

## OS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À EXPORTAÇÃO DE CALÇADOS ATRAVÉS DE EMPRESA TERCEIRIZADA NO MUNICÍPIO DE PAROBÉ - RS

Tiago Grin<sup>10</sup>  
José Eduardo Zdanowicz<sup>11</sup>

### RESUMO

A economia brasileira encontra-se em recessão nos últimos anos, em função do atual momento político que o país passa, mas o mercado externo está favorável às exportações de calçados. Entretanto, a empresa precisa ter conhecimento técnico, ou contratar uma empresa com *expertise* no mercado externo para realizar as suas vendas. O objetivo geral desse estudo visa analisar os diferenciais competitivos ofertados por uma empresa prestadora de serviços à exportação de calçados do município de Parobé - RS. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, baseada na revisão bibliográfica dos principais autores que abordam os temas: estratégias, vantagens e diferenciais competitivos. É uma pesquisa exploratória e explicativa que foi elaborada, a partir de entrevistas estruturadas. Os resultados comprovam que a empresa detém uma gama de diferenciais competitivos, conforme as estratégias adotadas. Conclui-se que a empresa está consolidada no mercado calçadista, mas deve continuar inovando para estar à frente da concorrência.

**Palavras-chave:** Diferenciais competitivos. Estratégia de diferenciação. Exportação de calçados.

### ABSTRACT

*The Brazilian economy is in recession in the last years, considering the current political moment that the country is passing, but the market is favorable to shoe exports. Therefore, the company needs to have technical knowledge, or hire a company with expertise in the market to realize its sales. The general objective of this study is to analyze the competitive differentials offered by a company that provides footwear export services in the city of Parobé-RS. The methodology used was case of study, based on a bibliographic review of the main authors that approach topics like: strategies, advantages and competitive differentials. It is an exploratory and explanatory research, which has being elaborated from structured interviews. The results prove that the company has many competitive differentials, according to the chosen strategies. It is concluded that the company is solid in shoe market, but it must continue to innovate to be ahead of the competition.*

**Keywords:** *Competitive differentials. Differentiation Strategy. Shoe Export.*

## 1 INTRODUÇÃO

Até os anos 80, as empresas calçadistas do Vale do Paranhana, no Rio Grande do Sul, ostentavam uma situação bastante confortável, estando o mercado brasileiro aquecido e com muita demanda de calçados no mercado externo.

O cenário era favorável à entrada de novas empresas, gerando maior concorrência local. No entanto, algumas empresas não detinham o conhecimento suficiente para enfrentar a concorrência,

---

<sup>10</sup> Acadêmico do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara-FACCAT/RS. *Email:* tiagogrin@gmail.com

<sup>11</sup> Professor Orientador das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT/RS e da UFRGS. Doutor pela Universidade de León – Espanha. *Email:* profeduardoz@hotmail.com

enquanto outras desenvolviam suas próprias estratégias. Esses fatos incentivaram o crescimento da exportação de calçados pelas empresas do Vale do Paranhana.

Entende-se que, para exportar, a empresa precisa ter conhecimento técnico sobre a documentação, legislação e logística necessária e, nesse contexto, surgiram as empresas prestadoras de serviços, especialistas em exportação de calçados no Vale do Paranhana.

Zdanowicz (2003) relata que a indústria calçadista apresentou uma queda na produção e comercialização de seus produtos na década de 90, tanto no mercado interno como no externo, devido ao crescimento da concorrência no leste asiático, em especial da China. As empresas asiáticas, ao contrário das gaúchas, apresentaram uma estrutura de custos menor, devido à legislação salarial, previdenciária e carga tributária, no qual os direitos dos trabalhadores eram o que menos importava. O que importava era reduzir os custos com mão de obra e aumentar a produtividade, de forma a impactar diretamente o preço final do produto. Assim, as empresas chinesas exploravam os trabalhadores, fazendo-os trabalhar elevadas cargas horárias com baixa remuneração. Isso possibilitou entrar no mercado com preços competitivos, visando estar à frente dos concorrentes.

Nesse contexto, cabe salientar a estratégia descrita por Kim e Mauborgne (2015) em que as organizações precisam evitar a concorrência, tornando-a irrelevante, buscando lutar por sua diferenciação no mercado perante os concorrentes. Assim, embora tenham realizado investimentos em prédios, tecnologias e qualificação de sua mão de obra, as empresas calçadistas do Vale do Paranhana passaram a perder espaço no mercado externo.

O cenário político brasileiro não se alterou apesar de haver incentivos às exportações e as empresas não se qualificaram e não conseguiram capacidade para evoluir e chegar ao nível de preços competitivos praticados pela indústria de calçados chinesa. Embora a qualidade do calçado brasileiro fosse superior ao calçado chinês, a diferença nos preços não se justificava e, por consequência, não contribuíram para alavancar as exportações, perdendo assim espaço no mercado mundial.

Atualmente, o mercado está globalizado, a qualidade já não é mais um diferencial do produto e o foco é atender às necessidades básicas dos clientes. A partir da facilidade da internet, com as vendas *online*, a competição internacional tornou-se mais acirrada. No entanto, a oscilação da taxa cambial está sendo favorável às exportações, fazendo com que a diferença de preços entre as empresas de calçados brasileiras e chinesas diminua. Acresce-se também que as taxas de inflação e de juros, sinalizam uma tendência de queda. Nessa realidade, as empresas calçadistas do Vale do Paranhana estão viabilizando os seus negócios no exterior, aumentando as exportações, evitando que sejam reféns do mercado interno.

O Governo contribui com medidas de incentivo visando alavancar as exportações, criando programas e benefícios de financiamento e garantia às exportações, como o Programa de

Financiamento às Exportações - PROEX e Fundo de Garantia à Exportação - FGE (MDIC, 2017) e também desonerando impostos (MDIC, 2017). Essas políticas de estímulo às exportações geraram oportunidades para as empresas serem competitivas no mercado externo, contribuindo para a internacionalização dos produtos.

No entanto, as empresas ainda estão atreladas ao fator cambial, que impacta nos preços e na comercialização de calçados, inviabilizando um planejamento de preços, a longo prazo. Em razão disso, alguns clientes no exterior oscilam as suas compras, a cada temporada, não fidelizando devido às alterações constantes dos preços no país.

