

O desenvolvimento de estratégias para uma empresa calçadista segundo a adoção das ações competitivas

Miguel Angelo Schmidt¹
José Eduardo Zdanowicz²

Resumo

Este artigo tem como objetivo identificar quais são as principais ações competitivas que sustentam as operações de uma empresa calçadista pesquisada no Vale dos Sinos, visando conhecer as vantagens alcançadas frente aos concorrentes. O método proposto para a pesquisa é o estudo de caso único em uma empresa fabricante de calçados infantis. A revisão teórica compreende as ações competitivas, que são as responsáveis pela construção de estratégias dentro da empresa. Por meio de questionários e entrevistas, foram identificadas quais são as ações competitivas e sua importância à construção das estratégias da empresa pesquisada. Os resultados obtidos apresentam o direcionamento estratégico pretendido pela empresa.

Palavras-chave: Ações competitivas. Estratégias. Vale dos Sinos.

Abstract

This article aims to identify the main competitive actions that support the operations of the footwear company analyzed, in Sinos Valley, in order to identify which advantages were adopted over their competitors. The proposed method is a single case study in a factory of children's shoes. The theoretical review is about the competitive actions that are responsible for creating strategies within the company. Through questionnaires and interviews, the competitive actions and their relative importance in the strategic creation of the company analyzed were identified. The results suggest the strategic direction aimed by the company.

Keywords: Competitive actions. Strategies. Sinos Valley.

1 Introdução

Escolher o tema de pesquisa pode parecer uma tarefa fácil. No entanto, a seleção de um tema que possibilite a construção de uma pesquisa bibliográfica exige seriedade e segurança do acadêmico. É de extrema importância que o tema a ser estudado esteja de acordo com os interesses do pesquisador e que este disponha de bons conhecimentos

¹ Acadêmico do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara - RS (FACCAT). miguelschmidt@terra.com.br.

² Doutor em Administração e Gestão de Empresas. Professor na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Faculdades Integradas de Taquara - RS (FACCAT). profeduardoz@hotmail.com

na área do estudo. O tema que se pretende estudar e desenvolver neste trabalho, que é instigante diante de um mercado cada vez mais competitivo, é o das ações estratégicas aplicadas por uma empresa calçadista. Diante da amplitude do tema proposto, delimita-se a seguinte condição de estudo: o desenvolvimento de estratégias para uma empresa calçadista, segundo a adoção de ações competitivas, objeto de análise do pesquisador.

Este trabalho visa analisar o processo referente às ações competitivas utilizadas por uma empresa calçadista do Vale dos Sinos. Atualmente, as organizações, independente do setor de atuação, para se manterem à frente de seus concorrentes, precisam ter um diferencial. De acordo com Porter (2008), as empresas que focam em um diferencial têm mais sucesso que outras que atuam em diversas frentes. As decisões gerenciais de uma empresa podem estar ligadas a diferentes ações competitivas, tais como flexibilidade de volumes, diversidade de modelos, qualidade nos produtos, velocidade de produção, gestão da marca, pós-vendas e distribuição. Dentro dessa ótica, no Vale dos Sinos, é importante identificar as estratégias empresariais voltadas para o mercado de calçados. Assim, buscou-se uma resposta para o seguinte problema de pesquisa, que é um desafio para as organizações: como uma empresa calçadista desenvolve suas ações estratégicas para alcançar vantagem competitiva relevante frente aos seus concorrentes?

Do ponto de vista acadêmico, a principal justificativa para o estudo das estratégias empresariais surge da necessidade de ampliação do conhecimento científico e da compreensão dos fatores que contribuem para o aumento da competitividade das empresas calçadistas no Vale dos Sinos.

Nos dias de hoje, a competitividade entre as empresas está cada vez mais acirrada e o desenvolvimento de uma boa ação estratégica pode vir a ser um grande e positivo diferencial para a elevação de ganhos da empresa. Acredita-se que a empresa deva manter suas capacidades competitivas alinhadas com a equipe de gestores, visando a um direcionamento único da organização para o caminho desejado.

Do ponto de vista social, justifica-se a pesquisa sobre o assunto proposto pela importância do setor calçadista na economia nacional, em especial, na criação de empregos e capacidade de geração de divisas para o país. Em 2011, os empregos diretos, gerados pela indústria calçadista nacional, somaram 337,5 mil postos de trabalho, o que equivale a 3,33% do total dos trabalhadores ocupados na indústria brasileira, demonstrando que, além de sua relevância econômica, esse é um segmento com forte impacto social (ABICALÇADOS, 2012). Justifica-se, assim, o aprofundamento no tema, que envolve as estratégias de uma empresa nas tomadas de decisões dentro da organização.

O objetivo geral do estudo foi analisar a importância das ações competitivas no desenvolvimento das ações estratégicas para uma empresa calçadista do Vale dos Sinos. Mais especificamente, pretende-se identificar as principais ações competitivas adotadas na empresa, classificar as opiniões dos gestores da empresa a respeito das estratégias a serem desenvolvidas, descrever o posicionamento estratégico adotado pela empresa, a partir das escolhas relacionadas e relacionar as ações competitivas relevantes que não estão presentes na estratégia da empresa pesquisada.

