensão, foi forçada a agir e iniciar um processo de mudanças, mesmo após, em primeiro momento, negar a existência do entrave.

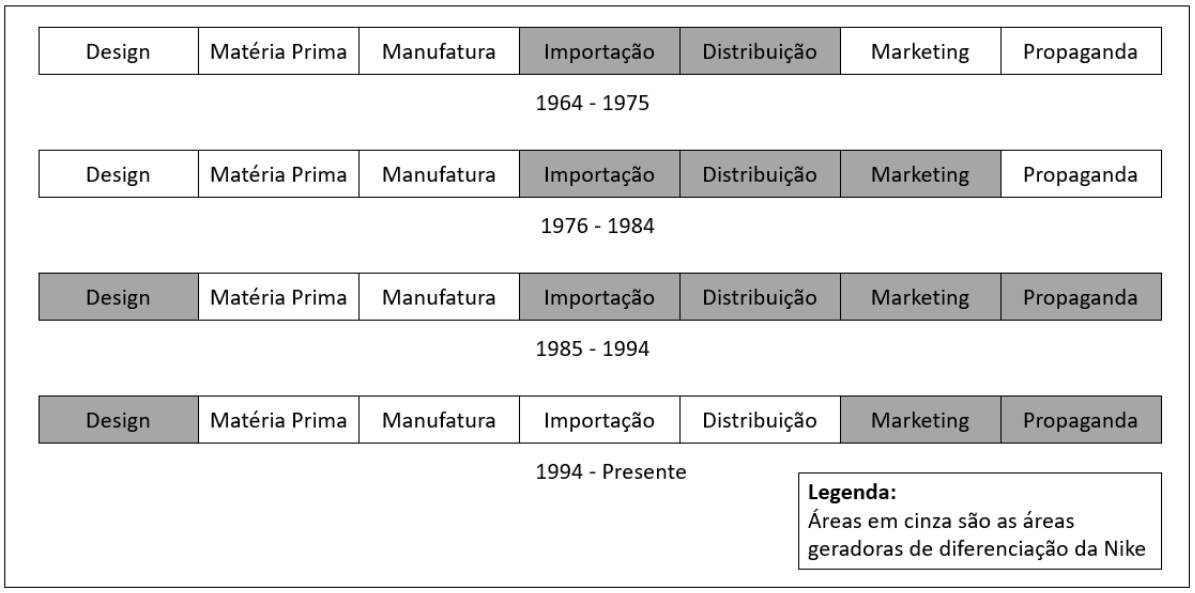
Em 1992 a empresa criou uma área voltada para a melhoria de condições de trabalho nas fábricas, o que demonstrou um início de mobilização corporativa, mas ainda pouco para o contexto geral; a empresa continuava a sofrer pressão. Em 1996, outro boicote, dessa vez motivado por denuncias de trabalho infantil no Paquistão, geraram mais pressão na marca, que continuava a se movimentar, demitindo funcionários e buscando formas de aumentar o rigor de suas vistorias nas fábricas.

No ano de 1998, ocorreu um forte pronunciamento do fundador e CEO da marca, Phil Knight. Este foi um símbolo das mudanças ocasionadas pelas pressões sofridas ao longo de toda a década, onde em um período de muita disputa por mercado, as denúncias poderiam ser extremamente prejudiciais à Nike. No discurso, Knight reconheceu os problemas e se comprometeu a promover mudanças e condições trabalhistas cada vez melhores aos colaboradores das fábricas. A partir desse ponto a Nike criou associações para proteger os trabalhadores e métodos rigorosos de auditoria em suas fábricas. Esse processo gradual indica como, naquela época, a marca foi pressionada e sentiu a necessidade de mudanças para se manter no topo, ainda que não tivesse perdido sua relevância, sendo ainda uma das principais do ramo. (THE NEW YORK TIMES, 1998)

Com o passar do tempo, o processo de responsabilidade trabalhista e social passou a ser foco da companhia, desenvolvendo projetos, campanhas e apoiando instituições que trabalham nesse sentido (STUDY SMARTER, 2023). Ao longo dos anos 2010, o entrave se mostrou longe do fim, com a presença de inconsistências nos números em relação a direitos trabalhistas e diversas ações judiciais sobre deveres da empresa para com os funcionários acontecendo. Nesse sentido, percebe-se ainda a existência de protestos e boicotes, por parte de grupos trabalhistas, porém com repercussão menor, isso em parte pelo posicionamento de marca da Nike, que garante uma imagem responsável social e eticamente, como também por sua força, que abafa esses casos localmente, sem deixar que a empresa perca presença e soberania no mercado. (CLEAN CLOTHES CAMPAIGN, 2023)

A partir de todo esse contexto histórico, a Nike evoluiu suas operações, desde os primórdios, quando basicamente importava e distribuía tênis japoneses no mercado americano, até a atualidade, quando evoluiu para uma empresa de alta complexidade que, apesar de manter suas bases produtivas as mesmas (terceirizando sua produção), desenvolveu todo um contexto favorável para se tornar unânime no mercado global. A Figura 23, explicita essa evolução e essa mudança de contexto. Pode-se dizer que no princípio (1964-1975), o grande gerador de ganho da Nike era seu modelo de negócio único, que a permitia fornecer um tênis de qualidade superior por um custo reduzido. Com o passar do tempo e o crescimento da empresa e de seu modelo de sucesso, isso já não era mais o suficiente, fazendo com que a Nike evoluísse seu modelo de negócio e passasse a controlar mais etapas do ciclo produtivo, aquelas que mais geram valor, *design* dos produtos, *marketing* e propaganda. (GEREFFI, 1994)

Figura 23: Sequência produtiva da Nike



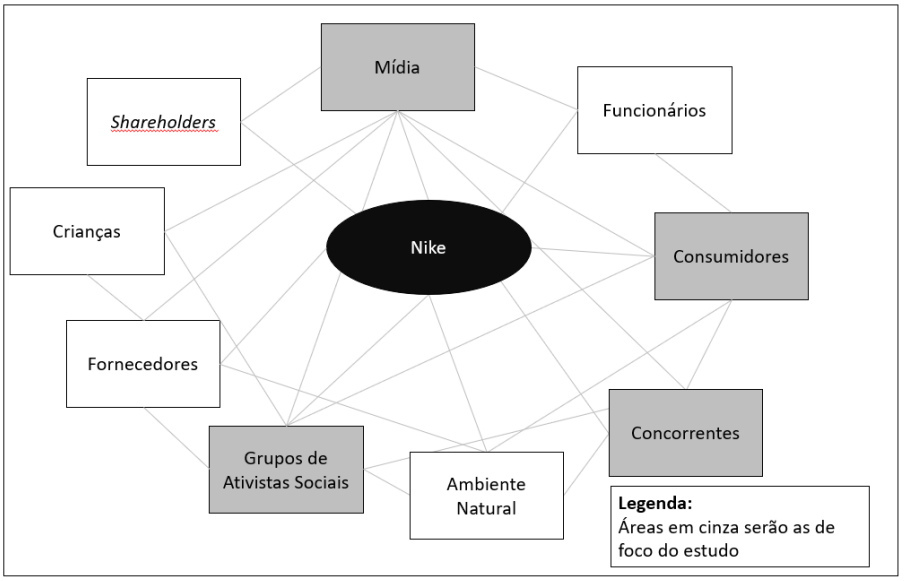
Fonte: Adaptado de Gereffi (1994).

As cores cinzas na figura 23 indicam as etapas geradoras de diferenciais e, consequentemente, foco da Nike ao longo dos anos. Elas explicitam que, além de se tornarem partes da operação da Nike, se tornaram o foco principal, com a empresa direcionando grande parte de seus recursos e esforços para o desenvolvimento dessas frentes. Esse estudo irá focar justamente no último recorte temporal, produzido como uma evolução do trabalho de Gereffi (1994), buscando compreender mais a fundo as relações e estratégias da Nike com os agentes presentes nessas frentes de *design*, *marketing* e propaganda.