Diante desses fatores, as empresas de calçados nacionais devem buscar parcerias com planejamento e conhecimento dos mercados no exterior, para que a situação seja contornada, mantendo os frutos de trabalho já existentes, elaborando novas estratégias para aqueles clientes que trocam de fornecedores em função de preços. As empresas preferem fidelizar com os parceiros já existentes do que correr atrás de novos, dando maior atenção, suporte e ferramentas para o seu crescimento, buscando assim uma estabilidade tanto comercial quanto de fidelização. Se elas desejam exportar, precisam viabilizar-se, em termos empresariais, e para isso, necessitam de parceiros que entendam e atendam às necessidades.

É preciso conhecer os mercados internacionais, bem como ter vontade em investir na comercialização dos produtos, gerando diferenciais nessa parceria. Assim, as empresas calçadistas do Vale do Paranhana precisam de prestadoras de serviços que, mediante um planejamento eficiente e eficaz, associado a um trabalho profissional com pessoas competentes, possam orientar as empresas, visando à colocação dos seus produtos no mercado externo. Assim, define-se como problema de pesquisa: Quais são os diferenciais competitivos necessários que um escritório voltado à exportação no município de Parobé - RS deve oferecer às empresas de calçados, criando uma vantagem competitiva no mercado mundial?

Justifica-se a importância do tema por sua relevância profissional e acadêmica, pois o mesmo servirá como um referencial, no que tange aos diferenciais competitivos que a empresa prestadora de serviços de Parobé - RS ofertará às empresas calçadistas instaladas no Vale do Paranhana. Portanto, o tema proposto assume importância, pois a partir dele, a empresa calçadista deve conhecer o caminho a ser seguido, para manter-se no mercado, visando ser competitiva e formar vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Fica evidente a necessidade em relacionar e analisar os diferenciais competitivos ofertados por ela, a fim de verificar as vantagens competitivas constituídas pela mesma, buscando obter sucesso do andamento do negócio.

O objetivo geral proposto foi analisar os diferenciais competitivos da prestadora de serviços à exportação de calçados pelas empresas do Vale do Paranhana. Para alcançar ao objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de natureza básica, em material bibliográfico, que segundo Gil (2002,

p. 44): “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Para classificar o tipo de pesquisa segundo Gil (2002), é imprescindível à formulação do objetivo geral, relacionar toda classificação necessária. É importante ter o objetivo geral e os específicos bem definidos, pois eles irão nortear o que está sendo pesquisado e, também poderão ser utilizados como guia de acompanhamento, ou ferramentas para alcançar aos objetivos propostos. Marconi e Lakatos (2003) complementam que, o objetivo de uma pesquisa responde às perguntas como, por que e para quem. Elas definem que o objetivo geral deve abranger o todo da pesquisa, estando diretamente ligado ao que foi proposto no projeto.

Quanto aos objetivos específicos foram traçados: identificar os diferenciais competitivos praticados pela prestadora de serviços; relacionar os principais fatores envolvidos entre a prestadora de serviços e as empresas calçadistas do Vale do Paranhana; analisar as vantagens competitivas obtidas, em decorrência dos diferenciais competitivos ofertados pela prestadora de serviços.

Com base nesses objetivos, o estudo apresenta-se como uma pesquisa exploratória, que, segundo Marconi e Lakatos (2003), é familiarizar o problema, tornando-o explícito, tendo como objetivo aprimorar as ideias ou a descoberta das instituições.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa elaborada é de cunho bibliográfico. Segundo Gil (2002), foi desenvolvido com base em material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos, em forma de estudo de caso, que Gil (2002, p. 54) define como sendo uma,

[...] modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais... estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível, mediante outros delineamentos já considerados.

Em relação à abordagem do problema, caracteriza-se de forma qualitativa, onde os dados coletados são interpretados, sendo que teve como objetivo de investigação encontrar quais os diferenciais competitivos a prestadora de serviços deve oferecer às empresas de calçados. A pesquisa qualitativa, segundo Araújo e Oliveira (1997), dedica-se à compreensão dos significados dos fatos, sem haver a necessidade de técnicas estatísticas.

Uma vez o objetivo principal fixado, identificou-se na região uma organização que prestasse serviços de exportação às empresas calçadistas, sendo esta o universo de pesquisa. O trabalho foi desenvolvido junto ao escritório que presta os serviços de exportação no município de Parobé-RS, que tem como foco a exportação de calçados em geral, para mais de setenta países, atuando nesse ramo há mais de 20 anos, tendo ampla *expertise* dos processos e clientes.

Utilizou-se uma amostragem não probabilística por intencionalidade, que segundo Gil (2002, p. 145),

[...] o mais recomendável nas pesquisas desse tipo é a utilização de amostras não probabilísticas, selecionadas pelo critério de intencionalidade. Uma amostra intencional, em que os indivíduos são selecionados com base em certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores e participantes, mostra-se mais adequada para a obtenção de dados de natureza qualitativa.

O que enriquece a pesquisa são as informações, em termos qualitativos, auxiliando assim na análise dos dados. Dessa forma, foram entrevistadas cinco pessoas do setor comercial da prestadora de serviços, sendo todos conhecedores do negócio e com vasta experiência de mercado. Eles foram selecionados em razão de estarem inseridos na prestadora de serviços, conhecerem as empresas de calçados do Vale do Paranhana e possuírem o *feedback* de seus clientes para os serviços prestados.

Para a coleta de dados como instrumento de pesquisa, foi empregada uma entrevista estruturada, contendo dez perguntas sobre o tema diferencial competitivo. A entrevista foi realizada no período de 11 a 17 de maio de 2017. Elas foram gravadas, com apontamentos sendo feitos para o estabelecimento de comparações entre as informações dadas pelos participantes. Eles assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE. Foi garantida aos entrevistados que, em caso de dúvida, risco ou desconforto, teriam a liberdade de não responderem aos questionamentos, sem prejuízo algum aos demais procedimentos da pesquisa.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica dá sustentação ao tema estudado na empresa prestadora de serviços. Como base, foram analisados assuntos como as estratégias, os diferenciais competitivos e as vantagens competitivas. Após, são apresentados os resultados do estudo de caso, com a análise dos pontos importantes, finalizando com as conclusões sobre os diferenciais competitivos apresentados pela prestadora de serviços.

A empresa precisa estar preparada para eventuais mudanças no mercado, ou seja, saber qual rumo seguir, e para isso é preciso construir o conhecimento de estratégias, visando compreender melhor as técnicas e aplicações.