2 Cenário calçadista no Vale dos Sinos

Estudos sobre a história do calçado informam que o sapato começou a ser produzido 10.000 A.C., ou seja, no final do período paleolítico. Foram encontradas, em cavernas na Espanha e no sul da França, pinturas que fazem referência ao calçado. Pelos desenhos da época, constatou-se que os homens da caverna utilizavam pedras afiadas, para a raspagem de peles, o que pode caracterizar-se como o curtimento das mesmas (ZDANOWICZ, 2003).

Nos países mais frios, como a Rússia, o mocassim foi o sapato utilizado para proteger os pés. E, nos países mais quentes, como o Brasil, a sandália era utilizada. Na Idade Média, tanto os homens como as mulheres usavam sapatos abertos feitos de couro, que tinham uma forma parecida com a de sapatilhas (ZDANOWICZ, 2003).

A numeração padronizada é de origem inglesa. O rei Eduardo, entre 1272 e 1307, foi quem uniformizou as medidas. A primeira referência conhecida na indústria de calçados da Inglaterra é de 1642, quando Thomas Pemdleton fabricou 4.000 pares de sapatos, a pedido do rei, com diversas numerações (ZDANOWICZ, 2003).

Com a chegada de imigrantes europeus ao Rio Grande do Sul, no princípio do século XIX, teve início a indústria calçadista brasileira. Entretanto, somente em 1888, é que foi instalada, no Vale dos Sinos, a primeira fábrica de calçados do Brasil (ABICALÇADOS, 2011).

Lopes e Marion Filho (2006) afirmam que a indústria calçadista do Vale dos Sinos foi fortemente afetada por transformações ocorridas na tecnologia de produtos, na comunicação mais rápida e na competição globalizada. Essas transformações estariam repercutindo de um modo negativo sobre a vantagem competitiva das empresas calçadistas do Vale dos Sinos, especialmente porque esse diferencial foi adquirido com base na competição por custo baixo de produção, evoluindo pouco em outros sentidos, como *design* e diversidade de modelos (PEREIRA; SELLITTO; BORCHARDT, 2010).

O Vale dos Sinos é considerado o terceiro maior *cluster* calçadista do mundo. Apesar de sua relevância, o *cluster* vem sofrendo com o crescimento da concorrência asiática, em termos de participação nos mercados internacionais. Também teve prejuízos em seu mercado doméstico, com as ameaças vindas de concorrentes externos. Esse mercado é responsável por um consumo aparente de aproximadamente 780 milhões de pares de calçados por ano (ABICALÇADOS, 2011).

Apesar do aumento da concorrência com competidores internacionais e a redução nas exportações de calçados, o segmento apresenta números significativos, principalmente relacionados à ocupação de postos de trabalho e produção de calçados destinados ao consumo no mercado nacional. Em valores monetários, o setor calçadista brasileiro produziu, em 2011, R\$ 21,8 bilhões, o que representa um crescimento nominal de 0,20% sobre o ano de 2010. No período examinado, 2007 a 2011, o valor da produção do setor, em termos nominais, cresceu 17,4% (ABICALÇADOS, 2012).

O Rio Grande do Sul é tradicional exportador de calçados e, por vários anos, líder nas exportações de calçados entre os estados produtores no Brasil. Ele exportava a metade do volume de negócios gerados no exterior, em 2006, pelo setor. No ano de 2011, os órgãos gaúchos não apenas amarguraram a redução de seus negócios relacionados a

exportações, como também viram a formação e o crescimento de outros polos calçadistas que lhe tomaram a liderança. No ano de 2011, a participação gaúcha nas exportações brasileiras de calçados foi reduzida para 20% dos negócios realizados. O *ranking* agora é liderado pelo Estado do Ceará, com 39,9% dos negócios destinados a esse segmento, considerando-se a produção física de sapatos (ABICALÇADOS, 2012).

Diante dessas condições do cenário calçadista na região do Vale dos Sinos, nota-se a importância de investimentos e a implementação de ações estratégicas competitivas para a retomada do crescimento do setor.

3 Ações competitivas

Hoje, é possível perceber um aumento de/no ambiente organizacional, pois as indústrias necessitam buscar melhorias nos seus negócios e desenvolver novas estratégias, baseadas em ações capazes de gerar vantagem competitiva relevante.

Miller e Roth (1994) relacionam, no seu trabalho, as ações competitivas para verificar o desempenho empresarial. As ações foram reunidas em grupos caracterizados como preço, flexibilidade, qualidade, entrega e serviços, sendo elas utilizadas por autores para fazer a classificação das empresas pesquisadas em três grupos, segundo sua orientação estratégica: *marketeers* (prospectadoras), *caretakers* (conservadoras) e *innovators* (inovadoras). Essa classificação e suas ações competitivas aparecem em vários trabalhos, sendo considerada como um modelo de referência na avaliação de estratégias empresariais.

Já Ward e Duray (2000) desenvolveram pesquisas em empresas norte-americanas, recomendando que a relação entre a estratégia competitiva e seu desempenho seja medida pela estratégia de manufatura. Eles sugerem que as ações relacionadas com a estratégia de competitividade das organizações atuem como mediadoras entre a estratégia de manufatura e o ambiente onde a empresa está inserida. Os autores afirmam que a ação “qualidade” aparece fortemente ligada ao desempenho do negócio. Dessa forma, as melhorias de desempenho, resultantes da estratégia competitiva, manifestam-se na sua implementação, por meio dos recursos de fabricação, especialmente na qualidade.

