

Gestão Estratégica: do Planejamento à Implantação: uma Abordagem Sobre a Indústria de Calçados Brasileira

Strategic Management: from Planning to Implementation: an Approach to the Brazilian Footwear Industry

Juliano Ferrucci

Resumo

Este trabalho apresenta uma revisão sistemática da bibliografia com as principais contribuições dos pensadores, da estratégia no ambiente de negócios, notadamente reconhecidos. Desde modo, são descritos os principais métodos, modelos, sistemas e ferramentas de gestão estratégica, já consolidadas pelo mercado, como premissa para identificar quais deles estão sendo utilizados atualmente nas organizações, e de que forma. Por fim, são abordadas pesquisas que orientam, recomendam ou sugerem ações para promover a gestão estratégica, bem como pesquisas que relatam os potenciais e prováveis fatores que dificultam a implantação da gestão estratégica.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Pensamento Estratégico. Ferramentas de Gestão Estratégica. Indústria de Calçados.

Abstract

This work presents a systematic review of the bibliography with the main contributions of thinkers, of strategy in the business environment, notably recognized. In this way, the main methods, models, systems and tools of strategic management, already consolidated by the market, are described, as a premise to identify which of them are currently being used in organizations, and in what way. Finally, research that guides, recommends or suggests actions to promote strategic management is addressed, as well as research that reports the potential and probable factors that hinder the implementation of strategic management.

Keywords: Strategic Management. Strategic Thought. Strategic Management Methods. Footwear Industry.

1 Introdução

A estratégia se tornou uma disciplina oficial na academia em meados da década de 1970. Desde então várias escolas de formulação estratégica se formaram. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), relacionaram dez escolas que podem assim ser identificadas:

- ✓ Escola ambiental – formulação da estratégia como um processo reativo;
- ✓ Escola do aprendizado – formulação estratégica como processo emergente;
- ✓ Escola cognitiva – formulação da estratégia como um processo mental;
- ✓ Escola de configuração – formulação da estratégia como processo de

transformação;

- ✓ Escola cultural – formulação da estratégia como processo coletivo;
- ✓ Escola do design – formulação estratégica como processo de concepção;
- ✓ Escola empreendedora – formulação da estratégia como um processo visionário;
- ✓ Escola do planejamento – formulação da estratégia como processo formal
- ✓ Escola do poder – formulação da estratégia como processo de negociação;
- ✓ Escola do posicionamento – formulação estratégica como processo analítico.

Para Drucker (2000), “A estratégia exige que se saiba o que é nosso negócio e o que ele deveria ser”, ou seja, a estratégia pode ser entendida como o conceito central do negócio e que determina quais são as atividades-chave de uma determinada empresa. Segundo o autor, a estratégia também permite aos executivos discernirem quais são as reais oportunidades para o negócio, pois “o que é uma oportunidade, somente pode ser decidido, se houver uma estratégia”. A elaboração de um planejamento estratégico é um processo complexo e envolve sofisticados, sutis e até mesmo inconscientes processos cognitivos humanos e sociais (MINTZBERG, 2004). Mintzberg (2004) ainda observa que o plano estratégico deve apresentar um resultado concreto e sua contribuição está na capacidade de gerar valor econômico para a organização no longo prazo. A estratégia é um esforço criativo e revolucionário de pensar diferente sobre o real significado da estratégia, que busca definir um planejamento para o futuro da organização (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Assim, Hamel e Prahalad (1995) entendem a estratégia também como um fator de inovação, que associa a inteligência e a imaginação de empreendedores e colaboradores das organizações, permitindo a reformulação de estratégias já superadas pelo novo ambiente dos negócios.

Porter (1989) considera que a estratégia está associada à criação de valor para os acionistas, clientes e demais *stakeholders*, incorporando assim o conceito de estratégia competitiva, que consiste em ser diferente, em se diferenciar, escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades em relação aos concorrentes para fornecer um mix único de valor (PORTER, 1989). Na visão de Porter (1999) a competitividade das empresas contribuiu para a elevação da produtividade do país, que por sua vez é o determinante principal, ao longo prazo, do padrão de vida e é a causa fundamental da renda nacional per capita.

Kaplan e Norton (2000) afirmam que a estratégia está fundamentada na escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir. É preciso identificar os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes e selecionar as capacidades individuais para atingir os objetivos internos, financeiro e dos clientes (KAPLAN; NORTON, 2000).

Para Kaplan e Norton (2000) a estratégia precisa de um foco, exige mudanças no statusquo, concretiza a visão, precisa ser mensurada e tem que refletir a proposição de valor. O desafio para os executivos é promover um alinhamento entre os recursos humanos, a tecnologia da informação e o clima organizacional e a estratégia de diferenciação para os clientes. A estratégia precisa ser vista como um conjunto de conceitos integrados entre si.

Bain (1965) considera o ambiente externo como fator primário para indicar as estratégias que as organizações deveriam elaborar. Esta vertente do pensamento estratégico predomina durante as décadas de 70 e 80 e culmina com o modelo de organização setorial.

2 Principais Métodos e Modelos de Gestão Estratégica

As ferramentas de gestão estratégica são poderosas na medida em que mapeiam os interesses existentes de uma organização (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). O responsável pela implementação da estratégia pode usar ferramentas para transmitir os resultados esperados durante fases críticas (WHITTINGTON et al., 2006). A lista de ferramentas que foram desenvolvidas e propostas por consultores ou acadêmicos é muito ampla. Segundo os autores. Jarzabkowski e Kaplan (2015), o sucesso do uso de uma ferramenta de estratégia pode ser examinado nos níveis organizacional e de campo, na sua adoção e rotinização na prática organizacional. Assim, as ferramentas de estratégia devem ser úteis para lidar com as incertezas associadas à elaboração de estratégia.

Em vez de sua aplicabilidade a uma tarefa, a familiaridade pode ser uma principal razão para usar ferramentas específicas, que já estão incorporadas na prática organizacional e são reconhecidas pelo grupo (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). Portanto, para estes mesmos autores, a seleção de ferramentas pode ser mais dependente do uso organizacional padronizado do que da adequação da ferramenta

à situação no ambiente.

A seleção de ferramentas também pode ser influenciada pelo grau em que as ferramentas são simples e oferecem representações visuais claras. Ferramentas mais simples são mais fáceis de lembrar e usar (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). Segundo os autores em circunstâncias particulares, os gestores estratégicos escolherão a primeira ferramenta que sabem usar, ou com a qual eles têm mais familiaridade, que parecem se encaixar no problema em questão.

A Matriz SWOT é uma matriz com quatro células desenvolvida para associar as oportunidades e ameaças com o ambiente externo, com os pontos fortes e fracos da organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). O Quadro 1 ilustra a matriz SWOT.