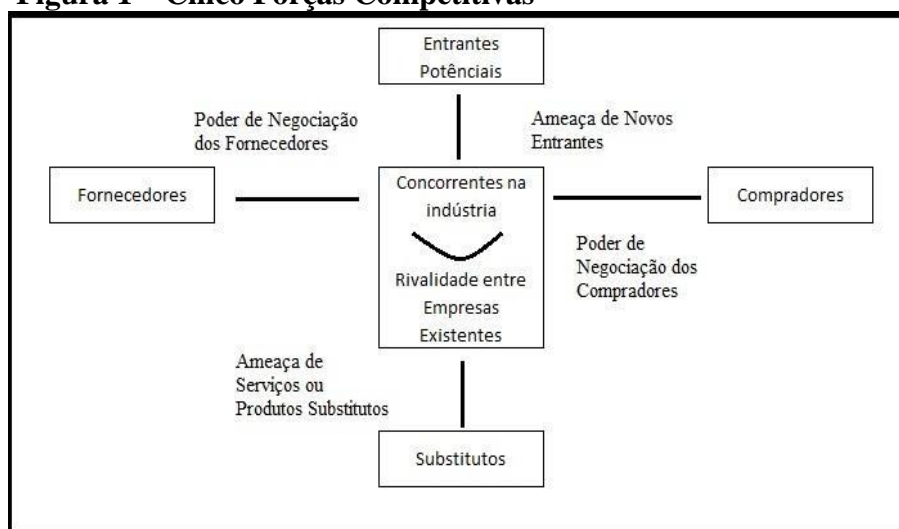
No contexto organizacional, o planejamento estratégico é usado para melhorar a produtividade e os resultados da empresa. Muitas empresas podem se distinguir umas das outras, por exemplo, através de estratégias de *marketing*, que têm como objetivo melhorar o posicionamento da organização no mercado onde atua.

Segundo Ansoff (1977) “[...] numerosos trabalhos têm surgido em relação à estratégia de linhas de produtos, estratégia de *marketing*, estratégia de diversificação e estratégia de empresas”. É importante, segundo o autor, que a empresa tenha seu campo de atuação bem definido e orientação para o crescimento, onde os objetivos não só atendam a essa necessidade, como também

estejam sob a exigência de regras de decisões adicionais para que tenham crescimento ordenado e com lucro.

Em um mundo cada vez mais competitivo, é essencial que as empresas tenham uma boa estratégia competitiva e corporativa. A estratégia competitiva é uma forma de atuação onde uma empresa está em competição com outras e age em resposta as suas estratégias. Esse tipo de estratégia pretende conferir vantagens à empresa em relação aos seus concorrentes, mediante a diferenciação, Porter (1989), apresenta a análise estrutural das indústrias através do que ele chamou das cinco forças competitivas. Para visualizar esta análise é apresentada a Figura 1:

**Figura 1 – Cinco Forças Competitivas**



Fonte: Porter (1989, p. 4)

Para Porter, as cinco forças determinam a rentabilidade da indústria, pois influenciam os preços, custos e investimentos necessários. A ideia é criar as estratégias que façam a leitura das regras da concorrência que determinam a atratividade, e com isso, criar novas regras a favor da empresa.

Posteriormente, Porter (1989) desenvolveu um modelo estratégico no qual destaca dois tipos básicos de vantagens competitivas combinados com o escopo de atividades para qual a empresa procura obter, mediante três estratégias genéricas: liderança de custos - empresa tem o foco no preço e procura ter o preço mais baixo do mercado; diferenciação - ela procura ser única naquilo que oferece; e o enfoque - é diferente das demais, escolhe um segmento ou um grupo de segmentos, adaptando as estratégias para atendê-los.

Assim, pode-se ter duas variáveis: a de custo, que procura vantagem no custo; e de diferenciação, a qual visa ofertar algo diferente ao mercado. Para melhor compreensão do exposto, segue a Figura 2:

**Figura 2 - Estratégias Genéricas**

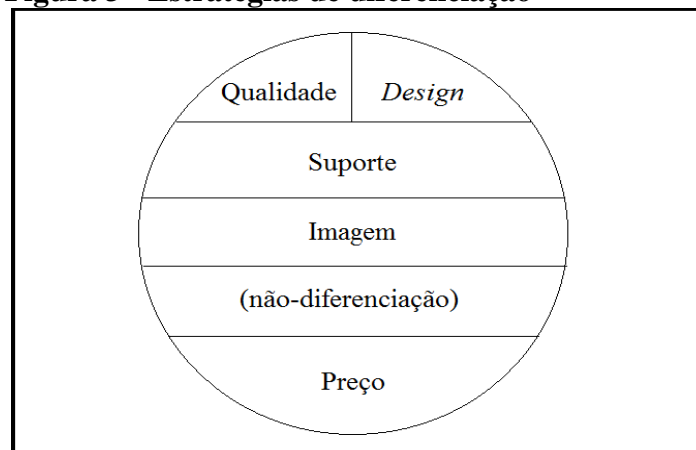
		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança no Custo Total	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

Fonte: Porter (1989, p. 10)

Nota-se que cada estratégia tem um caminho importante para constituir uma vantagem competitiva. A empresa que optar pela liderança em custo, tem que estar ciente de que seu produto deverá ser o de menor valor ofertado no mercado, não podendo ser abaixo do que o seu custo para o produzir. É preciso compreender a realidade do mercado a qual a empresa está inserida. Na liderança de diferenciação, o custo não é levado em consideração, mas sim aquilo que está sendo oferecido, o qual deve possuir algo diferente em relação aos seus concorrentes, mas que não altere as características do produto. O enfoque é uma estratégia com riscos, afinal depende da análise das estratégias dos concorrentes, para então formular a da empresa.

Portanto, os métodos de aplicação variam de acordo com a empresa. Porter (1989) afirma que querer ter vantagem competitiva em todas estas estratégias é não formar vantagem competitiva em nenhuma, pois se perde o foco naquilo que se está querendo atingir.

Mintzberg e Quinn (2001) defendem as estratégias de diferenciação com seis estratégias genéricas. Elas podem ser consideradas mais eficazes, pois não abordam apenas as grandes indústrias como as análises por Porter, afirmando que a empresa se distingue dos seus concorrentes no mercado quando ela consegue diferenciar as suas ofertas, diferenciando assim seus produtos e serviços dos demais. Para isso, é apresentada a Figura 3:

**Figura 3 - Estratégias de diferenciação**

Fonte: Mintzberg e Quinn (2001, p. 94)

A visão de Mintzberg e Quinn refere-se aos seis principais fatores a serem analisados no momento da elaboração das estratégias, sendo cada elemento fundamental para a composição de um produto diferenciado e competitivo no mercado. Assim, a empresa pode se diferenciar e diferenciar as suas ofertas, conforme a Figura 2.