Martín-Peña e Díaz-Garrido (2008), em estudos sobre as ações estratégicas e operacionais das empresas, sintetizaram os resultados alcançados, nos casos analisados em uma série de estratégias genéricas de operações, como estratégias cujas ações competitivas são sustentadas por modelos que visam diminuir os custos (baseadas em aumento da eficiência); estratégias com foco em qualidade superior (com rápida adaptação às necessidades do consumidor); e estratégias baseadas em inovação como forma de diferenciação.

No trabalho de Phusavat e Kanchana (2008), foi avaliada a opinião de executivos, considerando um conjunto de seis prioridades competitivas, que são compostas por trinta e um critérios diferentes. As prioridades competitivas avaliadas pelos autores foram entrega, qualidade, foco no cliente, custo, conhecimento e flexibilidade.

Por outro lado, Pereira, Sellitto e Borchardt (2010) apresentaram uma análise das modificações ocorridas, entre os anos de 1990 e 2008, nos fatores de competição na

indústria calçadista exportadora do Vale dos Sinos, observando as alterações das ações competitivas relacionadas a preço, flexibilidade (*design*, volume, diversidade de modelos e produto), qualidade (desempenho), entrega (velocidade e pontualidade) e inovação.

Os estudos de Pereira, Sellitto e Borchardt (2010) identificaram a alteração no comportamento estratégico das indústrias do Vale dos Sinos, principalmente após a crescente competição com os produtores chineses de calçados. As ações competitivas relacionadas com a diversidade de produtos, velocidade, qualidade, inovação e flexibilidade tiveram sua importância elevada na estratégia de negócios. Enquanto *design*, desempenho e pontualidade mantiveram seu nível de importância, as ações relacionadas à competição por preço e volume de produção foram afetadas e perderam relevância. Essa análise informa a evolução da estratégia e das operações na indústria, antes dependentes de grandes volumes para a busca de vantagem competitiva caracterizada por preço baixo, para um modelo de maior complexidade.

Prajogo e McDermott (2011) realizaram estudos em empresas de serviços, analisando as ações competitivas: conformidade com especificações, inovação em serviço, retenção de clientes, velocidade, entrega de serviços, receptividade, imagem da marca, eficiência em custos, produtividade e recuperação de serviços. O trabalho desses autores testou a diferença entre empresas de alto e baixo desempenho. Evidenciou que empresas de baixo desempenho, geralmente, atribuem um nível semelhante de importância às dez ações competitivas, indicando que não são bem sucedidas em convertê-las em uma estratégia capaz de oferecer uma vantagem competitiva.

Akhter e Barcellos (2011) estudaram os efeitos da globalização sobre os mercados, em termos de estratégia, desempenho e consumo em empresas brasileiras. Os resultados analisados indicam que a globalização dos negócios e, especialmente, a entrada de concorrentes chineses alteraram sobremaneira o mercado nacional. As empresas brasileiras deslocaram a orientação de suas operações para a construção de marca, desenvolvendo novos produtos e ofertas diferenciadas. O estudo indicou que o esforço de *marketing* das companhias pode ser considerado positivo, mas não foi suficiente para melhorar a rentabilidade das empresas.

Acrescente-se que Andersén (2012) criou uma classificação baseada em recursos para micro, pequenas e médias empresas. A sua análise apontou uma classificação das empresas em seis grupos distintos: empresas *ikeas* (que competem com produtos de baixo custo, mas são altamente inovadoras no desenvolvimento de produtos); *technocrats* (com grande capacidade de produção tecnológica); *conservatives* (consideradas como empresas abaixo da média em *marketing* e inovação); *marketeers* (empresas que competem com nível médio de inovação, apesar de possuírem produtos complexos e avançados meios tecnológicos); empresas *craftsmen* (com nível extremamente baixo de recursos tecnológicos); e empresas *nomads* (que se encontram abaixo da média em recursos e capacidade, migrando para diferentes mercados e aparentemente sem direção).

O desenvolvimento da classificação elaborada por Andersén (2012), ao analisar diferentes empresas, apresenta várias questões sobre o valor dos recursos estratégicos. Torna evidente que a capacidade de fazer o melhor uso do potencial de recursos estratégicos em uma empresa é diferente, mesmo em organizações inseridas no mesmo grupo ou classificação.

Paiva *et al.* (2012) realizaram pesquisas para analisar o processo de construção da estratégia, a partir de uma visão baseada no conhecimento das empresas. O estudo procurou abordar a forma como são conduzidas as escolhas, o nível de planejamento e a tomada de decisão relacionada à construção de capacidades competitivas de longo prazo.

Após a análise dos estudos, constatou-se que as empresas podem optar por diferentes estratégias, responsáveis por inúmeras ações, capazes de produzir resultados relacionados à competitividade completamente diferentes. Portanto, as escolhas devem ser tomadas de acordo com os resultados esperados por cada organização.

4 Estratégias na gestão de operações

Está cada vez mais difícil competir em um mercado globalizado. Tudo muda rapidamente: a tecnologia, os concorrentes, os consumidores e os mercados. Poucas pessoas gostam de se arriscar, mas, ao fazer isso, elas terão muitas oportunidades de inovar, seja formulando novas estratégias, criando novas tecnologias, novos processos e até mesmo novos produtos.

Hayes *et al.* (2008) definem a estratégia como sendo o estabelecimento de objetivos, a determinação de uma direção, o desenvolvimento e implementação de planos, com meta de crescer sobre concorrentes ou adversários. Já Antunes Júnior e Klippel (2006) afirmam que a estratégia de produção diz respeito ao estabelecimento de políticas e planos para usar os recursos de uma empresa, visando a uma melhor sustentação de sua estratégia competitiva no longo prazo.