Quadro 1 - Matriz SWOT

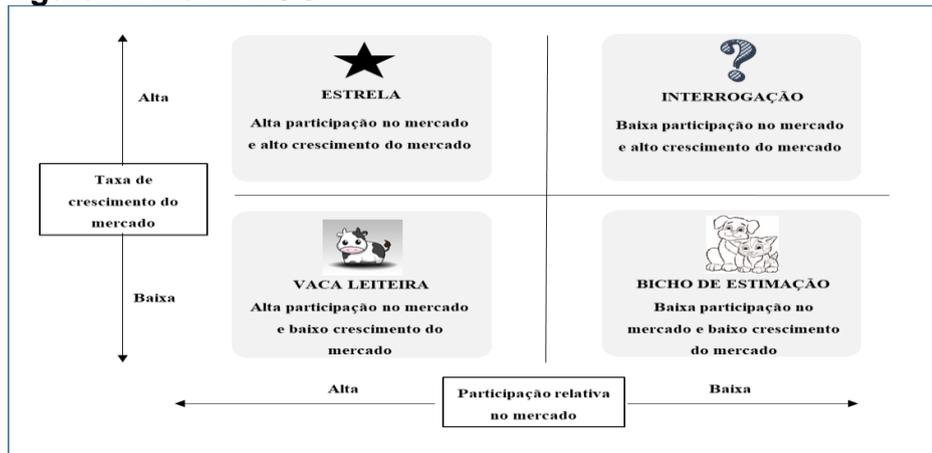
Diagnóstico Externo	Diagnóstico da organização	
	Forças	Fragilidades
Oportunidades	Abordagem agressiva; Aproveitamento da área de domínio da empresa	Abordagem defensiva e de manutenção do status quo.
Ameaças	Abordagem de segmentação (área de aproveitamento potencial)	Abordagem de desinvestimento, desativação ou blindagem; área de risco acentuado

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009)

A metodologia propõe que primeiro sejam listadas todas as ameaças e oportunidades do ambiente externo que influencia a organização, e em seguida todos os pontos fracos e fortes da empresa (HERRERO, 2005). Desta forma, a organização estabelece uma compatibilidade das capacidades organizacionais distintas, com as possibilidades externas definindo um critério para priorizar ações.

Henderson (1979) propõe a matriz BCG, em que considera que a organização pode classificar cada um de seus produtos ou linha de produtos em função da taxa de crescimento do mercado e a participação relativa destes produtos no mercado. A Figura 1 representa o modelo da matriz BCG.

Figura 1 - Matriz BCG

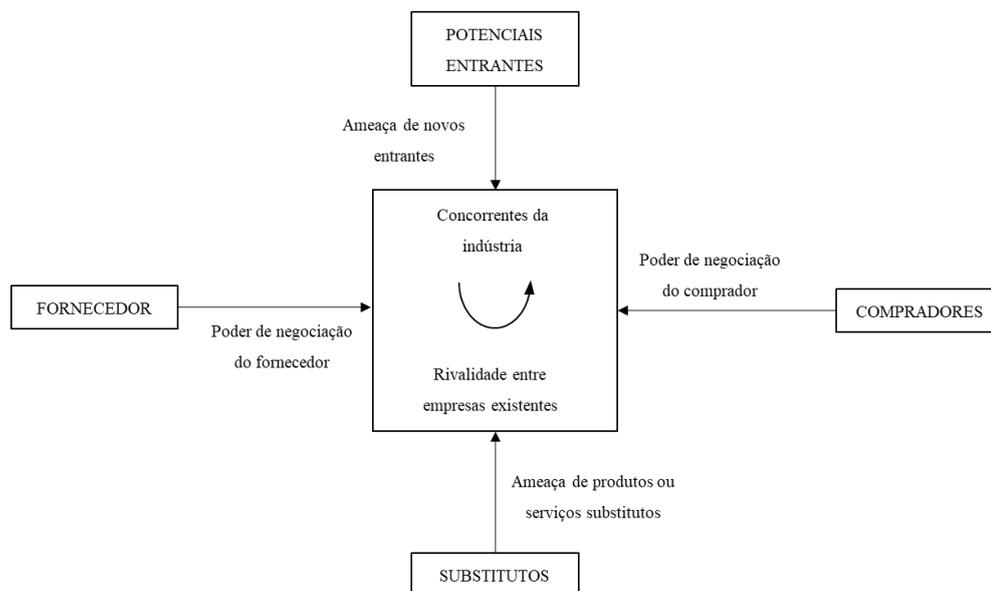


Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009)

A Matriz BCG é baseada na teoria do Ciclo de Vida do Produto e é aplicada para determinar as prioridades de investimentos na carteira de produtos de uma organização. Segundo Henderson (1979) a estratégia de produtos deveria considerar um portfólio equilibrado, entre produtos em mercados de grande crescimento que demandam investimentos e retornos compensatórios e produtos em mercados de baixo crescimento que podem gerar os recursos necessários para suportar os investimentos.

De acordo com Porter (1996) o ponto de partida do desenvolvimento de uma estratégia competitiva eficaz é ter em mente o objetivo correto, isto é, obter um excelente retorno sobre o investimento para os acionistas e demais *stakeholders*, ao longo do tempo. Entretanto este retorno é afetado pela constante ação de cinco forças competitivas, que disputam entre si uma parcela maior do valor gerado pelo negócio. A Figura 2 traz o modelo das cinco forças de Porter.

Figura 2 - Cinco forças competitivas



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009).

A ameaça de novos entrantes influencia as bases atuais da competição, por trazer novas competências, novas capacidades e novos investimentos, o que pode ocorrer pelo desenvolvimento interno, aquisição de uma empresa no mercado ou fusões entre organizações (HERRERO, 2005).

A rivalidade entre empresas pode ser observada, quando movimentos como redução de preços, melhorias de qualidade, ampliação das garantias ou introdução de novos produtos acontece. Segundo Porter (1996) a empresa deve buscar um posicionamento estratégico sustentável, perseguindo uma rentabilidade superior aos seus competidores sobre o investimento a longo prazo.

Para Herrero (2005) os produtos substitutos afetam principalmente a rentabilidade das empresas mais lucrativas, determinando um preço-teto para os produtos estabelecidos no mercado, agregando novos requisitos que podem satisfazer uma mesma necessidade básica. Ainda de acordo com o mesmo autor o poder de negociação dos compradores e fornecedores, dependem principalmente da capacidade financeira destes, da quantidade de produtos e insumos negociados em relação a outros compradores e fornecedores.

Porter (1996) destaca a importância de uma organização gerenciar as cinco forças competitivas para obter vantagem sustentável e consistente frente aos competidores no mercado.

A estratégia deve ser considerada como a capacidade de uma organização

desenvolver competências essenciais que irão contribuir para a concepção de novas propostas de valor para os consumidores (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Hamel e Prahalad (1995) definiram a matriz das competências essenciais como ferramenta para auxiliar os gestores na identificação de quais competências ela precisa começar a desenvolver, que novos grupos de clientes devem atender, que novos canais deveriam estar explorando para alcançar as metas planejadas para o futuro. A Figura 3 ilustra a Matriz das competências essenciais.

Figura 3 - Matriz das competências essenciais x mercado

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	Futuro	<p>Construção de novas competências essenciais para proteger e ampliar a atual posição no mercado</p>	<p>Construir novas competências principais para criar e competir nos mercados do futuros</p>
	Atual	<p>Alavancar competências essenciais para melhorar a posição atual no mercado</p>	<p>Reimplantando e recombinando competências essenciais para competir nos mercados do futuro</p>
		Atual	Futuro

MERCADO

Fonte: Adaptado de Hamel e Prahalad (1995).