O preço é a forma mais básica de diferenciar um produto dos demais, cobrando um valor mais baixo que a concorrência. É a única forma que não possui atributos para se diferenciar. Por isso está na parte de baixo do círculo (Figura 3). Para formar uma vantagem competitiva com estratégia de preços, segundo Mintzberg e Quinn, a empresa deve dispor um custo de produção menor do que a concorrência, ou a perda de margem bruta deve ser equilibrada com um aumento no volume de venda.

Por imagem, o produto tem que se destacar pela que ele possui perante aos produtos dos concorrentes. O *marketing* deve trabalhar nessa estratégia. No suporte, ele deve se diferenciar pelos serviços ofertados com o produto, quando os concorrentes não o possuem, agregando valor.

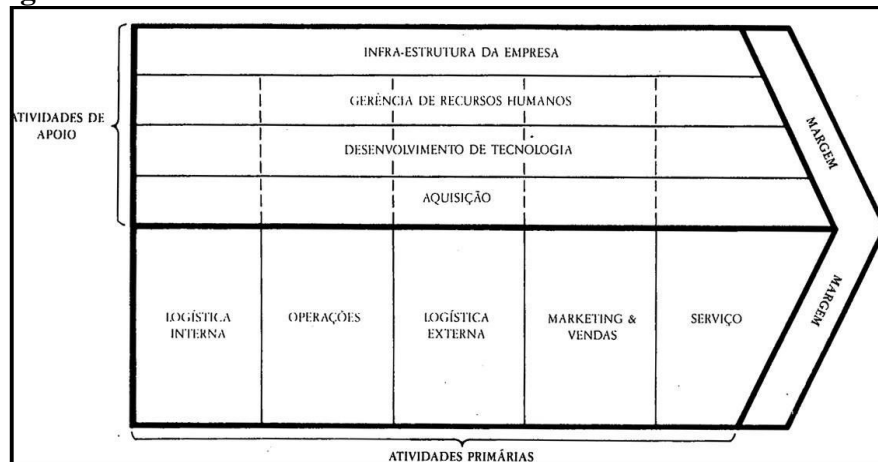
Quanto à qualidade, é produzir com características que façam o consumidor distinguir como o melhor produto adquirido, que tenha um desempenho e durabilidade maior que o ofertado pela concorrência. O *design* deve oferecer algo inovador e diferenciado do que o atual oferecido pelo mercado, mas mesmo assim que continue atendendo às necessidades dos clientes. Pela não diferenciação, aonde a empresa aguarda as demais agirem para então copiar a mesma estratégia, assim que o mercado oferecer este espaço.

Mintzberg (2000) faz críticas ao modelo proposto por Porter e destaca que a teoria separa o pensamento da ação e a formulação da estratégia é feito no topo da organização por uma análise formal. Afirma que a estratégia proposta tem como foco somente o lado econômico e financeiro da instituição, não dando importância para outros fatores, como político e social.

Mintzberg (2000) também destaca que as análises de Porter são realizadas para grandes empresas tradicionais nos seus ramos, que atuam de forma madura e estável, onde possui uma concorrência menos eficaz e a política pode ser mais manipulada. Por último, afirma que o modelo de Porter é pouco interativo, o qual é realizado dentro da empresa, não sendo necessária uma saída de campo para interagir e aprender com o convívio. Mintzberg afirma que seu modelo se mostra mais maduro e atual perante o modelo de Porter devido às circunstâncias de mercado terem sofrido grandes alterações desde a primeira análise trazida por Porter, embora este modelo fosse de suma importância, sendo um dos pioneiros sobre o assunto, e ter servido com base para uma nova interpretação, mais atualizada.

Reforçando sobre o tema agregar valor ao produto, Porter (1989), apresenta a cadeia de valor, onde afirma que toda empresa é uma reunião de atividades que tem como finalidade o produto acabado e entregue, e posteriormente a manutenção do mesmo no mercado. Todas estas atividades em conjunto, podem formar uma cadeia de valor, a qual é apresentada na Figura 4:



**Figura 4 – Cadeia de Valor**

Fonte: Porter (1989, p. 10)

Esta cadeia de valor é um conjunto de todos os fatores envolvidos na produção de um produto ou serviço, onde todas as partes e setores são considerados, formando assim uma cadeia de valores. Esta cadeia de valores pode ser diferente para cada indústria, mesmo que elas operem num mesmo segmento de mercado, onde por exemplo, uma pode ter suas operações ou logística de forma diferente da outra.

Para ter uma melhor compreensão sobre o que podem ser diferenciais competitivos que a prestadora de serviços pode oferecer, são descritos, segundo relatos dos autores, o que podem ser considerados os principais atributos que os produtos ou serviços podem conter e que devem ser oferecidos ao mercado para se mostrarem como características únicas da empresa, podendo assim serem considerados diferenciais.

Em termos de valor de produto, no momento da negociação, não é o preço. Kotler e Keller (2006) descrevem sobre a importância do valor percebido pelo cliente. Atualmente estão mais informados e tem acesso às informações repassadas do produto, buscando estarem preparados e conseguirem alternativas. Portanto, eles avaliam qual a oferta lhes proporciona maior valor. A repetição da compra pode variar de acordo com a percepção do mesmo em se atendeu ou não à expectativa de valor que foi criada.

Outro fator importante é conhecer as particularidades dos clientes e, dentro disso, Minervini (1997) explica que conhecer a cultura do parceiro é fundamental para o êxito dos negócios. O não conhecimento pode ocasionar o não acontecimento de negócios pelo fato de desconhecer as diferenças culturais e o impacto que as mesmas podem causar.

Um bom relacionamento com o cliente cria vínculos duradouros e sem limites para os negócios. Concretizá-los é mais que somente negociar, é socializar, estabelecer vínculos e laços de amizade, é conhecer o seu parceiro, conhecer os métodos de trabalho do mesmo, e depois os detalhes.

É importante dispor algum tipo de controle de informações dos clientes, contatos e negociações que sejam de extrema relevância e possam servir como ferramenta de auxílio para

melhorar o relacionamento entre a empresa e o cliente. Kotler e Keller (2006) descrevem sobre a relevância em gerenciar de forma cuidadosa as informações detalhadas de cada cliente, a fim de maximizar a sua fidelidade.