Porter (1986) apresenta um modelo representado por três abordagens estratégicas genéricas de competição para o segmento industrial: liderança por custos, diferenciação e enfoque. O autor segue em sua linha de raciocínio, afirmando que as três abordagens estratégicas genéricas sofrem influência de cinco forças competitivas no segmento industrial: poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos produtos, ameaça dos concorrentes atuais e dos novos entrantes.

Para Porter (1986), a estratégia de liderança por custo pressupõe a necessidade de ganhos de escala, desde o processo de compra das matérias-primas, passando pela produção e chegando ao mercado consumidor através de negociação com clientes. A estratégia de diferenciação considera o aspecto da busca de características únicas ou exclusivas nos produtos ou serviços oferecidos pela empresa ao mercado, estabelecendo uma condição diferenciada no ambiente competitivo no qual a empresa se encontra inserida.

Na estratégia genérica de enfoque, a atenção da empresa deve ser conduzida para determinado produto ou segmento de mercado (grupo de compradores, produtos específicos, região geográfica). O pensamento de Porter baseia-se no fato de que, focando a empresa, ela terá melhores condições de atender ao mercado do que as concorrentes que não adotam a estratégia de focalização, atuando de forma genérica.

Percebe-se que as estratégias definidas pelas empresas são de suma importância para o seu sucesso ou insucesso, e que são essas escolhas que fazem as organizações serem diferentes umas das outras.

5 Análise dos resultados

A pesquisa bibliográfica partiu do material disponível na biblioteca da Faccat, como também em revistas, artigos e sites confiáveis. Já no que diz respeito ao estudo, este se deu a partir da análise de um questionário semiestruturado aplicado aos diretores e gerentes de uma empresa. Esse questionário combinou perguntas abertas e fechadas, em cujas respostas, o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O questionário apresentou dez ações competitivas, cujas cinco principais foram classificadas pelo entrevistado, segundo a sua opinião, por ordem de importância. Para que o pesquisador pudesse quantificar foi determinado um valor relativo diferente para cada posição ordinária escolhida. Valor três para a mais importante, dois e meio para a segunda mais importante, e assim sucessivamente, até chegar à quinta mais importante, com valor um. Feito isso, as informações foram apresentadas em uma tabela que relaciona as respostas obtidas às dez pessoas entrevistadas. Essas informações foram calculadas e apresentadas com seus percentuais relativos de importância. Com a entrevista semiestruturada, foi possível verificar o posicionamento estratégico adotado na empresa estudada.

O campo pesquisado foi a diretoria da empresa e a amostra abrange um total de cinco diretores e cinco gerentes de uma empresa calçadistas do Vale dos Sinos. A técnica utilizada, para realizar a coleta de dados (primários), foi um questionário semiestruturado e uma entrevista também semiestruturada, que foram aplicados na empresa durante o mês de agosto. Para garantir o sigilo à empresa pesquisada, o nome não foi mencionado no trabalho.

A seguir, analisa-se os dados obtidos junto aos entrevistados que participaram deste estudo de caso, relacionando-os à questão de pesquisa proposta no decorrer deste trabalho.

5.1 A Análise das ações competitivas

A importância relativa às ações competitivas adotadas pela empresa pesquisada foi identificada através das entrevistas e do questionário aplicado, que trata da coleta de dados deste estudo de caso. Durante a realização das entrevistas semiestruturadas, os gerentes e diretores foram orientados a estabelecer as cinco principais ações competitivas responsáveis pela sustentação da estratégia da empresa, na busca de vantagem competitiva relevante, frente a seus concorrentes.

A indicação partiu da ação mais importante para a de menor importância, na visão de cada um dos dez entrevistados, e suas justificativas para cada escolha foram alvo de registro durante a entrevista. As ações competitivas foram lidas, e seus conceitos discutidos com os entrevistados, buscando o nivelamento conceitual e o esclarecimento de eventuais dúvidas relacionadas a cada ação competitiva.

Para melhor compreensão dos resultados obtidos durante a pesquisa de campo, um quadro foi organizado. Nela, estão dispostas as dez ações competitivas apresentadas no instrumento de pesquisa utilizado durante as entrevistas semiestruturadas. Na mesma tabela, adicionaram-se as indicações dos entrevistados, seguindo a escala de

valor proposta na metodologia (de 1 a 3, com intervalos de 0,5). O Quadro 1 apresenta a pontuação definida para cada posição ordinária indicada pelo entrevistado.

Considerando que cada entrevistado pôde indicar no máximo cinco ações competitivas, a pontuação máxima por entrevistado é igual a 10 pontos. A soma total das pontuações dos entrevistados atinge 100 pontos, para ser comparada com a pontuação de cada ação competitiva, sendo que, por definição, nenhuma ação competitiva atingirá pontuação superior a trinta pontos, ou 30% de importância relativa em relação ao conjunto apresentado. No Quadro 1 estão evidenciadas as escolhas realizadas por diretores e gerentes da empresa, segundo a importância atribuída a cada ação competitiva apresentada.