Dessa forma, a fim de designar maior foco nas análises e direcionar os esforços, é necessário compreender quais os principais agentes se relacionam com a Nike e aqueles que estão diretamente ligados às frentes de *design*, *marketing* e propaganda. Para isso é necessário analisar o mapa de *stakeholders* da Nike. Segundo LUCCHINI e MOISELLO (2019, p .171), em artigo em que se pautam na teoria de Freeman (1984), *stakeholders* podem ser definidos como "qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização do objetivo da organização".

Com esse conceito em mente, LUCCHINI e MOISELLO (2019) apresentam o mapa de *stakeholders* da Nike de maneira evolutiva, segregando em momentos diferentes da companhia ao longo dos anos. Na Figura 24, é possível observar o que os autores consideram como o mapa da Nike desde os anos 1990. É válido ressaltar que o trabalho tinha como foco explorar as relações de trabalho da empresa, o que molda os *stakeholders* que consideram no artigo e o nível de detalhe que apresentam para endossar o estudo.

Figura 24: Mapa de Stakeholders da Nike



Fonte: Adaptado de LUCCHINI e MOISELLO, 2019.

Para o presente trabalho, foram analisados somente quatro grupos dentre *stakeholders* apresentados, detalhando melhor alguns deles. Considerando aqueles mais ligados ao foco do estudo, será analisada a mídia, entendendo como uma ferramenta de *marketing* pela qual a Nike impulsiona sua marca, através de dois principais stakeholders: clubes esportivos e atletas. Além disso, também serão analisados os consumidores, compreendendo como todos aqueles que consomem e usufruem dos produtos da Nike. Ademais, concorrentes são foco do estudo no sentido de como a Nike se destaca e atua em relação aos mesmos. Por fim, também serão estudadas as relações entre a Nike e grupos de ativistas sociais, com intuito de compreender como toda a estratégia da companhia reflete nos movimentos que tensionam a Nike a partir das inconsistências ao longo de sua RGP.

4.2 ENRAIZAMENTO

Como já conceituado anteriormente na seção 2.5, o enraizamento pode ser resumido em um conjunto de práticas e comportamentos das corporações que se originam em aspectos territoriais e regionais, vinculados ao "onde" a empresa se encontra ou de onde ela vem (Henderson, 2002). A partir dessa definição, buscou-se analisar a história da Nike em três tipos de enraizamento: social, territorial e em rede.

O enraizamento social, sendo aquele que está ligado às origens das empresas, nesse caso, vincula a Nike aos Estados Unidos e auxilia na compreensão de inúmeros

comportamentos da empresa, principalmente se forem analisados dois principais aspectos da cultura norte-americana: a economia e os esportes.

Na economia, entende-se que os Estados Unidos, ao longo do século XX, em especial após a Segunda Guerra Mundial, fomentaram um crescimento de sua economia ao ponto de expandirem o comércio e acordos de exportação e importação com inúmeros países ao redor do mundo. Na década dos anos 1980, já sob o comando do presidente republicano Ronald Reagan, importante defensor do neoliberalismo, adotaram políticas cada vez menos protecionistas. Além disso, está enraizado na cultura norte-americana traços do capitalismo em sua essência, competição aflorada, dominação ao máximo e uma visão de negócios ímpar. (USITC, 2009)

Já no lado dos esportes, estes surgiram nos Estados Unidos desde o princípio com o viés de negócio. As principais ligas esportivas do país são completamente moldadas para o lucro e para o capital acima do esporte, se excluindo e se colocando acima de organizações internacionais, principalmente quando existe um conflito de interesses (SPORTS CONFLICT INSTITUTE, 2023).

É neste contexto, entre as décadas de 1960 e 1980, que a Nike surge e se desenvolve, adotando muito desses aspectos de seu país de origem. Desde os primórdios de sua fundação, a Nike foi exposta a um contexto extremamente favorável. Após a Segunda Guerra, os Estados Unidos estreitaram os laços com o Japão a nível comercial, o que certamente facilitou modelos de negócio como o proposto pela Nike, especialmente se colocado em perspectiva o processo de fundação, desde os estudos dos fundadores até a concretização do negócio através de parcerias extremamente lucrativas. (SHARE AMERICA, 2019)

No viés esportivo, é imprescindível abordar o fato de que, devido à mentalidade de negócios nos esportes americanos, certamente existe uma facilitação para adesão de patrocínios e estratégia que posicionaram a Nike já como referência. Este foi um foco da companhia desde o princípio da década de 1970, em especial quando de fato alterou seu nome para o atual e iniciou a produção de calçados e vestuário esportivo. Ademais, no sentido de mentalidade de negócio, Knight e Bowerman refletem abordagens comuns no capitalismo dos EUA, focando desde o início em um crescimento agressivo e em conquista de mercado, realizando aquisições pontuais ao longo de sua história. (CASCADE, 2023)

Tal mentalidade prospera a partir do momento em que, como observado nas Figuras 7, 8, 16 e 17 , o mercado norte-americano aparece de forma constante como o maior destino de importações nos artigos de roupas esportivas. Este fato se repete ao longo de toda história e está relacionado ao tamanho do mercado consumidor do país, consideravelmente maior em

relação ao mercado alemão, por exemplo, terra dos principais concorrentes (Adidas e Puma) com origem distinta da Nike. Dessa forma, entende-se que todos esses conjuntos sociais e econômicos vinculados à origem da marca propicia condições especiais em sua RGP.

Como complemento à análise, a teoria de Variedades de Capitalismo aprofundam ainda mais em aspectos sociais sobre os países de origem das empresas, traçando um vínculo direto com o enraizamento social e o comportamento dessas corporações. Dos parâmetros apresentados, entende-se as relações industriais e relações interfirmas com as influências mais diretas na Nike. Em ambos os casos, as características de uma economia liberal guiada pelo mercado exaltam a competitividade e individualização das corporações, que buscam dominar o máximo possível o mercado, com uma mentalidade de monopólio: é preciso se fazer de tudo para ser o número um. Isso é evidente em estratégias de aquisição, posicionamento de marca e agressividade em relação a seus concorrentes. Além disso, o acesso a capital tende a ser mais abundante nos EUA em comparação a Alemanha, usada sempre como exemplo por ser a origem das concorrentes de maior relevância, com essa mentalidade presente no ideal norte americano e as estratégias de crescimento sendo muito mais fortes, a Nike não só se desenvolve para seu processo de IPO (*Initial Public Offering*) previamente em relação a seus concorrentes, 1980 (CASCADE, 2023) em comparação a Puma (1986) (ZIPPIA, 2023) e Adidas (1996) (ADIDAS, 2023), como também tem a oportunidade de acessar um mercado muito maior e mais propenso a investir em ativos de risco.

Já o enraizamento em rede dentro da RGP da Nike está ligado ao contexto do setor em que a empresa atua. A empresa de Phil Knight foi uma das pioneira no modelo de terceirização da produção para contextos em que os custos produtivos fossem mais atrativos, focando em atividades comerciais, de marketing, design e distribuição.

O setor de vestuário é geralmente marcado por uma mão de obra intensiva e baixo níveis de tecnologia, uma barreira tecnológica baixa nas frentes produtivas. Isso acontece, essencialmente, pela complexidade nas confecções e alto grau de variação de produtos, apesar de, do ponto de vista do trabalho, não requer alto grau de especialização para produções em escala (DICKEN, 2015). Com isso, desde a fundação da Nike, tornou-se extremamente viável e um caminho natural que sua produção fosse realizada em países cujo o custo de mão de obra fosse mais atrativo, iniciando no Japão e posteriormente chegando à China, Vietnã, Taiwan e outros. Esse comportamento rapidamente foi replicado por concorrentes no setor e pode ser compreendido como um aspecto claro do enraizamento em rede da Nike, onde visando um modelo mais lucrativo e a possibilidade de desprender esforços em atividades que agreguem mais valor à marca, a empresa realizou o movimento de pulverizar sua produção em locais

convenientes, enquanto concentra seus esforços de venda e valorização nos mercados centrais, do Norte Global.