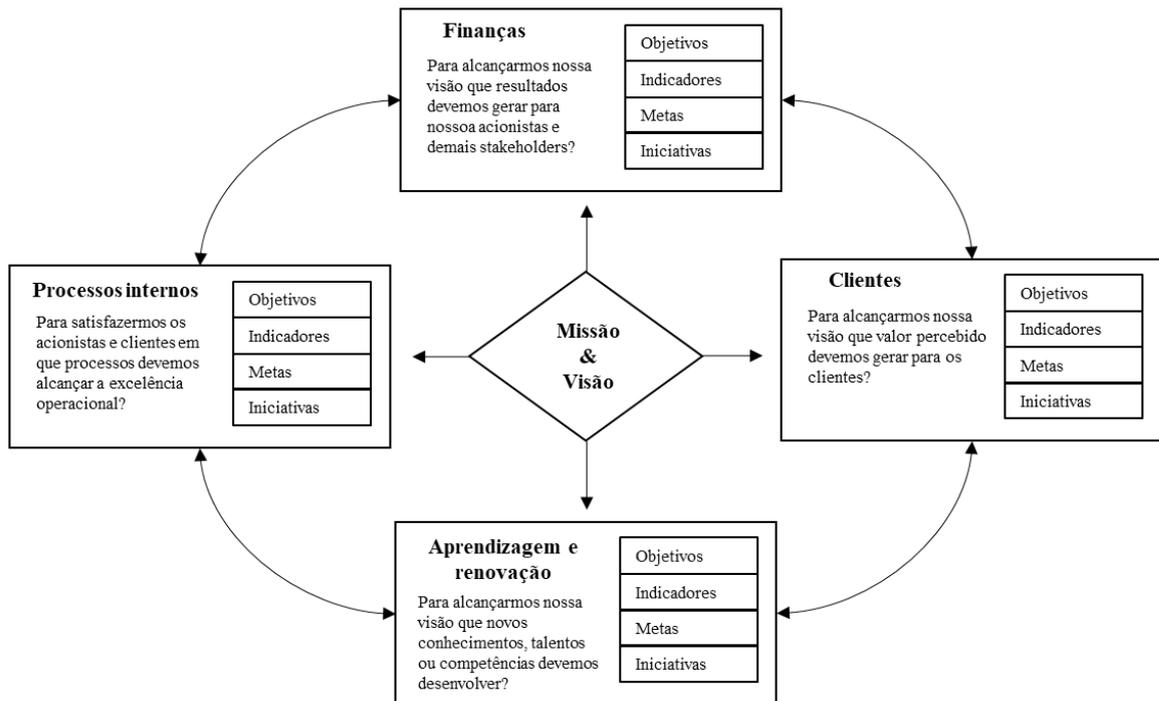
As competências essenciais são uma integração de conhecimentos, tecnologias, habilidades e capacidades de uma organização para inovar sua proposta de valor. Segundo Hamel e Prahalad (1995), as competências essenciais são o aprendizado coletivo da organização, a criação de novos conhecimentos e a integração entre ativos físicos da empresa e o capital intelectual na constituição de novas vantagens competitivas.

A chave para implementação da estratégia na organização é a compreensão da hipótese subjacente por todos os envolvidos, o alinhamento dos recursos com essas hipóteses, o teste contínuo das hipóteses e sua adaptação em tempo real, conforme as necessidades (KAPLAN; NORTON, 2000). Segundo estes autores, o plano estratégico deve ser executado em todos os níveis da organização e deve estar inserido no centro do processo gerencial. Kaplan e Norton (2000) desenvolveram a metodologia do *Balanced Scorecard* - BSC.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a missão e a visão das

empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 2000). A Figura 4 apresenta a perspectiva de valor concebida pelos autores através do modelo de gestão estratégica BSC.

Figura 4 - Perspectivas de valor



Fonte: Adaptado de Herrero (2005)

1. A perspectiva financeira deve conter indicadores que mostrem se a execução da estratégia organizacional está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Neste sentido os indicadores de lucratividade, retorno sobre o investimento e fluxo de caixa podem revelar como a estratégia está conduzindo a organização.
2. A perspectiva do cliente aponta para avaliação de como a empresa é vista pelo cliente e como ele pode ser atendido da melhor maneira. Assim os indicadores de satisfação do cliente, pontualidade na entrega, retenção de clientes e conquista de novos clientes, contemplam a análise desta perspectiva de valor.
3. A perspectiva dos processos internos indica quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência. Desta forma, os indicadores de qualidade do produto, produtividade e pontualidade, contribuem para gerar a avaliação do alinhamento estratégico.

4. A perspectiva da inovação e aprendizagem trata da capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para o futuro. Assim os indicadores de número de concepção de novos produtos, novas tecnologias, desenvolvimento de competências e motivação dos funcionários revelam como a organização está se preparando para garantir a sua competitividade no mercado.

3 A Gestão Estratégica na Indústria de Calçados Brasileira

A abertura do mercado brasileiro para importação de produtos, realizada em meados de 1990, promoveu a intensificação da concorrência com novos produtores mundiais de calçados, e estimulou os empresários do setor a adotar novas estratégias (COLANTUONO, 2014).

Os estudos de Pereira, Sellitto e Borchardt (2010) identificaram que 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.

Segundo Schmidt e Zdanowicz (2015) houve evolução da estratégia no setor, que era orientada para produção de grandes volumes e preço baixo, para a busca de vantagem competitiva caracterizada por um modelo de maior complexidade. Para Akhter e Barcelos (2011) os efeitos da globalização sobre a estratégia, principalmente a competição com os calçados chineses, levou as empresas brasileiras a mudarem a orientação estratégica para a oferta de produtos diferenciados e construção de marcas. Para estes autores o esforço de marketing das indústrias de calçados brasileiras pode ser considerado positivo, porém não foi suficiente para melhorar a rentabilidade das empresas.

Estudo realizado por Paiva et al. (2012) abordam a forma como são trabalhadas as oportunidades, o nível de planejamento e a tomada de decisão relacionada ao desenvolvimento de estratégias e capacidades competitivas. Segundo estes autores, as empresas podem optar por diferentes estratégias, que demandam inúmeras ações, capazes de estabelecer resultados relacionados à competitividade completamente diversos.

Uma classificação baseada em recursos para micro, pequenas e médias empresas, elaborada por Andersén (2012) propõe seis grupos distintos em função da orientação estratégica:

1. Um grupo que nomeia de *IKEAS*, empresas que competem com produtos de baixo custo, mas com alto grau de inovação em seus produtos;
2. Outro grupo de empresas que detém grande capacidade tecnológica foi dado o nome de *TECHNOCRATS*;
3. Um terceiro grupo que concentra empresas consideradas com desempenho de inovação e marketing abaixo da média foi chamado de *CONSERVATIVES*;
4. *MARKETEERS* foi o nome dado a um outro grupo que congrega empresas que competem com produtos complexos e avançados meios tecnológicos e nível médio de desempenho de inovação;
5. *CRAFTSMEN* foi a designação dada ao grupo de empresas que detém baixo nível de recursos tecnológicos; e
6. *NOMADS* as empresas que se encontram abaixo da média em detenção de recursos e capacidade e migram para diferentes mercados, aparentemente sem uma orientação estratégica.