Quadro 1 - Respostas dos diretores e gerentes

Respostas dos entrevistados											
Ações Apresentadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Design	3	3	2	2	2	3	5	2	1		23
Distribuição	2			3	3		2		5	3	18
Diversidade de modelos					4			4			8
Flexibilidade de volumes	5	5	5		5	5		1			26
Gestão da Marca	1	1	1	1	1	4	1	3	2	4	19
Pontualidade								5			5
Pós-vendas				5			3			5	13
Preço									4		4
Qualidade		4	3			1	4		3	1	16
Velocidade	4	2	4	4		2				2	18
Total	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Após a tabulação das respostas obtidas junto aos entrevistados, foi elaborada o Quadro 2, convertendo-as em valores relativos, com o propósito de identificar a importância relativa das ações competitivas indicadas pelos gestores como relevantes à construção da estratégia da empresa. Foram destacadas as cinco principais e as duas de menor importância, de acordo com a opinião dos entrevistados.

Quadro 2 - Cálculos de importância relativa das ações estratégicas

Valores relativos											
Ações Apresentadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	% de importância
Gestão da Marca	3	3	3	3	3	1,5	3	2	2,5	1,5	25,5%
Design	2	2	2,5	2,5	2,5	2	1	2,5	3		20,0%
Velocidade	1,5	2,5	1,5	1,5		2,5	1,5			2,5	13,5%
Distribuição	2,5			2	2		2,5		1	2	12,0%
Qualidade		1,5	2			3			2	3	11,5%
Flexibilidade de volumes	1	1	1		1	1		3			8,0%
Pós-vendas				1			2			1	4,0%
Diversidade de modelos					1,5			1,5			3,0%
Preço									1,5		1,5%
Pontualidade								1			1,0%
Total	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Para uma melhor compreensão dos dados obtidos, foram elaborados os quadros seguintes, objetivando demonstrar, em separado, a visão dos diretores e gerentes da empresa pesquisada.

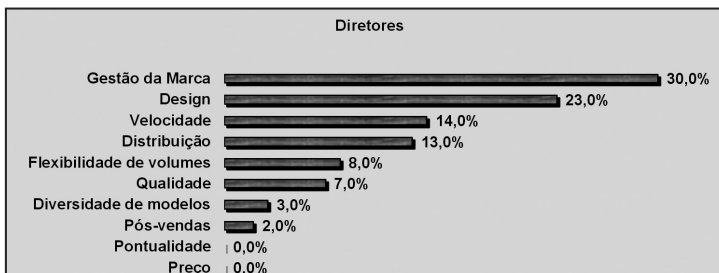
Quadro 3 - Visão dos diretores da empresa

Ordem de importância	Em porcentagem	
1	Gestão da Marca	25,5%
2	Design	20,0%
3	Velocidade	13,5%
4	Distribuição	12,0%
5	Qualidade	11,5%
6	Flexibilidade de volumes	8,0%
7	Pós-vendas	4,0%
8	Diversidade de modelos	3,0%
9	Preço	1,5%
10	Pontualidade	1,0%

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

Na Figura 1 apresenta-se o percentual relativo por ordem de importância. O mesmo é apresentado no Quadro 3. Assim, foi possível perceber o alinhamento dos cinco diretores da empresa, focando na gestão da marca como ação principal.

Figura 1 - Demonstrativo das respostas apresentadas pelos diretores



Fonte: Elaborada pelos autores (2013).

A seguir, no Quadro 4 e na Figura 2, encontram-se as respostas dos gerentes, onde podemos perceber um certo alinhamento com os diretores sobre a gestão da marca e o design, mas com uma preocupação maior com a qualidade dos produtos, diferente dos diretores que se preocupam mais com a velocidade.

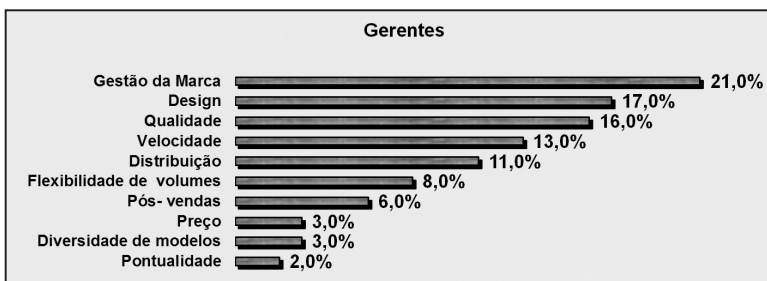
Esse alinhamento das principais ações competitivas é de extrema importância para a organização, pois mostra que seus gestores estão trabalhando com o mesmo propósito.

Quadro 4 - Visão dos gerentes da empresa

Respostas dos Gerentes							
Ações Apresentadas	Entrev. 6	Entrev. 7	Entrev. 8	Entrev. 9	Entrev. 10	Total	% de importância
Gestão da Marca	1,5	3	2	2,5	1,5	10,5	21,0%
Design	2	1	2,5	3		8,5	17,0%
Qualidade	3			2	3	8	16,0%
Velocidade	2,5	1,5			2,5	6,5	13,0%
Distribuição		2,5		1	2	5,5	11,0%
Flexibilidade de volumes	1		3			4	8,0%
Pós-vendas		2			1	3	6,0%
Diversidade de modelos			1,5			1,5	3,0%
Preço				1,5		1,5	3,0%
Pontualidade			1			1	2,0%
Total	10	10	10	10	10	50	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

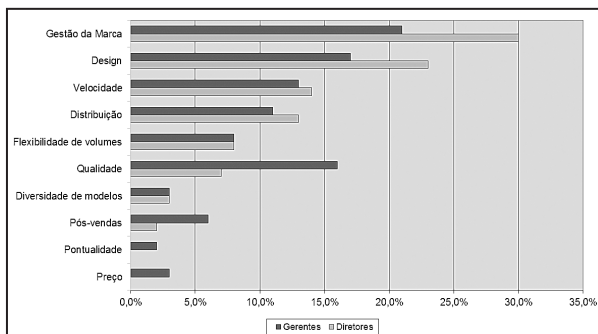
Figura 2 - Demonstrativo das respostas apresentadas pelos gerentes



Fonte: Elaborada pelos autores (2013).