Finalmente, o enraizamento territorial diz respeito a como a região em que a marca está instaurada influencia seus comportamentos. Quando se fala da Nike e de uma marca de artigos esportivos, o fator crucial para a operação é o esporte. Em diferentes localidades do mundo são observadas paixões por diversas modalidades e atletas, fazendo com que as empresas moldem suas operações para dialogar com essas paixões e potencializar seus resultados.

Isso pode ser exemplificado analisando os patrocínios de empresas como a Nike em diferentes regiões do mundo. No Brasil, por exemplo, o foco é no futebol e na maior seleção de países do planeta, a qual a Nike patrocina desde 1996 (ESPN, 2022). Já nos EUA, apesar de patrocinar times, não faz sentido o principal foco ser no futebol, com maiores esforços e verbas alocadas em esportes como basquete e futebol americano. A analogia continua ao observar as mais diversas modalidades ao redor do mundo, sempre destacando que existem outros fatores ligados a estratégia da Nike e que nem sempre a mesma irá se vincular a todos os esportes e países, no entanto. Assim, fica evidente a diferença de foco em diferentes contextos, se dedicando a esportes como cricket no território australiano, algo que é inimaginável ao discutir a atuação da empresa no Brasil.

Outro ponto de análise relevante nesse sentido é como a dinâmica da globalização influenciou esse comportamento em nível mundial. Cada vez mais, os esportes se transformam em objeto de consumo no mundo inteiro, descartando fatores que antes tornavam uma competição ou jogo local, e passando a exibi-los em todo o globo. Competições de esportes norte-americanos, europeias e até mesmo asiáticas são acompanhadas por milhares de pessoas em diversas regiões, trazendo aspectos interessantes ao enraizamento territorial.

Um exemplo recente é a expansão do futebol para o mundo árabe, onde, a partir de uma injeção de capital por parte do governo saudita, os clubes começaram a realizar investimentos bilionários, movimentando, no ano de 2023, mais de 1 bilhão de reais em contratações de astros do futebol internacional. Um dos exemplos mais notórios desses investimentos foi a aquisição de Cristiano Ronaldo, que se transferiu para o clube saudita Al Nassr (CNN, 2023). Cristiano Ronaldo, que é patrocinado pela Nike, atrai atenção em todos os lugares em que passa, não sendo diferente na Árabia Saudita. Com mais de 600 milhões de seguidores analisando somente uma das principais redes sociais (Instagram), um dos maiores jogadores de futebol da história era uma garantia de crescimento nas atenções ao futebol do

país árabe, que historicamente possui pouca relevância e local e, consequentemente, internacional.

Todo esse contexto foi o cenário ideal para a Nike desembolsar altos valores e iniciar, em julho de 2023, a patrocinar o clube, substituindo uma marca local de pouca relevância internacional, movimento inimaginável antes dessa mudança de contexto (MKT ESPORTIVO, 2023). Pode-se entender que a Nike não começou a patrocinar o clube pela exposição local que passaria a ter na região, mas sim pela projeção internacional que o clube passaria a ter e pela exposição que se obtém ao vestir o clube de um jogador como Cristiano Ronaldo, que possui fãs apaixonados e que com certeza irão querer vestir a camisa de seu time ao redor de todo o globo.

Esse novo cenário adiciona importantes reflexões sobre como as empresas irão se comportar com um mundo cada vez mais integrado, onde as barreiras regionais são cada vez mais tênues. Se nos anos de 1990, independente do contexto, era improvável encontrar uma camisa do Al Nassr à venda em países como Brasil, em 2023 ninguém consideraria o fato como inusitado, sendo uma tendência crescente a presença de esportes e atletas virais por todo o mundo.

4.3 EXERCÍCIO DE PODER

A partir da compreensão de como a Nike está enraizada ao longo de todo o mundo, é possível compreender como ela exerce poder sobre os atores que se vinculam à sua marca a partir desses diferentes aspectos do enraizamento. Dessa maneira, partindo do conceito de poder, pode-se analisar como a empresa exerce o seu poder corporativo através de uma análise do seu comportamento e de suas ações.

Primeiramente, falando sobre o poder coercitivo, entende-se que a Nike não o exerce e não pode o exercer legalmente, uma vez que esse é associado de forma geral aos Estados, dado seu caráter impositivo que pode apresentar danos físicos e morais à vida humana. Entretanto, compreende-se que, principalmente a partir dos anos 1990 com o surgimento das polêmicas envolvendo fornecedores da Nike em países asiáticos, esses agentes que fornecem materiais à Nike podem usar o poder coercitivo em seus trabalhadores. É possível realizar essa afirmação ao modo em que os colaboradores dessas fábricas enfrentavam jornadas de trabalho muito acima do legal e eram remunerados com valores que não se era possível sobreviver. Essas relações podem ser vistas como coercitivas, porém, ao menos oficialmente , elas aconteciam sem o conhecimento da Nike. Dito isso, em 2005 a empresa divulgou um

relatório onde assumia que, a partir de auditorias feitas em suas fábricas na Ásia, encontrou inúmeras irregularidades trabalhistas, o que reforça ainda mais a reflexão de ligação da marca com esses atos, ainda que tendo esse consentimento posterior e essas fábricas sendo de terceiros (THE GUARDIAN, 2005). De forma geral, esse poder coercitivo se manifestava na segunda dimensão, uma vez que o desequilíbrio de poder era tão grande que os trabalhadores enfrentavam muitas dificuldades para tornar público o conflito existente com os empregadores.

Já para o poder utilitário, é possível identificar sua manifestação nas três dimensões existentes. Na primeira dimensão, pode-se apontar os patrocínios milionários que a Nike firma continuamente com atletas, personalidades e equipes esportivas das mais diversas modalidades. Nesse sentido, é evidente os centenas de atletas patrocinados pela Nike, referências em suas modalidades, como o jogador de futebol Cristiano Ronaldo, que possui um contrato vitalício com a marca, com valores que podem exceder 1 bilhão de dólares, e Lebron James, astro do basquete que se encontra na mesma situação com uma parceria para a vida que tende a alcançar valores bilionários (MAN OF MANY, 2023). Em termos gerais, a Nike patrocina atletas e clubes em mais de 20 modalidades esportivas espalhadas pelo mundo, totalizando mais de 600 contratos de patrocínio em mais de 100 associações/ligas esportivas (SponsorsUnited, 2023). Dessa forma, os valores envolvidos sugerem um conflito entre Nike e atletas/clubes, em que a Nike exerce e sofre a influência de um poder direto na negociação que geram valores consideráveis.