A classificação proposta por Andersén (2012) revela 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.

Grupo de Estudos em Economia Industrial (GEEIN, 2007) e Castro (1999) descrevem diferentes estratégias praticadas pelos empresários da indústria calçadista brasileira. Estes autores classificam as estratégias da seguinte forma:

1. Adaptação eminentemente regressiva: redução da atividade fabril e expansão das atividades com foco na importação e comercialização de produtos;
2. Desverticalização: representa a transferência de uma atividade, ou função, de uma empresa para outra;
3. Diversificação: expansão do portfólio de produtos para mercados distintos da sua área original de atuação;
4. Expansão da capacidade produtiva: mobilização de recursos para aumentar a capacidade produtiva com a intenção de ampliar sua participação no mercado.
5. Joint venture: união de empresas através de uma nova empresa, com o

- objetivo de reduzir custos, conquistar mercados e fortalecer operações;
6. Incentivos governamentais: incentivos concedidos pelos governos às empresas do setor calçadista para atraí-las aos seus territórios;
 7. Inovação: investir em pesquisa e desenvolvimento e também na posterior incorporação de seus resultados em novos produtos, processos e novas tecnologias;
 8. Internacionalização: processo pelo qual companhias desenvolvem estratégias internacionais a partir de uma base nacional, sob coordenação centralizada;
 9. Modernização da produção: melhoramento qualitativo do parque produtivo da empresa para reduzir os custos, aumentar a produtividade, aprimorar a qualidade e adquirir maior competitividade;
 10. Promoção de exportações: buscar participação no mercado internacional e conquistarnovos consumidores em países ainda não explorados.
 11. Reestruturação organizacional: redistribuição das atividades produtivas entre as fábricas de uma mesma empresa.

O Quadro 2 apresenta o resumo da pesquisa de GEEIN (2007) e Castro (1999) sobre as estratégias adotadas pelas principais indústrias de calçados do Brasil.

Quadro 2 – Distribuição das estratégias conforme o mercado

	Interno	(%)	Externo	(%)	Ambos	(%)	Total	(%)
Adaptação eminentemente regressiva	6	2,1	-	-	-	-	6	2,1
Desverticalização	22	7,7	5	1,8	3	1,1	30	10,5
Diversificação	9	3,2	1	0,4	2	0,7	12	4,2
Expansão da capacidade produtiva	20	7,0	-	-	-	-	20	7,0
Joint ventures	3	1,1	1	0,4	-	-	4	1,4
Incentivos governamentais	19	6,7	4	1,4	-	-	23	8,1
Inovação	48	16,8	7	2,5	2	0,7	57	20,0
Internacionalização	-	-	4	1,4	-	-	4	1,4
Modernização da produção	50	17,5	2	0,7	3	1,1	55	19,3
Promoção de exportações	-	-	46	16,1	2	0,7	40	16,8
Reestruturação organizacional	22	7,7	1	0,4	3	1,1	26	9,1
TOTAL	199	69,8	71	24,9	15	5,3	285	100

Fonte: Adaptado de Colantuono (2014)

Após a abertura econômica em 1990, algumas empresas calçadistas deixaram de produzir para importar calçados (adaptação eminentemente regressiva), pois previam a entrada massiva de produtos estrangeiros no país e forte competição com o produto nacional. Os incentivos governamentais foram concedidos, principalmente, pelos estados da Bahia, da Paraíba e de Sergipe para a instalação de novas

empresas calçadistas em seus territórios. O governo gaúcho devolveu até 75% do ICMS em um prazo de oito anos (COLANTUONO, 2014).

De acordo com Colantuono (2014) a maioria das indústrias que transferiam a atividade fabril para outras regiões devido aos incentivos governamentais, buscam diminuir os custos operacionais a fim de ganhar competitividade no mercado interno. A reestruturação organizacional da indústria calçadista brasileira ocorreu não só pela redistribuição das atividades produtivas entre as fábricas de uma mesma empresa, como também pela transferência da manufatura para novas unidades da companhia.

A diversificação também foi uma estratégia adotada pelos empresários que pretendiam ampliar a participação, principalmente, no mercado interno. Muitas empresas adotaram o Programa de Qualidade Total a fim de aperfeiçoar a qualidade dos produtos, capacitar os fornecedores, melhorar a sintonia entre os chefes e os colaboradores e diminuir a quantidade de devoluções de pedidos com defeitos (COLANTUONO, 2014).

Para expandir a capacidade produtiva, as empresas contrataram mais funcionários, ofereceram cursos de capacitação à mão de obra, compraram máquinas mais modernas, lançaram novas linhas de produtos e novas marcas, ampliaram a fábrica e inauguraram outras instalações. Segundo Colantuono (2014) essa estratégia ocorre de forma recorrente nas companhias que pretendem ampliar a participação no país.

As estratégias de inovação foram as mais adotadas entre os empresários, para ganhar competitividade no Brasil e no exterior. Com o intuito de conquistar o mercado mundial, algumas empresas brasileiras participaram de feiras internacionais para promover as exportações, enquanto outras se internacionalizaram (COLANTUONO, 2014).

Assim, como a abertura de mercado promoveu a intensificação da concorrência, os empresários calçadistas brasileiros adotaram diferentes estratégias como meio de preservar e/ou recuperar a competitividade nos mercados interno e externo (COLANTUONO, 2014). De acordo com a mesma autora, as indústrias de calçados brasileiras têm adotado estratégias competitivas semelhantes às estratégias adotadas globalmente, ou seja, a mudança da geografia da produção de calçados à procura de custos mais baixos, sobretudo, os salários.

Das estratégias que visavam, principalmente, ao mercado interno, as mais praticadas, tem sido a adaptação eminentemente regressiva, a desverticalização, a

expansão da capacidade produtiva, a modernização da produção e a inovação (COLANTUONO, 2014).

Objetivando maior exploração do mercado interno, as indústrias mais capacitadas buscaram maior diversificação das linhas de produtos para acompanhar a renovação em curso no mercado nacional (ROSA, 2015). De acordo com o mesmo autor, esta mudança de foco estratégico impôs grandes dificuldades por se tratar de uma nova realidade a essas empresas outrora voltadas, primordialmente, as exportações.

Muitas empresas das regiões de industrialização tradicional transferiram partes de suas linhas de produção direcionando-as à região Nordeste do país. Esse deslocamento produtivo, reflete na busca de fatores produtivos mais baratos em resposta a pressão competitiva nos mercados internacionais (ROSA, 2015). As novas regiões produtoras de calçados localizadas na região nordeste do Brasil são especializadas na produção geral de calçados de baixo valor agregado, direcionados tanto para o mercado externo como ao mercado interno (COSTA; FLIGENSPAN, 2013).

As empresas de maior porte sediadas nas regiões sul e sudeste passaram a investir em constantes melhorias na qualidade dos insumos e no desenvolvimento de design. Expandiram de forma ampla as campanhas de marketing para dar visibilidade ao calçado brasileiro, tanto no mercado internacional quanto no mercado nacional, pela consolidação de marcas próprias e fidelização dos clientes (ROSA, 2015).