Para melhor comparação das respostas apresentadas pelos diretores e gerentes da empresa pesquisada, elaborou-se a Figura 3.

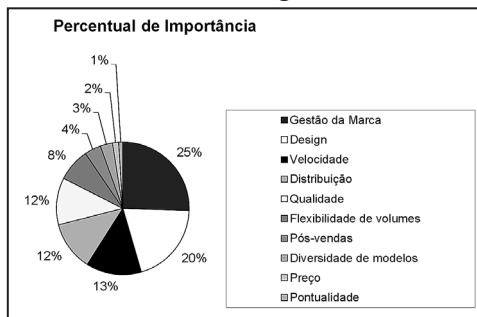
Figura 3 - Comparativo das respostas apresentadas pelos diretores e gerentes



Fonte: Elaborada pelos autores (2013).

A Figura 4 apresenta uma melhor visualização do Quadro 3, onde se observam os percentuais obtidos junto à empresa pesquisada.

Figura 4 - Demonstrativo dos percentuais de importância relativa dos diretores e gerentes



Fonte: Elaborada pelos autores (2013).

A seguir são realizadas as interpretações de cada uma das ações competitivas elencadas pelos entrevistados como relevantes. Assim, pode-se avaliar a forma definida na pesquisa realizada ao fixar as análises entre as respostas e a orientação estratégica que vigora entre os gestores.

A análise da gestão da marca

Na empresa pesquisada, a ação competitiva da “Gestão da Marca” foi citada por todos os entrevistados, ou seja, por 100%. A empresa defende que a construção de marca reconhecida junto aos clientes pode posicioná-la em patamares de competição distantes daqueles considerados impróprios para ela.

De maneira geral, os entrevistados associam o desenvolvimento de marca com a possibilidade de serem reconhecidos junto aos clientes, com características que contribuem para o aumento do valor de seus produtos (qualidade, conforto, lançadora de moda, inovadora em tecnologias, tradição, segurança).

A análise do design

O *design* foi outro ponto considerado de grande relevância na estratégia da empresa pesquisada. No grupo dos dez entrevistados, apenas um não considerou o *design* entre as principais ações competitivas de sustentação de sua estratégia de competição.

A principal justificativa apresentada pelos entrevistados, quando questionados sobre sua escolha ligada ao *design*, aponta para a necessidade de seguir conceitos ou padrões estéticos demandados por consumidores (tendências de moda e comportamento), que, quando associados ao desenvolvimento de tecnologias (conforto e saúde, por exemplo), são capazes de elevar o ganho da empresa e sua participação de mercado.

Os entrevistados apontam que a capacidade de oferta de *design* diferenciado estabelece grande vantagem competitiva entre as empresas que disputam o mercado consumidor brasileiro, e também constitui uma barreira aos novos entrantes no setor. Isso é válido tanto para as empresas no Brasil como para os competidores asiáticos.

A análise da velocidade

A ação competitiva “velocidade” está presente na sustentação da estratégia de competição de seis entrevistados da pesquisa. Eles responderam que era relevante a velocidade para a conquista de vantagem competitiva, pois o mercado calçadista brasileiro é pressionado por alterações de comportamento.

A “velocidade” também foi tratada como condição inibidora para o êxito da concorrência asiática no mercado consumidor brasileiro, face ao curto ciclo de vida de produtos demandados por este tipo de influência, promovendo uma proteção da indústria contra os concorrentes, os chineses em especial.

A análise da distribuição

A ação competitiva descrita como “distribuição” na pesquisa foi mencionada com diversos graus de importância na construção de estratégias das pessoas entrevistadas. A empresa pesquisada julga a distribuição importante na sua estratégia, trata o tema com relevância, inclusive assumindo que parte de sua produção é absorvida por distribuição em canal próprio. A empresa avançou em atividades de varejo, promovendo uma expansão de sua “cadeia de valor”. Alguns entrevistados afirmam que a concorrência entre empresas já foi vencida pelo concorrente asiático, e a única alternativa de sobrevivência, no longo prazo, é assegurar uma posição no varejo.

A análise da qualidade

A ação competitiva “qualidade” foi relacionada por seis entrevistados. A questão de qualidade está ligada à sua tradição na fabricação de produtos em couro, com qualidade superior, quando comparados com outras empresas que utilizam matérias-primas e insumos alternativos. A empresa relaciona qualidade com confiança. Ela estabelece um rigoroso processo de acompanhamento e consultoria técnica para assegurar que seus produtos só sairão da fábrica em perfeitas condições de uso.

A análise da flexibilidade de volume

Na visão dos gestores da empresa pesquisada, a flexibilidade vem através de fábricas flexíveis e de colaboradores polivalentes. Essa é a condição para responder rapidamente às alterações de volume em suas linhas. A produção deve estar centrada em grupos polivalentes de trabalho. O arranjo produtivo sugere uma capacidade de resposta à mudança de volume com rapidez.