Na segunda dimensão, tem-se a relação da Nike com concorrentes e com consumidores no geral, na situação em que a marca tornou-se tão forte e relevante a ponto de alcançar o status de marca notoriamente conhecida. Esse conceito remonta ao ano de 1883, quando aconteceu a Convenção de Paris, primeiro tratado internacional relativo à propriedade intelectual e industrial. Este acordo, ainda está em vigor apesar de uma revisão feita em Estocolmo no ano de 1967. De acordo com o artigo 6º ficou definido que marcas notoriamente conhecidas são aquelas que “gozam de grande conhecimento no mercado, em função do expressivo reconhecimento perante aos consumidores, e que gozam de proteção especial independentemente de estarem previamente depositadas ou registradas no Brasil”. Essa definição garante proteção a empresa que a receber dentro de seu ramo de atuação em todos os 170 países que participam do acordo, impedindo que concorrentes se apossem de aspectos característicos da empresa e de seus produtos. (BRASIL, 2023)

De maneira geral, pode-se afirmar que as pessoas conhecem a marca da Nike pela logo, slogans famosos e, principalmente, por seu nome. Sendo assim, entende-se que a Nike

consegue se sobrepor em aspectos materiais sobre seus concorrentes devido à força que adquiriu, exercendo poder sobre um conflito não direto, que é o desenvolvimento de novos produtos e estratégias de marca. Dessa forma, a partir da definição posta acima, a Nike impede o surgimento de novos conflitos com seus concorrentes, à medida em que qualquer aspecto mais característico da marca e de seus produtos está protegido de maneira internacional sem que a empresa passe por um processo de reconhecimento nesse sentido. Tal fato acontece justamente por se tratar de uma marca notoriamente conhecida, recurso limitado e que exemplifica o poder da empresa em questão no cenário global.

Exemplificando, entende-se que marca e propriedade são pontos extremamente importantes para grandes empresas, especialmente no ramo do vestuário, com investimentos sendo feitos de forma constante pelas empresas do setor, uma vez que não ter sua marca protegida, pode gerar imitações e perdas de diferenciais competitivos (IMPERATUS, 2023). Nesse contexto, estar posicionada como uma marca notoriamente conhecida, como é a Nike, explicita um poder forte em relação a seus concorrentes, já que mitiga a possibilidade de se espelharem de maneira muito direta em aspectos da marca que geram diferenciais e ganhos materiais para a companhia.

Por fim, na terceira dimensão pode-se citar as doações milionárias feitas pela marca para organizações sociais. Tais doações podem ser interpretadas como uma estratégia para atrelar a empresas a causas relevantes na sociedade e melhorar a imagem da Nike como um todo, apagando o histórico polêmico que a companhia possui. Nesse sentido, essa ideia pode ser corroborada ao analisar a mudança de comportamento da Nike, suas empresas do grupo e as personalidades ligadas a elas.

Nessa linha de pensamento, em 2020, após a morte do americano George Floyd, vítima de brutalidade policial, a Nike anunciou doações de cerca de 40 milhões de dólares para instituições de apoio à comunidade negra nos Estados Unidos, comportamento completamente diferente do visto previamente, em tempos onde a Nike se omitia de assuntos do gênero e não se posicionava frente a questões ligadas à responsabilidade social (CHANGING AMERICA, 2020). Nesse sentido, pode-se evidenciar a relação de poder da Nike em relação ao público geral e a grupos específicos da sociedade, uma vez que os investimentos em apoio a determinados grupos e causas visam produzir um consenso manipulado sobre a marca, mudando a percepção antes negativa sobre a mesma.

Dessa maneira, a terceira dimensão do poder utilitário é nítida ao entender essas relações entre a empresa e esses grupos ativistas sociais, principalmente a partir dos anos 2010, quando essas pautas passaram a ganhar maior notoriedade. Para as organizações, é

extremamente benéfico ter o apoio da Nike, tanto do ponto de vista financeiro, já que os aportes são de altos valores, quanto da ótica de ter um parceiro dessa relevância, notoriamente reconhecido, ainda que seja uma empresa com um histórico negativo em alguns sentidos. Todavia, ao se tornarem patrocinadas pela Nike, provavelmente tais organizações terão mais dificuldade em fazer denúncias ou apoiar críticas contra a empresa, sem que ela precise exercer qualquer pressão ou constrangimento. Esse ponto de contradição auxilia na caracterização da terceira dimensão. Por parte da Nike, fornecer esse apoio não só ajuda a melhorar a imagem da marca e agregar em legitimidade frente a consumidores, como também valoriza seus produtos e nomes perante ao público geral e a consumidores específicos, que poderiam deixar de consumir devido ao passado da empresa.

Evoluindo a análise para o poder simbólico, na primeira dimensão tem-se uma reflexão entre a Nike e seus concorrentes. Por que a Puma, Adidas e outras, na luta direta por *market share* e crescimento no mercado, não conseguem se destacar tanto quanto a Nike? Em análise do desempenho da marca desde sua concepção, entende-se que essa resposta está, também, nas estratégias de produto e operação que a empresa adota, mas principalmente na forma como lida com sua marca e na capacidade de adaptar essa visão ao longo do tempo.

O uso do *passion branding*, debatido previamente na Seção 3.3, ainda que hoje seja utilizado por todos, fez com a Nike desenvolvesse uma hegemonia no imaginário do consumidor em que, sempre que se pensar em atividade esportiva, se lembra da Nike. Todo o comportamento da marca, com suas campanhas que marcaram época com grandes atletas, a logo, conhecida como "Swoosh", simples, inconfundível e atemporal, além de seu forte posicionamento atual em relação a preservação do meio ambiente e pautas relevantes na sociedade. Ademais, um comportamento crucial nessa diferenciação da marca Nike e que tangibiliza essa hegemonia no meio esportivo é a onipresença para além das roupas, com o lançamento da própria rede de academias, parcerias com plataformas de *streaming* para produção de conteúdo *fitness* e até mesmo um aplicativo próprio de exercícios físicos (MÁQUINA DO ESPORTE, 2023). Em breve análise dos principais concorrentes da marca (Adidas, Under Armour e Puma), é possível observar ações nesse sentido, porém sem a mesma repercussão midiática, o que corrobora com essa ideia da marca Nike como sendo a principal no imaginário do consumidor, gerando esse ganho de mercado direto para a empresa em relação a seus concorrentes.

Na segunda dimensão, pode-se abordar a relação da Nike com organizações de ativismo social, principalmente na frente dos direitos humanos. Nesse sentido, como mencionado anteriormente, a história da Nike é marcada por uma série de boicotes contra a

marca, que na década de 1990 protagonizou inúmeras polêmicas envolvendo condições precárias de trabalho e trabalho infantil em sua cadeia de suprimentos, em países como Cambodia e Pakistão (THE FASHION LAW, 2019). Ainda que, devido às pressões e boicotes, a marca tenha sido forçada a ser mais transparente e rigorosa quanto a seus fornecedores e práticas produtivas, em nenhum momento a marca foi fortemente abalada a ponto de perder sua relevância e projeção internacional.

Em 1998, auge dos protestos contra a empresa , apesar de ter sofrido uma queda no crescimento (THE NEW YORK TIMES, 1998), a Nike continuava a estampar e se promover em milhares de plataformas a nível global, explicitando a força da marca, como foi o caso da Copa do Mundo de Futebol. Naquele ano a empresa foi a maior fornecedora de materiais do evento, junto com a Adidas, estampando a camisa de seis seleções nacionais, incluindo um dos finalistas, o Brasil. (FOOTBALL KIT ARCHIVE, 2023)

Finalmente, na terceira dimensão é possível apontar todas as ações da Nike que buscam criar no consumidor um sentimento de que qualquer pessoa pode ser ou se sentir um atleta de alta performance, por meio da criação de um estilo de vida ao redor dos produtos e ações da marca. Segundo Stoeva (STOEVA, 2017), a estratégia da Nike se baseia na jornada do herói, onde todo um imaginário é construído para levar o consumidor a criar um "vilão" interno e, a partir daí, posicionar os produtos da Nike como uma ferramenta de resposta para esse "vilão" que seria a preguiça e falta de vontade para agir e se exercitar ou ter um estilo de vida mais ativo. Dessa maneira, o poder da Nike influencia por completo a vida de um consumidor, criando um ganho significativo para si.