Nestes termos, o levantamento de informações de cada cliente é relevante, faz com que seja possível ter um conhecimento aprofundado sobre a realidade de cada um deles, auxiliando assim na hora de se relacionar com o mesmo. Isso irá facilitar a empresa ofertar o que ele procura, ou seja, atender as suas necessidades, bem como auxiliar a compreender a importância do relacionamento nos negócios, criando programas para mapear todas as informações relevantes sobre eles.

Em contrapartida, todas as empresas possuem relações comerciais, e se relacionam por uma necessidade essencial, que é a de efetuar negócios, ou seja, a venda ou compra de calçados. Hartung (2002) aponta que os relacionamentos somente existem porque eles atendem às necessidades de todas as partes e que isso é uma realidade global, pois existem contratos assinados e parcerias firmadas, mas que por traz disso, há sempre algum interesse financeiro com alguma parte envolvida lucrando, e o relacionamento só se dá em função disso. Com base nesta análise, ele conclui que o relacionamento não é um diferencial, mas sim uma necessidade nos negócios, o que pode ser discordado, pois se sabe que muitos relacionamentos continuam mesmo após negócios não serem mais efetuados.

Portanto, é de extrema importância conhecer os seus concorrentes no mercado, conforme relata Porter (1989), e saber quem está atuando nos mesmos locais e o qual tipo de produto e serviço que está sendo ofertado. Nesse sentido, Kotler e Keller (2006) afirmam que a empresa precisa estar atenta ao mercado, pois muitas vezes ela pode ser facilmente atingida por novas empresas ou produtos que surgem no mercado do que por empresas ou produtos já existentes.

Existem alguns fatores que podem ser uma ameaça para a empresa e podem a colocar em risco caso ela não consiga conceber a si própria e, tampouco os seus concorrentes. Dentro disso, a empresa precisa conhecê-los, para então poder distinguir qual é o tipo de estratégia que ela deverá adotar, visando assim formar uma vantagem competitiva sobre as demais.

Porter (1989), explica que a maioria das empresas considera os concorrentes uma ameaça, que seriam inimigos dela e deveriam ser eliminados do mercado, porém os concorrentes certos podem ajudar a fortalecer e não enfraquecer a posição competitiva da empresa naquele ramo. Estes podem estar com diferentes vantagens competitivas, sendo assim saudáveis para o mercado. Ele ainda afirma que o ideal seria ter sempre um ou mais concorrentes bons, pois, ao invés de buscar eliminá-los, a empresa pode utilizar estratégias para compreendê-los ou influenciá-los de modo que gere uma vantagem competitiva para si própria.

Para obter-se vantagem competitiva, deve se desenvolver os requisitos e atributos, para que possam gerar melhores condições de competir frente aos concorrentes e fazer com que se destaque no mercado.

Para Porter (1989), a vantagem competitiva é tudo aquilo que torna a empresa única e competitiva frente aos seus concorrentes. É tudo que for característico e único dela, os quais somente ela proporciona aos seus clientes que a concorrência ainda não conseguiu oferecer.

Segundo Kotler e Keller (2006), uma empresa obtém vantagem competitiva diante de seus concorrentes, quando o seu produto ou serviço é oferecido aos clientes, com valores mais baixos e com qualidades e características superiores a eles, dentro do mesmo segmento.

Thompson e Strickland (2000) explicam que, para constituir-se uma vantagem competitiva, a estratégia da empresa deve ter como objetivo proporcionar aos compradores a chance de enxergar como eles percebem o valor de um produto, ou seja, um produto com preço inferior, ou um produto melhor que compense pagar mais por ele.

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a empresa pode formar vantagem competitiva frente aos concorrentes através das estratégias genéricas de diferenciação, aonde apontam alguns fatores os quais ela pode se diferenciar e diferenciar as suas ofertas.

Segundo Hamel e Prahalad (1995) para estar à frente dos concorrentes, formando vantagem competitiva, a empresa precisa ser vista por suas competências, ou seja, ela precisa demonstrar que é tão boa, ou melhor, quanto os seus concorrentes, e não apenas pelos produtos.

Com base nas análises desses autores sobre o tema, complementa-se que a empresa consegue atingir esta vantagem competitiva quando isso pode ser identificado, por apresentar características únicas. A ideia proposta por cada autor é diferente. Porter e Hamel e Prahalad, mencionam que é tudo que for único da empresa, já Kotler e Keller, Thompson e Strickland, Mintzberg e Quinn, levam em considerações temas como o preço do produto, ou serviço, e o valor agregado do mesmo.

Com esta revisão teórica, as análises da colocação dos autores e a discussão sobre o assunto apresentadas, dar-se-á continuidade a pesquisa, para analisar os resultados obtidos e posteriormente apresentar as conclusões, com base nos mesmos.

### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Ao analisar os resultados, foram desenvolvidos métodos, buscando apontar o que foi proposto nos objetivos desse estudo. A seguir, são apresentadas as análises dos dados coletados com os sujeitos da coleta, que segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 129): “[...] a análise de dados tem como objetivo identificar os procedimentos adotados pelo autor para obter informações dos dados coletados”.

Após a realização das entrevistas, com as respostas, foi elaborada uma análise interpretativa dos resultados, que segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 168) são a: “[...] verificação das relações entre as variáveis independente e dependente, e da variável interveniente, a fim de ampliar os conhecimentos sobre o fenômeno”.

Em relação aos diferenciais competitivos praticados pela prestadora de serviços, foi analisado se ela busca por ações que possam fazer com que ela forme vantagem competitiva perante os seus concorrentes. Para compreender isso, foi preciso primeiro averiguar se todos os envolvidos eram conhecedores do que podem ser diferenciais competitivos, para, posteriormente, conseguir identificá-los.

O Entrevistado 1 informou que é onde podemos nos separar da concorrência, oferecendo um serviço de qualidade com algo inovador, que seja característico único dela e o qual ela ainda não pratica, seja uma tecnologia ou um processo feito de uma maneira diferente. Algo que atraia o cliente, tornando a prestadora de serviços uma referência e/ou necessidade aos mesmos, e não sendo visto como um simples intermediário. Ele informou que, a tarefa de passar a seus clientes que a prestadora de serviços não é um simples intermediário, é muito difícil, que é um trabalho árduo e leva alguns anos até que se mude esta opinião. Os demais entrevistados também compreenderam o significado desse tema, pois possuem a mesma percepção sobre o assunto. Afirmam ainda que ele está diretamente ligado aos seus concorrentes, em forma de competição, e para que ela continue a frente dos mesmos, precisa oferecer e demonstrar o seu valor como prestador de serviços, para não ser tratado como um simples intermediário.