A análise de pós-venda

A ação estratégica que trata de atividades de “pós-venda” foi descrita como um ponto relevante na construção da estratégia de três entrevistados. Observa-se que promover razoáveis investimentos em tecnologia da informação e comunicação, com o propósito de apoiar seu consumidor, durante e depois do processo de compra, é uma ação estrategicamente correta.

Os investimentos devem estar ligados ao desenvolvimento de canais de comunicação, considerados pela empresa como não tradicionais, sendo identificados como mídias sociais. Nesses canais de comunicação, o cliente é orientado sobre a possibilidade de trocas, cuidados na conservação e limpeza dos calçados. Há também sugestões de combinações entre seus calçados e confecções e cuidados com a saúde dos pés.

A análise da diversidade de modelos

A ação competitiva relacionada com “diversidade de modelos” é apontada como

um critério de diferenciação estratégica por dois entrevistados. Existe uma visão da empresa em que a competição é, atualmente, baseada em uma oferta maior de produtos do que fora no passado. A produção controla a oferta de produtos em determinados níveis, sugerindo que a elevação da oferta de modelos acima de certos patamares poderia inviabilizá-la por perda de eficiência, gerando prejuízos operacionais.

A análise do preço

A ação competitiva do “preço” foi relacionada por um entrevistado. A visão que estimula a competição por preço é correlacionada à concorrência direta de produtos e marcas similares, criando um limitador de preços. Isso, de certo modo, obriga as empresas a estabelecerem faixas de posicionamento de preço para uma transação comercial. A empresa pesquisada se mostra mais preocupada em agregar valor ao seu produto e disputar o mercado por marca do que concorrer por preço.

A análise da pontualidade

A ação competitiva da “pontualidade” foi citada por um dos dez entrevistados. A atenção para essa ação ocorre pelo desgaste provocado junto a alguns clientes. Ao serem questionados a respeito da pontualidade, os demais entrevistados afirmavam que essa ação competitiva era considerada importante, mas com um grau menor que as demais apresentadas.

5.2 Ações estratégicas adotadas pela empresa

A pesquisa foi realizada em uma empresa familiar, composta por duas frentes de negócios: indústria e varejo. Fundada em abril de 1949, desde o início de suas atividades, manteve a produção industrial destinada a artigos infantis, embora, em parte de sua trajetória, também tenha fabricado produtos para os segmentos masculino, feminino e esportivo. Atualmente, a produção é exclusiva de calçados infantis, com marca e *design* próprios.

Em 2006, durante a implantação do planejamento estratégico de longo prazo, uma proposta da Direção de Marketing e da Presidência apontou uma necessidade de evoluir no modelo de negócios da empresa. A orientação indicava um desenvolvimento de canal próprio de distribuição. Surgia, assim, um projeto que comprometeria e mobilizaria toda a empresa na busca de vantagem competitiva relevante: o início da construção de uma rede de varejo própria.

Com uma produção aproximada de 300.000 pares por mês, a empresa exporta, com marca e *design* próprios, 15% (quinze por cento) de sua produção. As exportações são realizadas para cerca de 60 (sessenta) países diferentes, normalmente com pequenos volumes e grande diversidade.

A participação restante da produção, 85% (oitenta e cinco por cento), que até 2007 era distribuída em clientes tradicionais do varejo nacional, passou a ser organizada para atendimento do canal de distribuição próprio. Em 2007, a empresa pesquisada

abriu sua primeira loja-piloto. Essa loja e sua equipe de vendas foram submetidas a diversos processos de avaliações e treinamentos. E, ao final de um ano, foi possível reproduzir o projeto em sua fase de expansão inicial, garantindo o retorno de investimento, considerado dentro dos padrões exigidos pelo mercado.

No ano de 2008, foram abertas seis novas lojas. Dentre elas, algumas são próprias e outras na forma de franquias. Hoje, a rede de varejo conta com mais de cinquenta lojas espalhadas pelo Brasil. O processo de abertura de lojas de varejo permitiu a evolução de processos relacionados ao desenvolvimento de produtos e serviços, mais alinhados com o desejo dos consumidores da marca.

Após estudar os dados coletados junto aos entrevistados, é possível afirmar que a empresa pode ser classificada como indústria/varejista, focada em desenvolver a marca e o *design*, atuando com grande velocidade, ao não se descuidar da distribuição, e sendo competitiva com a qualidade de seus produtos.

6 Conclusões

O objetivo geral do artigo foi relacionar as principais ações competitivas que sustentam a construção da estratégia de uma empresa calçadista do Vale dos Sinos. Os objetivos específicos da pesquisa foram identificar as principais ações competitivas utilizadas pela empresa pesquisada; classificar as cinco mais importantes, na opinião dos gestores; descrever o posicionamento estratégico adotado a partir das escolhas listadas; e identificar as ações que não estão presentes na estratégia da empresa pesquisada.

Após análise dos dados, tornou-se possível identificar uma forte tendência da equipe de gestores da empresa pesquisada em estabelecer um movimento estratégico que desenvolve novas ações competitivas de marca, *design*, velocidade, distribuição e qualidade. Essas ações contrariam em parte os estudos de Pereira, Sellitto e Borchardt (2010), segundo o qual o aumento da diversidade de produtos é indicado com elevada importância. Cabe ainda apontar que o desenvolvimento da operação pode ter se adaptado à grande diversidade de produtos exigida pelo mercado, não se configurando como condição desafiadora à empresa.