Quadro 2: Resumo Poder

Tipo de Poder	COERCITIVO	UTILITÁRIO	SIMBÓLICO
1ª DIMENSÃO	Não observado	Contratos de patrocínio milionários com atletas, personalidades e times esportivos.	Construção histórica e estratégica da Nike que a diferencia de seus concorrentes na briga por mercado, a torna única e absoluta.
2ª DIMENSÃO	Relação fornecedores Nike e trabalhadores, onde os funcionários eram submetidos a condições precárias de trabalho e, devido a disparidade de poder, tinham muita dificuldade em expor o conflito	A Nike evita a criação de conflitos com seus concorrentes e obtem vantagens financeiras e materiais ao ter o titulo de marca notoriamente reconhecida.	Força da marca em relação aos boicotes que sofreu ao longo da história, nunca de fato foi abalada a ponto de perder sua relevância
3ª DIMENSÃO	Não observado	Doações milionarias para organizações de ativismo social, a fim de "melhorar" a relação da marca com a sociedade em geral ou grupos especifícos, além de apagar a imagem negativa adquiriu.	Criação de um estilo de vida ao redor da marca - fazer pessoas comuns se sentirem atletas de alta perfomance.

Fonte: Desenvolvimento do autor.

Sendo assim, tem-se uma estruturação das relações de poder da Nike com agentes específicos da sua rede, compreendendo toda uma dinâmica da marca com concorrentes, consumidores, organizações sociais e outros atores vinculados às etapas da cadeia produtiva que mais agregam valor à organização moderna.

4.4 CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR

Ao longo da história, pode se construir uma relação lógica entre o enraizamento presente a Nike, como isso molda seus comportamentos e influencia suas relações de poder que, por consequência, culminam na criação e captura de valor ao longo de toda sua RGP, sendo esse conjunto responsável por explicitar a unanimidade que a empresa se tornou ao longo de sua história. Dessa forma, a criação e captura de valor ocorrem em momentos distintos.

A criação se sustenta a partir de dois pilares, nesse caso: o conceito de mais valia e renda diferencial relacional. O conceito marxiano já introduzido de mais valia, se reflete à medida que se analisa todo o conjunto de medidas utilizadas pela Nike desde sua fundação para desenvolver esse capital acima de seus custos produtivos. O movimento de importar sua produção de países asiáticos, com um baixo custo de produção, faz com que a marca consiga desenvolver grandes margens, impulsionadas pelas estratégias de marketing e propaganda que elevam os preços finais de seus produtos.

Atrelado a esse conceito, tem-se a renda relacional, compreendida como a renda referente a todas as condições geradas por relações entre firmas e que oferecem algum benefício, ainda que unilateral. No contexto em questão, o modelo de negócios da Nike só é viabilizado devido à relação com fornecedores nos países asiáticos e agentes governamentais, que possibilitam a confecção e aquisição de produtos com baixo custo e alta qualidade. Ainda que ambos os conceitos sejam fatores que criam valor para Nike, já são comumente compartilhados entre os concorrentes do setor, não gerando nenhum tipo de diferenciação, sendo considerado como um elemento de enraizamento na rede de equipamentos esportivos.

Com isso, é necessário avançar com a discussão para a compreensão das rendas e fatores essenciais no processo de captura de valor, aqueles que fazem com que a Nike se diferencie. Nesse raciocínio, a renda de marketing e produto atrelada à renda tecnológica são, dentre todas apresentadas por Kaplinsky (1998), as que mais se adequam a esse caso.

A renda tecnológica, vinculada principalmente a etapa de *design* da lógica produtiva da Nike, se apresenta como toda a parte de criação tecnológica da companhia, que deixou de

ser uma simples marca de roupas e artigos esportivos, evoluindo para todo um processo de desenvolvimento de produto baseado em novas tecnologias e inovação. O site da empresa, em uma área dedicada à parte de tecnologia, apresenta um perfil que afirma: “a Nike, Inc. é uma empresa de tecnologia” (NIKE INC., 2023), passando a apresentar uma série de iniciativas de investimentos e focos do dia a dia que garantem um alto grau de tecnologia na concepção de todos os produtos, sendo referência nesse aspecto.

No âmbito dos produtos, existem constantes mudanças e evoluções nos produtos da marca, nos quesitos de *design* e tecnologia. Porém, não é só nesse sentido que a inovação acontece, a preocupação se estende para áreas corporativas também, fazendo com que toda a empresa seja altamente tecnológica em diferentes sentidos. Em 2023, a organização apresenta evidências disso ao firmar uma parceria com a Cognizant, empresa de tecnologia da informação americana que, por 14 anos, irá apoiar na transformação de processos com foco no consumidor, colaboradores e parceiros, através do uso de hiper automatização e inteligência artificial. (TECHNOLOGY MAGAZINE, 2023)

Aliado a essa renda, o outro grande fator de captura de valor ao longo da RGP da Nike é a renda de marketing e produto, vinculada diretamente às etapas de marketing e propaganda no ciclo produtivo da empresa. As inovações tecnológicas e investimentos feitos são potencializados e valorizados ainda mais à medida que a marca traça estratégias de grande porte para disseminar e causar um senso de desejo em seus produtos.

Como mencionado no capítulo anterior, são milhões de dólares investidos em propagação da marca a partir de grande atletas e equipes estampando a logo do “Swoosh”, bem como campanhas publicitárias e ações de marketing que ajudam a consolidar no imaginário do consumidor a necessidade de se obter produtos da Nike. Ainda que essas ações não sejam exclusivas da Nike e em alguns aspectos intangíveis, fato é que a empresa se mantém hegemônica em diversas esferas do ramo de artigos esportivos e, apesar da concorrência crescente, se posicionou de uma maneira onde tudo que a Nike se envolve ou tudo que ela produz, é visto de maneira positiva e superior as demais, simplesmente pelo advento de sua marca.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi analisar o posicionamento e estratégias da Nike a partir dos conceitos de Redes Globais de Produção. Para a construção da análise, foi realizada uma pesquisa bibliográfica nos materiais da empresa a fim de traçar padrões e

classificar a organização dentro dos parâmetros do modelo das RGP. Além disso, foi descrito o mercado de artigos esportivos, em especial de vestuário e tênis esportivos, delimitando como dois dos principais produtos comercializados pela Nike. Em seguida, foi feita uma síntese da história da empresa alvo da análise, visando levantar insumos para o estudo.

Quanto aos resultados obtidos, foi possível classificar a empresa em questão dentro dos parâmetros definidos, sendo possível descrever e analisar de forma sistêmica a sua atuação no que diz respeito ao seu enraizamento (social, em rede e territorial), poder (coercitivo, utilitário e simbólico - em cada uma das três dimensões) e valor (criação e captura). Essa lógica na qual os parâmetros foram apresentados se repetiu no texto a fim de seguir uma coerência de que, o enraizamento cria situações de exercício de poder e esse poder gera oportunidades de criação e captura de valor.

Em termos de enraizamento, no social, foi observado como o fato da Nike ser uma empresa norte-americana influencia completamente sua atuação histórica e atual, trazendo aspectos da cultura dos Estados Unidos para suas ações e trazendo diferenças estruturais em comparação a seus concorrentes europeus, por exemplo. Nesse sentido, foi utilizado os pilares de análise das variedades de capitalismo para melhor compreender os comportamentos esperados de um país de economia liberal, como são os EUA. No enraizamento em rede, foi possível compreender o movimento de pulverização da rede produtiva, no qual a Nike foi uma das pioneiras, produzindo na Ásia e desenvolvendo seus produtos e marketing no Norte Global. Essa movimentação rapidamente influenciou todo o mercado, criando contextos específicos no setor e comportamentos motivados por esse cenário, principalmente ao se relacionar com agentes desses países que recebiam as produções dessas grandes empresas como a Nike. Já no enraizamento territorial, entendeu-se como a Nike se comporta em diferentes partes do mundo, se adaptando aos esportes mais populares de cada região para se consolidar nos mercados locais.