Os entrevistados também relatam sobre o treinamento que é oferecido a seus clientes no mercado externo, onde o agente comercial busca junto do parceiro no país atuante, organizá-lo com as balconistas das lojas, com a finalidade de repassar informações como a história da empresa, no qual é feito com que passem a se identificar e conhecer a marca. São tratados assuntos sobre os diferenciais existentes nos produtos, demonstrando as características únicas, visando com isso, além de fornecer mais ferramentas como argumentos de venda, agregar valor aos produtos.

Em alguns momentos, técnicas de vendas e enriquecimento de informações a respeito de tendências também são trazidas. É importante ressaltar que nem todos os mercados que a prestadora de serviços está atuando recebem esse treinamento. Através de uma estratégia adotada, primeiramente escolhem-se os países com maior chance de crescimento, visando as oportunidades de aumentar as vendas naquele mercado.

O Entrevistado 2 afirma ainda que quando esse treinamento é realizado, todos os envolvidos no processo se sentem como parte da empresa, passam a ter uma maior credibilidade e confiança no produto que estão vendendo e, por consequência, os resultados aparecem. Isso faz também com que ele seja bem querido pelos clientes, criando um bom relacionamento.

Sabe-se também da importância do relacionamento nos negócios, os entrevistados foram questionados sobre esse tema, buscando entender se isso pode formar vantagem competitiva, e se o bom relacionamento pode influenciar os clientes. Todos foram unânimes afirmando que se trata de um fator primordial para concretizar e continuar gerando negócios. O cliente passa a fidelizar com a empresa ao longo do tempo, buscando por ela em todas as oportunidades que necessite de algo do Brasil, inclusive negócios, conforme comentado pelo Entrevistado 1. Ele complementa que todas as informações acerca do cliente que a empresa possui, são mapeadas em um banco de dados, para serem facilmente encontradas por todos, em qualquer momento que seja necessário, a fim de maximizar a fidelidade, assim como aponta Kotler e Keller (2006).

Sabe-se que para manter um bom relacionamento, o respeito mútuo deve existir, e diferenças devem ser respeitadas. Dentro disto, um fator comentado pelos entrevistados foi sobre a importância do conhecimento das culturas e particularidades de todos os clientes e seus países, assim como Minervini (1997) explica, que em algumas culturas o não conhecimento delas, pode impactar, tendo por consequência a não concretização de negócios, em alguns casos, dependendo da gravidade, encerrando todas as possibilidades de futuros negócios. Os entrevistados, afirmam que caso estejam indo visitar algum país o qual não conhecem, procuram se informar sobre as particularidades e culturas, evitando choques e conflitos, mas mesmo assim, em uma primeira visita, mesmo que haja o levantamento dessas informações, sempre buscam uma análise ou mais informações acerca do tema, tentando evitar ao máximo qualquer problema.

Apenas o bom relacionamento e o conhecimento destas particularidades não são suficientes para manter-se a frente no mercado. É preciso conhecer os seus concorrentes e as estratégias adotadas por eles, dentro dos mercados que a prestadora de serviços atua, isso é reforçado por Porter (1989) indicando a importância de conhecer os seus concorrentes. Os entrevistados foram questionados se conhecem os seus concorrentes e de que maneira eles podem afetar os seus negócios.

Notou-se que quando questionados a respeito, nenhum deles apontou outros escritórios prestadores de serviços como o seu principal concorrente, mas sim outras empresas de calçados. Em razão de ser uma prestadora de serviços a qual representa algumas empresas calçadistas do Vale do Paranhana, compreende-se que a prestadora de serviços precisa analisar os dois lados, ou seja, precisa conhecer empresas e suas marcas que concorrem com os produtos o qual ela oferta no mercado, mas também devem analisar os serviços prestados por outras empresas do segmento, as quais podem ameaçar à sua representação.

Assim, a prestadora de serviço em análise é sabedora que está acertada com os seus parceiros de negócios, não se sentindo ameaçada ou coagida de perder a representação, por acreditar que está desempenhando um ótimo trabalho com resultados satisfatórios.

Neste sentido, identifica-se que na análise dos entrevistados, todos são conhecedores das principais marcas concorrentes com os produtos os quais ela oferta. Embora saibam da existência de outras prestadoras de serviços, não acreditam que elas sejam concorrentes, mas sim as marcas que são oferecidas nos países que ela atua e que possuam produtos similares ao que ela oferta.

Os entrevistados se sentem ameaçados por uma marca concorrente, em função dela praticar uma estratégia de preços extremamente agressiva, ofertando produtos similares com preços abaixo dos praticados no mercado. Isso acaba influenciando os lojistas na hora da compra, fazendo com que não consigam perceber o valor do produto que a prestadora oferta, assimilando apenas o preço pela tamanha diferença. O próprio consumidor quando for efetuar a compra na loja irá perceber a tamanha diferença e optar muitas vezes pelo produto com menor preço. Assim, como Porter (1989), percebemos que os entrevistados se sentem ameaçados por essa concorrência, e acreditam que ela deva ser eliminada do mercado. Também relatam sobre o problema de cópias de produtos que afeta diretamente as suas vendas, onde algumas marcas, tanto do Brasil como do exterior, copiam produtos que a prestadora oferta, em alguns casos oferecendo inclusive com a mesma marca, o que acaba criando problemas nos mercados os quais isso acontece.

O Entrevistado 3, acredita que essa identificação que há por parte da empresa, perante aos seus concorrentes, é extremamente importante, pois os processos internos podem ser melhorados e novas oportunidades podem ser desenvolvidos.

De acordo com a cadeia de valores de Porter (1989), a empresa pode possuir estes processos diferentes das que operam no mesmo segmento, sendo característica única dela nas realizações das suas operações, tornado isso um diferencial para ela, agregando valor. Kotler e Keller (2006) afirmam que a empresa pode estar mais preparada sendo conhecedora desses, estando atenta ao mercado, dessa forma, estando preparada para não ser facilmente atingida por novas empresas ou pelas já existentes.

Visando identificar se a prestadora de serviços possui estratégias para se diferenciar no mercado, os entrevistados foram questionados se existem estratégias dentro da organização, e caso existam, se contribuem para formar vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Identifica-se, em primeiro lugar, que a prestadora de serviços pratica reuniões semanais com os agentes, nas quais dados são levantados e analisados, bem como metas, análises mercadológicas e possíveis oportunidades. Nestas reuniões, opiniões são apresentadas, a fim de que possam de alguma forma ser aproveitadas por outro agente, seja específica de algum mercado ou clientes. Pode-se interpretar que as reuniões têm como foco uma troca de informações, a fim de que novas oportunidades possam aparecer, visando gerar novos negócios. Muitos negócios são gerados em razão dessa troca de informações e das oportunidades que surjam pela importância da troca de dados.