Outro destaque importante encontra-se relacionado à distribuição. A preocupação da empresa, em relação ao domínio de canais de distribuição como forma de sustentação saudável de suas margens de lucro, fica clara entre os gestores entrevistados. A iniciativa em desenvolver uma rede de lojas próprias e franqueadas revela forte alinhamento em torno dessa ação competitiva como forma de estabelecer vantagem competitiva relevante frente aos concorrentes no Brasil e exterior.

O avanço da organização, para a operação de varejo, foi indicado pelos entrevistados como uma possibilidade de manutenção de mercado, através da agregação de serviços e pós-venda, visando à fidelização dos consumidores e à vinculação com a marca, apesar da ação que trata de pós-venda ser ainda discreta entre as demais.

Quanto ao *design* e à velocidade, as duas ações estão alinhadas com a atividade da empresa, já que atua num segmento cujo ciclo de vida do produto é pequeno e sofre grande influência da moda. Essas condições também foram identificadas no estudo de Pereira, Sellitto e Borchardt (2010).

Observa-se um leve desalinhamento entre os gestores da empresa. Para os diretores, as ações consideradas como relevantes foram a gestão de marca, o *design*, a velocidade, a distribuição e a flexibilidade de volumes. No caso dos gerentes, as ações apontadas foram a gestão de marca, o *design*, a qualidade, a velocidade e a distribuição.

O desalinhamento percebido entre a visão dos diretores e gerentes aponta para uma discordância entre eles: os últimos atribuem forte importância para qualidade em detrimento da flexibilidade de volumes. Os diretores justificam sua escolha, amparados na percepção de que o mercado exige uma redução da escala e uma flexibilização de entregas, o que certamente colabora para o aumento da complexidade na operação da empresa. Os gerentes dizem, por sua vez, que a condição ligada ao aumento da variedade de produtos na linha traz prejuízos à qualidade e aos padrões definidos.

Cumprir destacar a oportunidade de realizar uma pesquisa futura, já que a empresa, pretendendo estender sua cadeia de valor através de varejo, muito provavelmente deverá, para atender seus consumidores, elevar a oferta de produtos, promovendo o aumento da complexidade operacional do negócio. Se de fato esse movimento trouxer prejuízos à qualidade, então a estratégia de avanço sobre o canal de distribuição poderá ser prejudicada.

Sempre é oportuno salientar que os resultados obtidos pela presente investigação não podem servir de parâmetros às demais empresas calçadistas da região pesquisada.

Referências

ABICALÇADOS. *Relatório setorial da indústria de calçados no Brasil*. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 1-116, abr. 2011.

_____. *Relatório setorial da indústria de calçados no Brasil*. São Paulo, v. 3, n. 3, p. 1-124, maio 2012.

AKHTER, Sued H.; BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. Can Brazilian firms survive the chinese challenge?: effects of globalization on markets, strategies, and performance. *European Business Review*, Bradford, v. 23, n. 5, p. 502-523, 2011.

ANDERSÉN, Jim. A resource based taxonomy of manufacturing MSMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Bradford, v. 18, n. 1, p. 98-122, 2012.

ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle; KLIPPEL, Marcelo. Estratégia de produção: conceituação, critérios competitivos e categorias de decisão. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, 3, 2006, Resende. *Anais*. Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/687_Seget%202006%20Estrategia%20Producao%20Final.pdf>. Acesso em: 7 ago. 2013.

HAYES, Robert *et al.* *Produção, estratégia e tecnologia*: em busca da vantagem competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LOPES, Herton Castiglioni; MARION FILHO, Pascoal José. Estratégia e competitividade industrial: uma análise das dificuldades do setor calçadista do Vale dos Sinos (RS) a partir de suas estratégias. In: Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP, 13, Bauru, 2006. *Anais*. Bauru, SP: UNESP, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/337.pdf>. Acesso em: 4 ago. 2013.

MARTIN-PEÑA, María Luz; DÍAZ-GARRIDO, Eloiza. Typologies and taxonomies of operations strategy: a literature review. *Management Research News*. Bradford, v. 31, n. 3, p. 200-218, 2008.

MILLER, Jeffrey G.; ROTH, Aleda V. A taxonomy of manufacturing strategies. *Management Science*. Providence, v. 40, n. 3, p. 285-304, mar. 1994.

PAIVA, Ely Laureano *et al.* *Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

PEREIRA, Giancarlo Medeiros; SELBITTO, Miguel Afonso; BORCHARDT, Miriam. Alterações nos fatores de produção da indústria calçadista exportadora devido à entrada de competidores asiáticos. *Produção*. São Paulo, v. 20, n. 2, p. 149-159, abr./jun. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n2/aop_200701006.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2013.

PHUSAVAT, Kongkiti; KANCHANA, Rapee. Future competitiveness: viewpoints from manufacturers and service providers. *Industrial Management & Data Systems*. Bradford, v. 108, n. 2, p. 191-207, 2008.

PORTER, Michael E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. Boston, v. 86, n. 1, p. 78-93, jan. 2008.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAJOGO, Daniel I.; McDERMOTT, Peggy. Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance-Performance Analysis matrix. *Managing Service Quality*. Bradford, v. 21, n. 5, p. 465-483, 2011.

WARD, Peter T.; DURAY, Rebecca. Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. *Journal of Operations Management*. Amsterdam, v. 18, n. 2, p. 123-138, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Criando valor através do orçamento*. Porto Alegre: Nova Multimídia, 2003.