Evoluindo para o pilar de poder, não se identificou diretamente nenhuma forma de poder coercitivo por parte da Nike, devido ao caráter desse poder. Entretanto, na segunda dimensão observou-se a relação entre alguns fornecedores da Nike na Ásia e seus colaboradores, que por anos sofreram com condições precárias de trabalho e não tinham poder suficiente para tornar seu conflito evidente.

Por outro lado, o poder utilitário se apresentou nas três dimensões possíveis. Na primeira dimensão, compreende-se sobre a relação da Nike com atletas e clubes esportivos, e os patrocínios milionários que pautam essas relações. Na segunda dimensão, foi apresentado o conceito de marca notoriamente conhecida e como a Nike evita o surgimento de conflitos

financeiros com seus concorrentes pela força de sua marca. Finalmente, na terceira dimensão, debateu sobre as inúmeras doações feitas pela Nike para causas sociais a fim de melhorar sua imagem com o consumidor geral e com grupos específicos da sociedade.

No último tipo de poder, o poder simbólico, também identificou-se nas três dimensões na RGP em análise. A primeira dimensão apresentou um debate sobre a construção histórica e estratégica da empresa que a tornou única e exclusiva na briga por *market share* com seus concorrentes diretos. Já no caso da segunda dimensão, foi feita uma análise histórica sobre os boicotes sofridos pela Nike e como eles perderam força com o passar do tempo, muito pelo fortalecimento da marca, que nunca deixou a companhia perder relevância mesmo com esses ocorridos. Na terceira e última dimensão abordou-se a criação de um *lifestyle* ao redor da marca, a fim de criar uma necessidade no consumidor comum, fazendo-o acreditar que é um atleta de alta performance e necessita de artigos esportivos de alta performance, com valor elevado.

O último pilar analisado foi valor, nas esferas de criação e captura. No que diz respeito a criação, a análise ocorreu sobre o conceito de mais valia, e como a empresa gera essa dinâmica em seu meio produtivo na Ásia. Em paralelo foi também mobilizado o conceito de renda relacional, que buscou compreender como essas relações produtivas beneficiam a empresa. Foi observado que esse fenômeno de criação de valor hoje já não é mais o principal diferencial no ramo, sendo algo compartilhado por todos os concorrentes. Feito isso, passou-se a entender como a Nike captura valor, a partir dos dois principais tipos de renda que se relacionam com a empresa: renda tecnológica e renda de produto e marketing.

Entende-se que para o ramo da Engenharia de Produção, a relevância do trabalho se encontra nas reflexões propostas em relação a uma corporação como a Nike, referência no meio corporativo, e como ela se comporta perante aos contextos em que se encontra. Esses comportamentos são fundamentais para suas estratégias de produção e de atuação no mercado, frente às quais engenheiros são constantemente encarregados de tomar decisões e desenhar estratégias de sucesso. Dessa forma, compreender metodologias como a RGP e suas aplicações, permite um senso crítico mais apurado que, por consequência, leva a uma tomada de decisão mais embasada e que foge de padrões, muitas vezes excessivamente tecnocráticos, comuns no meio engenheiro.

Por fim, pode-se concluir que o objetivo do trabalho foi alcançado e trouxe avanços científicos na análise de uma empresa de alta relevância global como a Nike, usando uma metodologia que permite compreender aspectos econômicos e não econômicos do comportamento de empresas transnacionais, como é o caso das Redes Globais de Produção.

REFERÊNCIAS

ABEPRO. **Portal Abepro**. A Profissão da Engenharia de Produção. Disponível em: https://portal.abepro.org.br/profissao/. Acesso em: 19 jun.2023.

ADIDAS. Share Details. Disponível em: <https://www.adidas-group.com/en/investors/share/share-details/\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

ARAÚJO, Ana Beatriz Alves; DA SILVA MOURA, Davi Jeremias. Marca, posicionamento e brand equity: um levantamento teórico. **TECNOLOGIA & INFORMAÇÃO-ISSN 2318-9622**, v. 1, n. 3, p. 7-19, 2014.

BRAGA, Thiago. Pelé inaugurou ação de marketing com chuteira e abriu guerra entre gigantes. **UOL**, 2022. Disponível em: https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2022/12/31/pele-inaugurou-acao-de-marketing-com-chuteira-e-abriu-guerra-entre-gigantes.htm. Acesso em 19 jun. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 635**, de 26 de junho de 1992. Dispõe sobre a execução das obrigações da Convenção de Paris para a Proteção da Propriedade Industrial. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0635.htm\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

CARA, Thiago. Efeito Neymar: o domínio da Nike nos pés da seleção brasileira pode acabar depois de seis Copas do Mundo. **ESPN**. Disponível em: <https://www.espn.com.br/futebol/selecao-brasileira/artigo/_/id/11265020/efeito-neymar-nike-dominio-pes-selecao-brasileira-acabar-depois-seis-copas-do-mundo\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

CASCADE. How Nike Runs the Sportswear Game. Disponível em: <https://www.cascade.app/studies/how-nike-runs-the-sportswear-game#:~:text=Nike%27s%20market%20share%20and%20key,employees%3A%2079%2C100%20as%20of%202022\>. Acesso em: 20 nov. 2023

CLEAN CLOTHES CAMPAIGN. Nike Board Executives Under Fire. Disponível em: <https://cleanclothes.org/news/2023/nike-board-executives-under-fire\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

COE, N. M.; DICKEN, P; HESS, M. Global production networks: realizing the potential. **Journal of Economic Geography**, volume 8, número de exemplar 3, p. 271–295, maio 2008. Disponível em: https://academic.oup.com/joeg/article/8/3/271/938286. Acesso em: 19 de jun. 2023.

COE, N. M; YEUNG, Henry W. C. **Global Production Networks: Theorizing Economic Development in an Interconnected World**. Nova Iorque. Oxford University Press, 2015.

COMPANIES MARKET CAP. **Companies Market Cap**, 2023. Largest Companies by Market Cap. Disponível em: https://companiesmarketcap.com/. Acesso em 19 jun. 2023.

CONSOLIN, Beatriz. Arábia Saudita: futebol é parte de plano global, mas também nacionalista. **CNN BRASIL**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/arabia-saudita-futebol-e-parte-de-plano-global-mas-tambem-nacionalista/>. Acesso em: 20 nov. 2023.

CONWAY, Nicola. Visibility is Central to a Successful Supply Chain: Here's What Brands Need to Know. **THE FASHION LAW**. Disponível em: <https://www.thefashionlaw.com/visibility-is-central-to-a-successful-supply-chain-heres-what-brands-need-to-know/\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

CUSHMAN JR, JOHN H. Nike Pledges to End Child Labor and Apply U.S. Rules Abroad. **New York Times**, 13 May 1998. Disponível em: <https://www.nytimes.com/1998/05/13/business/international-business-nike-pledges-to-end-child-labor-and-apply-us-rules-abroad.html\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

DANIELS, Tim. Barcelona, Nike Agree on New Contract: Latest Details and Reaction. **Bleacher Report**, 2016. Disponível em: https://bleacherreport.com/articles/2641519-barcelona-nike-agree-on-new-contract-latest-details-and-reaction. Acesso em 19 jun. 2023.

DANTAS, Tiago. "Made in China: Como a China virou potência?", **Brasil Escola**. Disponível em: https://brasilescola.uol.com.br/china/made-in-china-como-china-virou-potencia.htm. Acesso em 19 jun. 2023.