O Entrevistado 4, embora tenha comentado da importância das reuniões, explica que a prestadora de serviços possui de fato uma visão estratégica do negócio, mas acredita que não exista uma estratégia formal e sistêmica. Segundo ele, os fatores acabaram virando diferenciais da prestadora de serviços, mas que deveria haver estratégias mais agressivas, com bônus ou premiações por metas alcançadas, dessa forma destacando que algumas ações são muito mais reagentes do que planejadas, não podendo assim, serem consideradas estratégias. Embora isso, reforça que a estratégia de fomentar novos negócios é construída de forma clara, e a prestadora de serviços sabe através dessa estratégia oportunizar os novos negócios, diversificar mercados e, em algumas vezes, aumentar o volume de negócios já realizados.

Foi apontado pelos entrevistados que o principal diferencial da prestadora de serviços é o relacionamento, onde não existiu uma estratégia para isso, aconteceu com o tempo e ao natural, devido às características de cada agente comercial. Atualmente, a prestadora de serviços, conhece o diferencial, presta serviços de qualidade, de maneira eficiente e eficaz, e sempre de uma forma pró ativa por parte dos agentes e de todos os envolvidos, em função disso, muitos clientes fidelizaram ao longo dos anos.

O Entrevistado 5 destaca algumas das ações, as quais envolvem desde o tratamento diferenciado no atendimento ao cliente, a forma a qual ele está sendo atendido e organiza a estadia dos mesmos quando veem ao Brasil, mas ressalta que isso não é padrão. Cada agente comercial tem à sua maneira de conduzir este atendimento e organizar a agenda de visitas dos seus clientes.

Em termos estratégicos, outro fator destacado, desta vez pelo Entrevistado 4, é que todos da prestadora de serviços poderiam ser mais envolvidos ou ter, ao menos com mais clareza, quais são as estratégias da organização, para que dessa forma, possam contribuir com outras percepções e opiniões.

Diferente das estratégias de muitas empresas, as quais focam totalmente nos preços ou no seu produto, dentro das estratégias genéricas de Porter (1989), apresenta-se a de diferenciação, procurando ser única naquilo que ela oferece, não levando em consideração o custo, mas visando ser única naquilo que ela está oferecendo. Nesse caso, no relacionamento e na forma de tratar os clientes, fidelizando os mesmos, assim como aponta Kotler e Keller (2006), construindo um caminho importante para formar vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

Dentro da análise de Mintzberg e Quinn (2001), que trazem uma ampliação das estratégias de diferenciação, expandindo com mais opções, pois segundo os mesmos, as análises feitas por Porter são construídas em empresas sólidas nos seus respectivos setores, não podendo servir como exemplos. É possível analisar que a prestadora de serviços em estudo tem como foco as estratégias de suporte, diferenciando os seus serviços prestados, diferentemente dos principais concorrentes apontados, os quais segundo os entrevistados têm foco total em preços e produtos, deixando o

relacionamento somente para a hora da negociação, não criando vínculos ou amizades com os clientes, interessando apenas os resultados finais em termos financeiros.

Após a busca pela percepção e compreensão dos entrevistados sobre os diferenciais competitivos, objetivou-se relacionar quais são os fatores envolvidos entre a prestadora de serviços e as empresas calçadistas do Vale do Paranhana. Para isso, todos foram questionados sobre suas opiniões de quais seriam os principais fatores que a prestadora de serviços oferece às empresas.

Pode-se identificar através da resposta de todos os entrevistados que um dos principais pontos positivos da elaboração do trabalho por parte da prestadora, é que além de contar com pessoas com conhecimento técnico de exportação, as indústrias não necessitam de investimentos, que muitas vezes é feito por ela, como nas presenças de feiras internacionais ou visitas aos clientes em seus países.

Desta forma, recebendo apenas os pedidos, tendo a única preocupação e foco na sua produção, possuem um retorno financeiro elevado e rápido do que se tivesse sido feito de forma independente. A prestadora, posteriormente, não é remunerada de forma fixa pela indústria, somente com comissionamento sobre as vendas concretizadas, mediante ao recebimento de pagamento por parte dos clientes à indústria, em resumo, a prestadora recebe somente por aquilo que vende.

Foi ressaltado, por todos os entrevistados, que a prestadora de serviços possui uma equipe qualificada, treinada e conhecedora de seus clientes e mercados, somados ao fato de ter uma carteira ampla, em mais de setenta países, facilitando dessa forma a entrada da marca em outros países.

Atualmente, as empresas não podem mais apenas entregar produtos com qualidade e afirmar que isso é um diferencial. Entregar um produto com qualidade é pré-requisito para o mercado atual, onde os consumidores no mundo todo estão cada vez mais exigentes quanto aos produtos que adquirem.

A terceirização comercial permite que a empresa fique focada na produtividade, criação e desenvolvimento de seus produtos, visando entregar inovações com qualidade, sempre atenta às necessidades do mercado. A prestadora de serviços também pode trazer estas informações para dentro das empresas, pois possuem a proximidade com os clientes os quais repassam os seus *feedbacks*. A prestadora tem como foco a aproximação do cliente com as empresas e seus produtos, e a comercialização desses.

Outro objetivo traçado foi o de analisar as vantagens competitivas obtidas em decorrência dos diferenciais identificados, que são ofertados pela prestadora de serviços. Dessa forma, foram analisados os dados com os entrevistados, visando apontar as vantagens competitivas obtidas.

Os entrevistados destacaram sobre o treinamento ofertado pela prestadora aos clientes, ou seja, foi relatado que as vendas cresceram significativamente após ele ter sido elaborado em mercados estratégicos. A ação executada pela prestadora de serviços parte de encontro com o que



coloca Kotler e Keller (2006), reforçando que criando valor a um produto, ou seja, informando a sua importância e benefícios aos clientes, o preço acaba sendo deixado de lado, e se esta expectativa a qual foi criada pelo agente comercial for realmente percebida pelo cliente, a repetição da compra irá ocorrer ao natural.

A prestadora possui uma carteira de clientes que estão fidelizados há muitos anos, onde a relação comercial já evoluiu para um vínculo de amizade e há uma grande confiança nas partes envolvidas e um grande interesse de gerar negócios.