Entretanto algumas empresas segundo Rosa (2015), passaram a adotar padrões de produtos com rápidas “queimas de modelos”, movimento conhecido como *fast fashion*, que incluía produção e venda de calçados em um intervalo de dois a três meses. É uma nítida estratégia de proteção do mercado interno, já que não por acaso, o tempo de traslado dos produtos importados com origem asiática é o mesmo. Essa estratégia que por sinal, propôs uma nova categoria de produtos, amplificada por campanhas de marketing agressivas, dá suporte à indústria nacional formando padrões de consumo próprios as características brasileiras com cores e modelos de uso mais dinâmico.

Ainda visando o fortalecimento do mercado interno, os produtores nacionais trataram de subdividir as duas coleções tradicionais, primavera/verão e outono/inverno, em quatro outras, todas com intuito de, além da filtragem dos modelos de maior aceitação, pelos mercados consumidores, acelerar a passagem da moda

evitando a concorrência estrangeira no mercado interno (ROSA, 2015).

Pereira, Sellitto e Borchardt (2010) observaram que pequenas e médias empresas têm enfrentado dificuldades para formular uma estratégia de produção perante os dois cenários mais relevantes observados na indústria de calçados: *branding* e contrato de fornecimento. A estratégia de contrato de fornecimento consiste na celebração de contratos para produção de produtos a serem fornecidos para outras empresas (STÜLKER et al., 2015). As empresas que seguem esta estratégia tendem a ter capacidades de manufatura mais desenvolvidas (HSIAO; CHEN, 2013).

Na estratégia de *branding*, a empresa estabelece suas marcas se valendo da competência de produção de empresas de contrato de fornecimento (HSIAO; CHEN, 2013). Hsiao e Chen (2013) ao avaliarem a associação entre habilidades e opções estratégicas, observaram que empresas com habilidades em marketing e P&D são mais inclinadas a optarem pelo *branding*, enquanto que empresas com habilidades em custos e qualidade optam por contratos de fornecimento. A existência de uma marca (*brand*) permite conquistar um grupo fiel de clientes leais e lucrativos (KOTLER, 1998). Segundo Stülker et al. (2015) as empresas podem seguir algumas estratégias de *branding* para gerenciar suas marcas, dentre elas se destacam:

- *corporate branding*, o produto recebe o mesmo nome da empresa que o produz
- *house-of-brands*, cada produto do portfólio possui um nome diferente, da empresa que o produz.
- *branding misto*, somente alguns produtos do portfólio recebem o mesmo nome da empresa que os produz.

Segundo os mesmos autores, a estratégia de *branding* gera desempenho geralmente superior ao contrato de fornecimento. Porém, Liu, Chen e Chen (2011) alertam que empresas de contrato de fornecimento que decidem adotar uma estratégia mista, desenvolvendo sua própria marca, podem surgir como concorrentes de seus clientes e correm o risco de perder tanto a cooperação como os pedidos destes. Para Hsiao e Chen (2013) uma empresa que se propõe a lançar produtos com marca própria deve possuir habilidades mais desenvolvidas em marketing e P&D.

Para cada opção estratégica os autores Stülker et al. (2015) ressaltam a importância de manter o foco no objetivo. De acordo com estes autores, para as indústrias que optam pela estratégia do contrato de fornecimento, o objetivo está no menor custo, atendendo os padrões mínimos de qualidade. Para produzir com marca

própria, o objetivo inclui entrega, custo e qualidade.

O tamanho da empresa interfere na capacidade de investimento em marketing e P&D de uma empresa, em especial uma indústria calçadista (SILVA; FERNANDES, 2012). Tradicionalmente, os modelos teóricos de administração estratégica são resultado de pesquisas realizadas em grandes empresas e grupos econômicos, e que não podem, por exemplo, ser totalmente aplicáveis às pequenas empresas (ROCHA; WALTER; SILVA, 2011).

Em se tratando de pequenas empresas, em que o contexto de inserção impele a uma mudança gradual sobre as formas de se fazer negócio pelas limitações de recursos disponíveis, pressupõe-se que mudança nas ações estratégicas ocorrem por incrementos ao longo das atividades da empresa mais do que por uma completa ruptura (MOTTA et al., 2007).

A competitividade da empresa industrial baseia-se na sua capacidade de gerar valor para o cliente por meio dos produtos que fabrica. Com efeito, o valor de um produto é conferido pela performance deste em uma série de atributos, denominados atributos de valor (SILVA; FERNANDES; NOGUEIRA, 2015). A estratégia de calçados de alto valor agregado pode ser representada pelo conceito de atributo de valor (PINTO; RAMOS; CORSO, 2010).

Em uma proposta para a compreensão da estratégia competitiva os autores Silva e Fernandes (2015) propõem um modelo conceitual para abordar a estratégia competitiva da empresa baseada no valor do produto. Segundo estes mesmos autores o produto possui sua função essencial que é inerente ao propósito central para o qual foi concebido. Possui também funções específicas, que consistem em variações e/ou complementações da função essencial, que enriquecem sua função essencial. O modelo conceitual de valor do produto propostos pelos autores Silva e Fernandes (2015) é apresentado a seguir com o auxílio do Quadro 3 e da Figura 5.

Quadro 3 - Esquema de geração de valor de um produto para o cliente

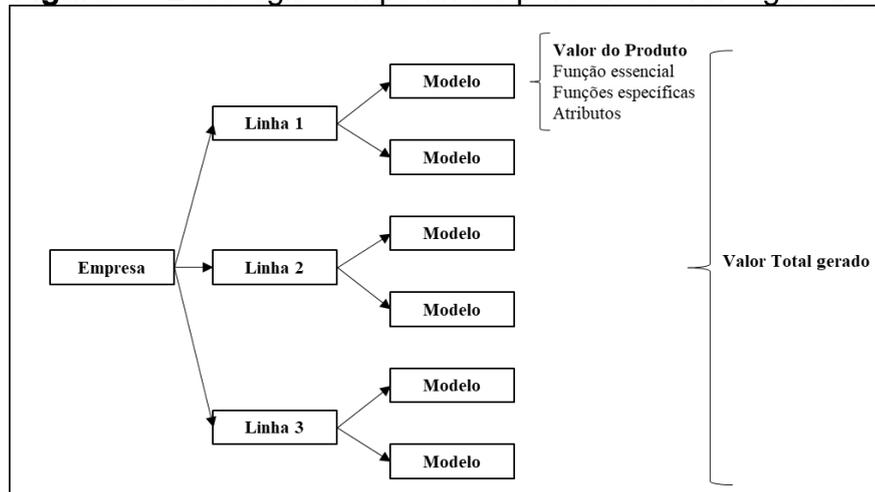
Valor gerado		
Realidade Objetiva		Subjetividade
Produto		Necessidade/desejo
Função essencial		Cliente
Funções específicas		Necessidade específica
Atributos	Desempenho	Percepção do desempenho
Endógenos – cor, forma, peso, odor, desempenho, dimensões, composição física	real	Durabilidade, potência, maciez, consumo, conforto, leveza
		Condição econômica, social,

Exógenos – preço, tempo de entrega, ações de divulgação, força de venda, marca

Preço, reputação, *status*, física, cognitiva, comodidade, atendimento, psicológica, identificação, risco, rapidez, circunstancial acesso a informação

Fonte: Silva e Fernandes (2015).