DE CRESPIGNY, Alex. The Most Lucrative Athlete Endorsement Deals. **MAN OF MANY**. Disponível em: <https://manofmany.com/entertainment/sport/athlete-endorsement-deals\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

DE SOUZA MEIRELLES, Franklin; STREHLAU, Vivian Iara; LOPES, Evandro Luiz. A Influência do País de Origem na Escolha de Marcas Desconhecidas: Uma Investigação sobre os Atributos de Marca de Materiais Esportivos. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 1, p. 57-70, 2016.

DELGADO, Ignacio G. et al. Cenários da Diversidade: Variedades de Capitalismo e Política Industrial nos EUA, Alemanha, Espanha, Coréia, Argentina, México e Brasil (1998-2008)*. **SciELO - Scientific Electronic Library Online**, Juiz de Fora, dezembro, 2010. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0011-52582010000400006. Acesso em: 19 de jun. 2023.

DICKEN, Peter. **Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy**. 7ª ed. Nova Iorque. The Guilford Press, 2015.

DUFFY, Neill. **Passion branding: harnessing the power of emotion to build strong brands**. John Wiley & Sons, 2004.

FERREIRA ALVES DE OLIVEIRA, Pedro et al. A importância do esporte como política pública no Brasil. **EFDeportes.com, Revista Digital**. Buenos Aires, Año 16, Nº 162, Novembro de 2011.

FOOTBALL KIT ARCHIVE. World Cup 1998 Kits. Disponível em: <https://www.footballkitarchive.com/world-cup-1998-kits/\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

FORTUNE BUSINESS INSIGHTS. **GlobeNewswire by notified.** Sports Apparel Market to Hit USD 271.77 Billion by 2030 | with a CAGR 4.24%. Disponível em: https://www.globenewswire.com/en/news-release/2023/04/11/2644098/0/en/Sports-Apparel-Market-to-Hit-USD-271-77-Billion-by-2030-with-a-CAGR-4-24.html. Acesso em: 19 jun. 2023.

GEREFFI, Gary.;KORZENIEWICZ, Miguel. **Commodity Chain and Global Capitalism**. Westport, CT: Praeger, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HENDERSON, J.; DICKEN, P.; HESS, M., COE, N.; WAI-CHUNG YEUNG, H. Global production networks and the analysis of economic development. **Review of International Political Economy**, volume 9, número de exemplar 3, p. 436-464, agosto, 2002.

HESS, M. 'Spatial relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. **Progress in Human Geography**, volume 28, número de exemplar 2, p. 165-186. 2004.

INTERNATIONAL TRADE CENTRE. **Trade Map**. Disponível em: https://www.trademap.org/Index.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c. Acesso em: 19 jun. 2023.

JACKSON, Amber. Nike and Cognizant expand their relationship into technology. **TECHNOLOGY MAGAZINE**. Disponível em: <https://technologymagazine.com/articles/nike-and-cognizant-expand-their-relationship-into-technology\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

KAPLINSKY, R. **Globalisation, industrialisation and sustainable growth: the pursuit of the nth rent**. Institute of Development Studies, 1998.

KELLEY, Alexandra.Nike Inc. announces $40 million donation to black community. **THE HILL**. Disponível em:<https://thehill.com/changing-america/respect/equality/501369-nike-inc-announces-40-million-donation-to-black-community\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

KNIGHT, P. **Shoe Dog: A Memoir by the Creator of Nike**. New York: Scribner, 2016.

LEÃO, Rodrigo Pimentel Ferreira. A Gestão da política cambial chinesa : as lições do período da crise financeira de 2008. **IPEA, Boletim de Economia e Política Internacional**, edição número 4, dez:2010. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4703. Acesso em: 19 jun. 2023.

LOYOLA, Paulo Ricardo Gontijo. Valor e mais-valia: examinando a atualidade do pensamento econômico de Marx. **Argumentos Revista de Filosofia**, Fortaleza, ano 1, n. 2, p. 131-138, jul./dez. 2009.

LUCCHINI, A. and MOISELLO, A.M. Stakeholders' Pressure and CSR Engagement. A Case in the Apparel Sector (2019). **American Journal of Industrial and Business Management**,

9, 169-190. Jan,2019. Disponível em: https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.91012. Acesso em 20 nov. 2023.

LUKES, S. **O Poder: Uma Visão Radical**. Brasília: Cadernos da UNB, 1980.

MACRO TRENDS. **Macro Trends**, 2023. Li Ning Revenue 2010-2021 | LNNGY. Disponível em: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/LNNGY/li-ning/revenue. Acesso em 19 jun. 2023.

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019. E-book. ISBN 9788550805047. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550805047/. Acesso em: 19 jun. 2023.

MANZENREITER, Wolfram. Global Sports Commodity Chains and Asia's New Interregional Division of Labour, **The International Journal of the History of Sport**, volume 30, edição número 11, p.1299-1314, jun;2013. Disponível em: DOI: 10.1080/09523367.2013.793178. Acesso em: 19 jun. 2023.

MANZENREITER, Wolfram. The business of sports and the manufacturing of global social inequality. **Business of Sports**, ano 02, n. 06, out:2007. Disponível em: https://periodicos.uff.br/esportesociedade/article/view/48024. Acesso em 19 jun. 2023.

MÁQUINA DO ESPORTE. Nike prepara lançamento de rede de academias. Disponível em:<https://maquinadoesporte.com.br/outros/nike-prepara-lancamento-de-rede-de-academias/\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

MATTHEWS, D.; CRYER-COUPET, Q.; DEGIRMENCIOGLU, N. I wear, therefore I am: investigating sneakerhead culture, social identity, and brand preference among men. **Fash Text 8**, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1186/s40691-020-00228-3. Acesso em 19 jun. 2023.

MKT ESPORTIVO. Nike é a nova fornecedora de material esportivo do Al-Nassr. Disponível em: <https://www.mktesportivo.com/2023/07/nike-e-a-nova-fornecedora-de-material-esportivo-do-al-nassr/\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

MOTTA, Marcos Rios. **A importância da marca no mercado atual estudo de caso: marca NIKE**. 2007. 51 PÁGINAS. UNICEUB, BRASÍLIA, 2007.

NETO, Álvaro Francisco Fernandes. A importância da marca. **São Paulo. THESIS, São Paulo, ano I**, v. 3, p. 74-83, 2005.

NIKE. Oportunidades de Tecnologia na Nike. Disponível em: <https://jobs.nike.com/pt/technology\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

OLIVEIRA, Erick. Proteger uma marca de roupas: Por que devo registrar?. **IMPERATUS**. Disponível em: <https://imperatus.com.br/proteger-uma-marca-de-roupas-porque-devo-registrar/\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

OZANIAN, Mike. The Forbes Fab 40: Puma Debuts On 2019 List Of The World's Most Valuable Sports Brands. **FORBES**, 2019. Disponível em: https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2019/10/16/the-forbes-fab-40-puma-debuts-on-2019-list-of-the-worlds-most-valuable-sports-brands/?sh=4fd54e8ed356. Acesso em 19 jun. 2023.

PANDAILY. Anta and Li-Ning's Annual Revenue Surpasses Nike and Adidas. **Pandaily**, 2023, Disponível em: https://pandaily.com/anta-and-li-nings-annual-revenue-surpasses-nike-and-adidas/#:~:text=Li%2DNing%20Group%27s%20annual%20revenue,has%20the%20fastest%20growth%20rate. Acesso em 19 jun. 2023.

RODRIGUES SANTANA, Rafael. **A FORMAÇÃO DA IDENTIDADE DE HONG KONG E SEUS IMPACTOS SOBRE O RELACIONAMENTO COM A REPÚBLICA POPULAR DA CHINA**, 2017, 84 folhas. Relações Internacionais - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017.

SANTOS, R. S. P.; MILANEZ, B. Poder corporativo e Ação Econômica: reflexões a partir da mineração de ferro. **Revista de Ciências Sociais**, volume 48, p. 95-113, Jan./jun. de 2018.