Todos os entrevistados quando questionados sobre a importância do relacionamento nos negócios afirmaram que muitos negócios foram concretizados com os mesmos parceiros, demonstrando uma fidelização, pois já se estabeleceu um relacionamento sólido e duradouro.

Complementa-se que por esses clientes já possuem um bom relacionamento e confiam na prestadora de serviços, acabam sendo mais fidelizados à própria do que às marcas a qual ela representa. Eles a procuram sempre que há um interesse em gerar negócios no Brasil, mesmo que não sejam calçados, considerando a mesma, um importante contato e parceiro de negócios. Ela também se destaca, além dos ótimos serviços prestados pela sua equipe, pelo tempo e vivência de mercado internacional.

#### **4 CONCLUSÕES**

A pesquisa teve como objetivo analisar os diferenciais competitivos na prestação de serviços à exportação de calçados por uma empresa terceirizada no município de Parobé - RS. A mesma ressaltou a importância do tema, sendo de extrema relevância para as empresas que exportam os seus produtos. Elas precisam conhecer os fatores essenciais para constituírem uma vantagem competitiva frente aos concorrentes no mercado internacional.

Destaca-se que muitas empresas começam a exportar os seus produtos sem qualquer conhecimento técnico. E, a prestadora de serviços surge como uma opção, pois além de possuir uma carteira diversificada de clientes, detém do conhecimento dos mercados e suas particularidades, podendo auxiliá-las na tomada das decisões.

Para aquelas que já exportam, mas querem diversificar, a empresa também pode ser uma opção em razão dos benefícios citados. Cabe salientar que as conclusões do artigo são de grande importância, principalmente pelo fato de que a prestadora de serviços em questão encontra-se no mercado há mais de 20 anos.

No primeiro questionamento ficou evidente que é de conhecimento dos entrevistados o conceito de diferencial competitivo e a importância do mesmo dentro da organização. Todos compreendem que os diferenciais competitivos são características únicas da prestadora de serviços que se constitui na vantagem competitiva, mas que para isso, a organização deve seguir uma estratégia definida.

Por meio da pesquisa, identificou-se também a importância da elaboração de estratégias de relacionamento para construir e solidificar uma carteira de clientes fiéis à empresa. A prestadora de serviços desde a sua fundação, mesmo que de forma indireta, sempre prezou em manter um ótimo relacionamento, porém o que pesou para a construção dessa prática durante os anos, foi a particularidade de cada agente comercial envolvido.

Atualmente, nota-se que a prestadora de serviços desenvolveu uma estratégia de relacionamento, em que os métodos e princípios são adotados por todos, porém não de forma clara e estabelecida, mas de caráter informal e do convívio de todos, visto que estão inseridos na organização há alguns anos.

Assim, fica evidente que a prestadora de serviços seguiu a estratégia de diferenciação de Porter (1989), tendo o relacionamento como pilar de seus diferenciais. Também pode se afirmar que a mesma adota a estratégia de suporte de Mintzberg e Quinn (2001), onde preza pelo suporte e assistência, de maneira eficiente e eficaz durante todos os processos, tendo como referência para seus clientes.

Outro fator importante destacado também, pela estratégia de diferenciação de Porter (1989), é o treinamento prestado pela prestadora de serviços. Sabe-se que poucas empresas prestam esse tipo de serviço. O principal fundamento da organização é agregar valor aos produtos das indústrias às quais ela representa, dessa forma não visando o preço do produto, mas sim o valor que ele tem, de fato. Foi apontado pelos entrevistados que após o início do treinamento, os resultados foram quase que imediatos. Eles trouxeram uma maior confiança por parte dos clientes perante a prestadora de serviços, influenciando diretamente no relacionamento entre as partes.

É possível afirmar que a estratégia conduzida pela prestadora de forma correta e sistemática, pode trazer resultados significativos para as indústrias calçadistas. Entretanto, o estudo demonstrou que para as estratégias terem pleno sucesso, todos os envolvidos devem ter conhecimento de forma clara e objetiva das mesmas e estar alinhados a outros fatores, como desenvolvimento de novos serviços com qualidade e cumprimento de todas as partes estabelecidas em uma negociação.

O autor desse estudo faz algumas sugestões referentes aos diferenciais ofertados pela empresa, por ela desconhecê-los, a falta das mesmas foi identificada durante o estudo. Aconselha-se a criação de um plano de maior transparência das estratégias de relacionamento da prestadora de serviços com todos os seus colaboradores, algo formal, de maneira que fique claro para todos qual é o padrão que a organização deseja seguir, em forma de protocolo.

Sugere-se também, de forma que a prestadora possa otimizar as informações sobre as particularidades de seus clientes e fazer a gestão dessas informações, a utilização de ferramentas de tecnologia, aplicativos que podem ser facilmente encontrados e acessados para fazer essa gestão.

Outra medida proposta é a prestadora trabalhar em relação ao desenvolvimento dos produtos pelas empresas as quais ela representa. Com isso, poderia convidar os seus clientes para auxiliar na

criação e no desenvolvimento dos produtos, gerando maior compromisso, objetivando uma maior assertividade da escolha dos novos produtos.

Para concluir, afirma-se que os objetivos foram plenamente alcançados, a partir das entrevistas realizadas com cinco pessoas que trabalham no setor comercial da prestadora de serviços, aliados a fundamentação teórica apresentada. Cabe salientar que a pesquisa preservou informações importantes e sigilosas da organização, não entrando em méritos financeiros ou situações específicas. Pode-se citar também que houve dificuldades para aplicação das entrevistas, visto que todos viajam a trabalho e, o período, era de vendas. Isso consumiu alguns dias a mais do planejado para obter as informações.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ARAUJO, Aneide de Oliveira; OLIVEIRA, Marcelle Colares. *Tipos de pesquisa: trabalho de conclusão da disciplina de Metodologia de Pesquisa Aplicada à Contabilidade*. São Paulo: Departamento de Controladoria e Contabilidade da USP, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projeto de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 16 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- HARTUNG, Douglas S. *Negócios internacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2015.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 12 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da metodologia científica*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Financiamento e Garantia às Exportações*. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/financiamento-e-garantia-as-exportacoes>. Acesso em: 09 Ago de 2017.
- MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Desoneração das Exportações*. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/desoneracao-das-exportacoes>. Acesso em: 09 Ago de 2017.
- MINERVINI, Nicola. *Exportar: competitividade e internacionalização*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2.ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

THOMPSON, Arthur A; STRICKLAND A. J. *Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Bookman, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Criando valor através do orçamento: um modelo de proposta orçamentária global como requisito para o sucesso na administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Novak.