Figura 5 - Estratégia competitiva e portfólio de valor gerado



Fonte: Silva e Fernandes (2015)

A presença da subjetividade na atribuição de valor a um produto faz com que este seja avaliado não apenas nos seus termos concretos, mas também segundo aspectos psicossociais, como reputação, risco iminente, imagem de marca, estilo de vida, identificação com grupos sociais, atendimento, dentre outros (AUGER et al., 2010).

A estratégia de produto é apenas parte da estratégia competitiva. Além do portfólio de valor, uma estratégia competitiva deve abordar questões como: áreas geográficas a serem atendidas e tipos de clientes para o qual a empresa venderá (SILVA; FERNANDES; NOGUEIRA, 2015).

O conceito de alinhamento estratégico vertical está atrelado ao da operacionalização da estratégia em diferentes níveis organizacionais (SILVA; FERNANDES; NOGUEIRA, 2015). Segundo os autores, o alinhamento interno refere-se à mobilização dos recursos, tangíveis ou intangíveis, para implementação da estratégia formulada. Uma estratégia no nível corporativo especifica as ações de empresa ao administrar um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Já a estratégia de negócios diz respeito a como competir eficazmente em uma determinada indústria ou negócio. Nesse sentido, as empresas podem ser guiadas

pelas estratégias genéricas para definir e defender a posição estratégica desejada (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

A orientação estratégica deve fluir do nível corporativo para o nível de negócios, e assim sucessivamente. A implementação da estratégia é essencialmente de cima para baixo, com o objetivo de fazer com que os níveis hierárquicos inferiores estabeleçam estratégias (SILVA; FERNANDES; NOGUEIRA, 2015).

A existência de um processo formal de planejamento está associada à formalização da estratégia, para posterior comunicação aos responsáveis pela implementação e acompanhamento da realização (SILVA; FERNANDES; NOGUEIRA, 2015). Na dinâmica do processo de transformação da estratégia em ação, a formulação de um plano continua sendo o seu ponto inicial (MINTZBERG, 2004).

4 Fatores que Dificultam a Implementação da Estratégia

A análise e a estratégia de planejamento são um componente importante do sucesso da empresa, no entanto, qualquer executivo experiente entende que o valor potencial total da estratégia mais vantajosa só será alcançado pela implementação eficaz (GALPIN, 2018).

Segundo Galpin (2018) o processo de implementação precisa ser uma prioridade de gerenciamento. Powell (2017) compara a execução da estratégia com os escaladores do Monte Everest que, “deve considerar a execução da estratégia, tanto durante a escalada, quanto planejando a escalada”. O autor complementa que “o sucesso na escalada do Everest não depende da escolha do caminho, mas da capacidade do alpinista de lidar com as condições da escalada real”.

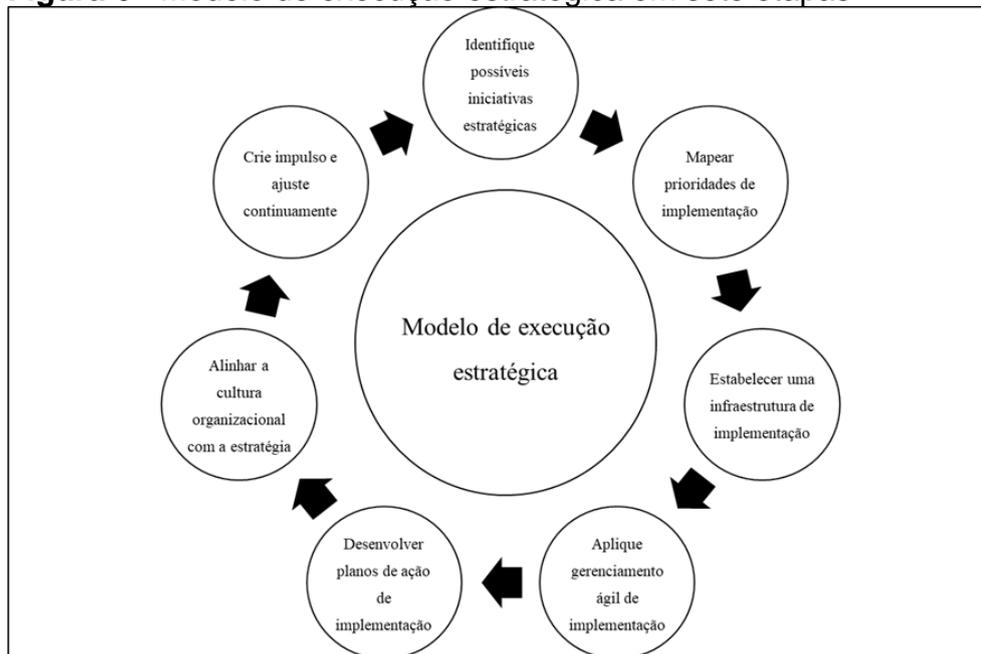
À medida que a implementação da estratégia começa é necessário que haja ajustes. A implementação não acontece exatamente de acordo com o planejado, e eventos imprevisíveis criarão a necessidade de correções de curso (BORCHARDT, 2011). Como consequência, segundo Galpin (2018), uma abordagem ágil de gerenciamento de programas é conveniente para abordar os ajustes de implementação em andamento ao longo da “escalada” da implementação da estratégia.

Bossidy (2002) enfatiza que a execução é um processo específico com um conjunto de comportamentos e técnicas que as empresas precisam dominar para ter vantagem competitiva.

As empresas que se concentram mais no planejamento estratégico do que na implementação são frequentemente confrontadas com dificuldades por problemas de execução (GALPIN, 2018). De acordo com o autor, as empresas precisam de um processo repetível que forneça uma abordagem integrada e acionável para a execução eficaz da estratégia.

A Figura 6 ilustra um modelo que apresenta o conceito de implementação ágil da estratégia em sete etapas proposto por Galpin (2018).

Figura 6 - Modelo de execução estratégica em sete etapas



Fonte: Adaptado de Galpin (2018).

Assim as etapas podem ser desenvolvidas na seguinte ordem:

1. Identificar possíveis iniciativas estratégicas, iniciar o processo com as iniciativas estratégicas em potencial, identificando, juntamente com metas para cada uma;
2. Mapear prioridades de implementação, visar as poucas iniciativas de maior prioridade e identificar outras que precisam ser abandonadas;
3. Estabelecer uma infraestrutura de implementação, constituir um comitê diretor com executivos que apoiem patrocinem e supervisionem a implementação, equipe de gerenciamento de implementação e a equipe de força tarefa para execução e apuração de resultados;
4. Aplicar o gerenciamento ágil de implementação, coordenar de forma contínua as várias equipes, identificando problemas, tomando de decisão

e realizando correções de rumo;

5. Desenvolver planos de ação de implementação, ações-chave, cronogramas, orçamentos e definição de responsabilidades, além de manter o foco nas prioridades, incluindo a tomada de decisões em andamento, feedback dos clientes e funcionários e modificações necessárias na implementação;
6. Alinhar cultura organizacional com estratégia, alinhar o ambiente interno da organização com a seleção de pessoal, comunicação, treinamento, objetivos e métricas, recompensas e reconhecimento, tomada de decisão e estrutura organizacional;
7. Criar impulso e ajuste continuamente, implementar inicialmente ações de vitória rápida, aquelas que podem ser implementadas dentro de 30 a 60 dias do início da execução e demonstrar o progresso inicial.