SERGEANT, J. R.; FERES, M. C. Eficiência organizacional: uma perspectiva estruturalista. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo , volume 12, número de exemplar 2, p. 99- 110, junho, 1972. Disponível em: doi: 10.1590/S0034-75901972000200008. Acesso em: 19 jun. 2023.

SHARE AMERICA. Cronologia da história diplomática de EUA e Japão. Disponível em: <https://share.america.gov/pt-br/cronologia-da-historia-diplomatica-de-eua-e-japao/\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

SPONSORUNITED. Nike Increases Revenue, Continues to Spend on Sponsorships. Disponível em: <https://www.sponsorunited.com/posts/nike-increases-revenue-continues-to-spend-on-sponsorships\>. Acesso em:

SPORTS CONFLICT INSTITUTE. The Worst of Both Worlds: Why the American Model of Sports Does Not Apply to Soccer. Disponível em: <https://sportsconflict.org/the-worst-of-both-worlds-why-the-american-model-of-sports-does-not-apply-to-soccer/\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

SPORTS INSIDER. As marcas esportivas presentes nas ligas mais valiosas do mundo. **Sports Insider**, 2022. Disponível em: https://sportinsider.com.br/marcas-esportivas-ligas-mais-valiosas/. Acesso em 19 jun. 2023.

STOEVA, Margarita. **Emotional Branding Online: Case study: Nike**. 2017. 37 PÁGINAS. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences. Helsinki, 2017.

STUDYSMARTER. Nike Sweatshop Scandal. Disponível em: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/business-case-studies/nike-sweatshop-scandal/\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

SUNDERLAND, Tom. Real Madrid Reportedly Set to Beat Manchester United with Record Adidas Kit Deal. **Bleacher Report**, 2016. Disponível em: https://bleacherreport.com/articles/2612057-real-madrid-reportedly-set-to-beat-manchester-united-with-record-adidas-kit-dea. Acesso em 19 jun. 2023.

TEATHER, David. Business | The Guardian. **THE GUARDIAN**. Disponível em: <https://www.theguardian.com/business/2005/apr/14/ethicalbusiness.money\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

THE NEW YORK TIMES. Nike's Profit Down by 35% in First Quarter. 18 set. 1998. Disponível em:

<https://www.nytimes.com/1998/09/18/business/nike-s-profit-down-by-35-in-first-quarter.html\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

U.S. INTERNATIONAL TRADE COMMISSION. U.S. Trade Policy Since 1934. Disponível em:<https://www.usitc.gov/publications/332/us_trade_policy_since1934_ir6_pub4094.pdf\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

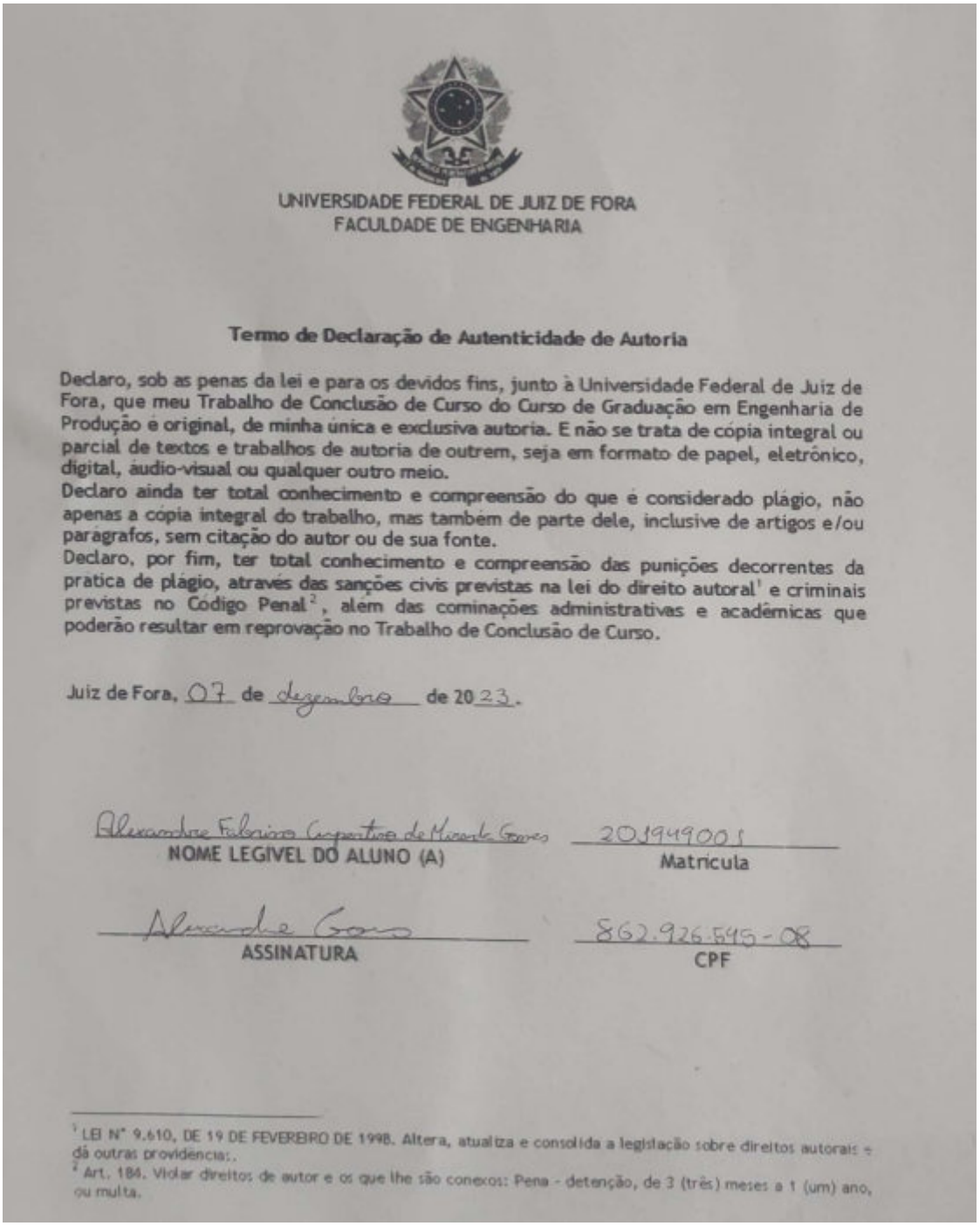
VELLINGA, Menno. **The Dialects of Globalization: Regional Responses to World Economic Processes: Asia, Europe, and Latin America in Comparative Perspective**. Nova Iorque. Routledge, 2019.

WITT, Michael A. and REDDING, Gordon, China: Authoritarian Capitalism (2014). Witt, Michael A., & Gordon Redding (2014). **China: Authoritarian Capitalism**. In Michael A. Witt and Gordon Redding (Eds.), The Oxford Handbook of Asian Business Systems, 11-32. Oxford, UK: Oxford University Press. Disponível em: https://ssrn.com/abstract=2171651 ou http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2171651. Acesso em 19 jun. 2023.

WORLD SHIPPING COUNSIL. **World Shipping**, 2023. The Top 50 Container Ports: These are the biggest container ports in the world, the hubs that keep global trade moving. Disponível em: https://www.worldshipping.org/top-50-ports. Acesso em 19 jun. 2023.

ZIPPIA. Puma Careers: History. Disponível em: <https://www.zippia.com/puma-careers-195512/history/\>. Acesso em: 20 nov. 2023.

ANEXO A - TERMO DE AUTENTICIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 07 de dezembro de 2023.

Alexandre Fabricio Carpintero de Miranda Gomes — NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

201949005 — Matrícula

Alexandre Gomes — ASSINATURA

862.926.545-08 — CPF

[1] LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências:.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.