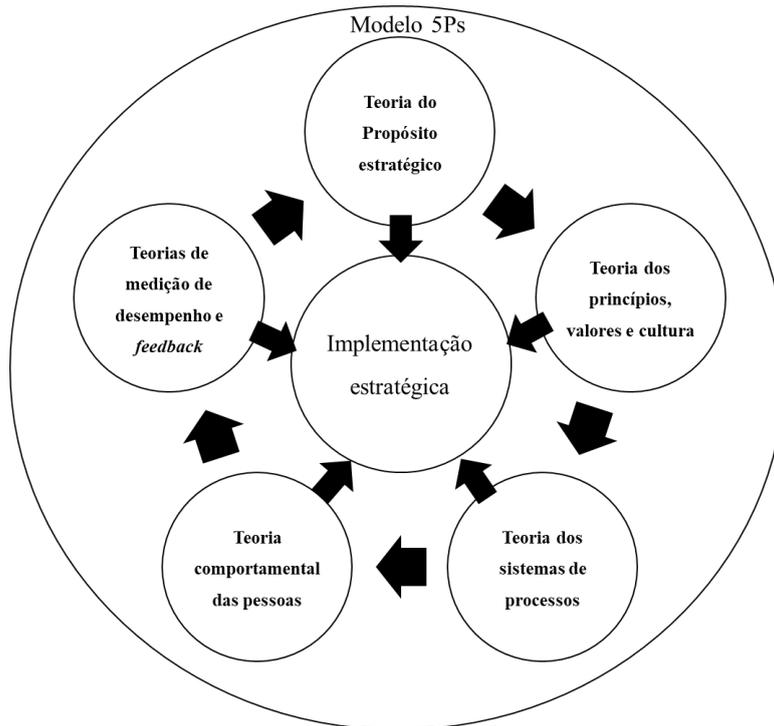
Os problemas comuns encontrados durante a “escalada” da execução da estratégia incluem: gerenciamento de execução, falta de atenção da gerência à execução, desalinhamento, entre estratégia e cultura organizacional, coordenação interfuncional inadequada e rastreamento e medição de implementação insuficientes (GALPIN, 2018).

Na dinâmica do ambiente competitivo, os executivos mais experientes percebem que a implementação da estratégia é tão crítica quanto o desenvolvimento de estratégias (KAPLAN; NORTON, 2001). Líderes organizacionais geralmente compreendem os princípios sobre os quais as organizações foram fundadas e sobre as quais atualmente operam, porém, eles podem não saber como transmitir esses princípios para seus funcionários (PRYOR et al., 2007).

Pryor *et al.* (2007), propõem um modelo para focar em componentes específicos da implementação estratégica, como controle estratégico; papel dos recursos humanos; cultura organizacional; compromisso da gerência intermediária. O modelo 5P de implementação da estratégia incorpora as várias áreas funcionais envolvidas em uma perspectiva estratégica e tática (PRYOR et al., 2007).

Segundo Pryor et al. (2007), quando aplicado corretamente, o modelo exige decisões e ações estratégicas, requerendo elementos específicos a serem implementados e alinhados em toda a organização para criar eficiência e efetividade. Além disso, o modelo pretende ter aplicação universal, ao gerenciamento de uma organização inteira. A Figura 8 revela a estrutura do modelo 5Ps.

Figura 7 - Modelo 5Ps



Fonte: Adaptado de Pryor et al. (2007)

A estrutura do modelo 5Ps pode ser descrita, como segue:

1. Os elementos que constituem a teoria do propósito estratégico, incluem a missão, visão, metas e objetivos da organização, estratégias, medição e feedback (PRYOR et al., 2007). De acordo com Humphreys (2003), os executivos devem estabelecer a direção estratégica e negociar objetivos gerais de suas organizações bem como as estratégias e táticas para alcançá-los;
2. A teoria dos princípios, valores e cultura considera as filosofias orientadoras, suposições ou atitudes sobre como a organização deve operar e conduzir os negócios. Espera-se que os funcionários se comprometam com a integridade, ética e valores fundamentais;
3. A teoria dos sistemas de processos envolve insumos, mão de obra, materiais, máquinas e métodos, e inclui elementos como controles, responsabilidade e autoridade, métodos de avaliação de desempenho, padrões de comunicação e sistemas de produção;
4. Sobre a teoria comportamental das pessoas Pryor et al. (2007) defendem que recursos humanos adequadamente alinhados e ativos são a chave para uma implementação bem-

5. sucedida. As pessoas, funcionários, clientes, fornecedores e outros, são os donos do processo, (indivíduos e equipes), que realizam um trabalho consistente com os princípios e processos de uma organização para atingir seu propósito. Os líderes organizacionais entendem a perspectiva abrangente da teoria comportamental, podem alinhá-la com objetivo, princípios e processos, e será mais provável alcançar a superioridade de desempenho;
6. A teoria de medição de desempenho e *feedback*, segundo Pryor et al. (2007), devem ter compromisso de estar adequadamente alinhadas com as iniciativas e projetadas para ajudar os proprietários dos processos a entenderem como o processo funciona e mostrar onde melhorias precisam ser feitas. A medição é importante porque permite que as pessoas envolvidas saibam como elas estão.

Juntas, as métricas, medições e resultados esperados indicam o status da organização e compreende os 5P's. São usados como critérios para controle estratégico e, finalmente, orientam a tomada de decisão (PRYOR et al., 2007).

A estratégia é desprovida de qualquer potencial de progresso. A implementação ou execução da estratégia depende, portanto, da tradução de palavras, promessas e narrativa atraente em uma realidade explícita (DALCHER, 2018).

O sucesso de uma visão é tão duradouro quanto sua execução. Talvez não haja nada mais frustrante do que observar uma bela estratégia concebida em resposta a uma grande oportunidade ou inovação, que sucumba durante uma tentativa de executá-la (DALCHER, 2018).

Para Dalcher (2018) uma estratégia brilhante, um produto de grande sucesso ou uma tecnologia inovadora pode colocar a organização no mapa competitivo, mas apenas uma execução sólida poderá mantê-la. De fato, a execução da estratégia parece ser difícil de realizar com sucesso.

Sull, Homkes e Sull (2015) se referem a uma pesquisa com mais de 400 CEOs globais que descobriram que a excelência na execução é o principal desafio enfrentado pelos líderes corporativos.

Beer e Eisenstat (2000) observam que uma boa estratégia antes de prosseguir para realinhar adequadamente a estrutura, os sistemas, o comportamento da liderança, as políticas de recursos humanos, a cultura, os valores e os processos de gestão, deve superar muitos obstáculos entre o alinhamento ideal e o processo, a realidade da implementação. A pesquisa de Beer e Eisenstat (2000) identifica as principais barreiras mencionadas para a implementação da estratégia observadas nas

organizações estudadas. Os seis “assassinos silenciosos” são:

1. Estilo de gerenciamento sênior de cima para baixo ou laissez-faire;
2. Estratégia pouco clara e prioridades conflitantes;
3. Uma equipe de gerenciamento sênior ineficaz;
4. Má comunicação vertical;
5. Fraca coordenação entre funções, empresas ou fronteiras;
6. Habilidades e desenvolvimento inadequados de liderança down-the-line.

Para Dalcher (2018) as barreiras não são reconhecidas nem explicitamente abordadas na maioria das organizações. Além disso, fatores como "má comunicação vertical" não apenas dificultam a implementação da estratégia, mas também proíbem e atenuam qualquer tentativa de discussão. A conclusão dos autores é que as organizações "podem se tornar rápidas e ágeis apenas se os seis assassinos silenciosos forem enfrentados de frente e transformados em seis recursos principais".

A implementação eficaz da estratégia depende, portanto, dos seis principais recursos correspondentes aos seis pontos de estresse dos assassinos silenciosos:

- Liderança engajada;
- Direção comercial clara e convincente;
- Equipe de gerenciamento sênior eficaz;
- Diálogo aberto baseado em fatos;
- Realinhamento de funções, responsabilidades e prestação de contas com a estratégia;
- Liderança forte com uma perspectiva geral de gerenciamento.

O sucesso em inovação, projetos e iniciativas de mudança não vem de produtos, tecnologias ou estratégias inovadoras. O sucesso surge por meio do processo de execução e implementação da estratégia (DALCHER, 2018).

Referências

AKHTER, S.H.; BARCELLOS, P.F.P. Can Brazilian firms survive the chinese challenge? Effects of globalization on markets, strategies, and performance. **European Business Review**, v.23, n.5, p.502-523, 2011.

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

AUGER, P. et al. The importance of social product attributes in consumer purchasing decisions: a multi-country comparative study. **International Business Review**, v.19, n.2, p.140-159, 2010.

- BAIN, J. S. **Industrial organizations**. Hoboken: John Wiley & Sons Inc, 1965.
- BEER, M.; EISENSTAT, R.A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, v.41, n.4, p. 29-40, 2000.
- BORCHARDT, J. Making mid-course corrections to improve project management. **Contract Management**, v.51 n. 7, p. 52-61, 2011.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execution: the discipline of getting things done**. New York: Crown Business, 2002.
- CASTRO, H.G.; CARVALHO, M.M. Gerenciamento do portfólio de projetos: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v.17, n.2, p.283-296, 2010.
- COLANTUONO, A. C. S. Liberalização comercial e reestruturação da indústria de calçados brasileira. **Revista FAE**, v.17, n.2, p.82-115, 2014
- COSTA, A. B.; FLIGENSPAN, F.B. **O deslocamento de empresas de calçados para nordeste brasileiro**. Porto Alegre: Ufrgs, 2013.
- DALCHER, D. Strategy execution: Overcoming the alignment trap. **PM World Jornal**, v.7, n.5p.1-8, 2018.
- DRUCKER, P.F. **Medindo o desempenho empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GALPIN, T.J. Realizing your strategy's potential: A seven-step model for its effective execution. **Strategy & Leadership Journal**. 2018
- GRUPO DE ESTUDOS EM ECONOMIA INDUSTRIAL. **Ferramentas de pesquisa**. Reportagens de Jornais. Disponível em: <<http://geein.fclar.unesp.br/jornal1/busca/principal.php>>. Acesso em: 10 nov. 2021.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HENDERSON, B.D. **Henderson on corporate strategy**. New York: Harpercollins CollegeDivision, 1979.
- HERRERO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HITT, A. et al. **Strategic management, competitiveness and globalizations**. Cincinnati: South-Western CollegePublishing, 2001.
- HSIAO, Y.; CHEN, C. Branding vs contract manufacturing: capability, strategy, and performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**. v.28, n.4, p.317-334, 2013.
- HUMPHREYS, J The Dysfunctional Evolution of Goal Setting. **Sloan Management**

Review, v.44, n.4, p.96. 2003.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. Strategy tools-in-use: a Framework for understanding "technologies of rationality" in practice. **Strategic management journal**. v.36, n.4, p. 537-558.2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **The Strategy Focused Organization**: How the balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **Organização orientada para à estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implantação e controle. 5ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIU, F. H.; CHEN, L.-J.; CHEN, H.-H. Sustaining client relationships in the contract manufacturer own-brand building process: the case of a smartphone firm. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 7, p. 59–68, 2011.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOTTA, S. et al. Processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos em pequena empresa: um estudo de caso. **Revista de Administração**, v.42, n.3, p.373-383, 2007.

PAIVA, E. L.; et al. **Estratégia de produção e de operações**: conceitos, melhores práticas, visão de futuro. Porto Alegre: Bookman, 2012.

PEREIRA, G. M.; SELLITTO, M.A.; BORCHARDT M. 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, 2010.

PINTO, R.A.Q.; RAMOS, M.C.; CORSO, J.M.D. Relação entre a estrutura, a estratégia e a arquitetura estratégica como fator de sucesso: um estudo de caso. **Revista Produção Online**, v.10, n.1, p. 2-25, 2010.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, M. O que é estratégia? In: PORTER, M. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWEL, T.C. Strategy as diligence: putting behavioral strategy into practice. **California Management Review**. v. 59, n.3, p. 162-190, 2017.

PRYOR, M.G. et al. Strategic Implementation as a Core Competency. **Journal of Management Research**. v.7, n.1, p. 1-17, 2007.

ROCHA, D. T.; WALTER, S. A.; SILVA, E. D. Processo de formação de estratégias em pequenas empresas: um estudo bibliométrico e sociométrico. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. v. 5, n. 1, p. 102-119, 2011.

ROSA, H.R. Reestruturação industrial no brasil: o caso da indústria brasileira de calçados após os anos de 1990. **Cadernos do Núcleo de Análises Urbanas**. v.8, n. 1, p. 95-114, 2015.

SCHMIDT, M.A.; ZDANOWICZ, J. E. O desenvolvimento de estratégias para uma empresa calçadista segundo a adoção das ações competitivas. **Revista do Desenvolvimento Regional Faccat**. v. 12, n. 1, p. 165-181, 2015.

SILVA, S. E.; FERNANDES, F. C. F; NOGUEIRA, E. Geração de valor no contexto da estratégia de manufatura: uma análise em manufaturas calçadistas. **Revista Produção Online**.v.15, n. 1, p. 163-187, 2015.

SILVA, S.; FERNANDES, F. Fatores que condicionam a estratégia de manufatura: uma análise empírica na indústria calçadista. **Produto & Produção**. v.13, n.2, p.1-21, 2012.

STÜKER T. A.; et al. Opções estratégicas em uma empresa da indústria calçadista: quadro de trabalho. **Revista GEINTEC**, v.5, n.1, p.1726-1739, 2015.

SULL, D.; HOMKES, R.; SULL, C. Why strategy execution unravels—and what to do about it. **Harvard Business Review**. v.93, n.3, p. 57-66, 2015.

WHITTINGTON, R. et al. Practices of strategising/organizing: broadening strategy work and skills. **Long Range Planning**, v.39, n.6, p. 615-629. 2006.