

Estratégias de Operações para o Fortalecimento da Marca Própria no Mercado Internacional - Um Estudo de Caso numa Empresa Calçadista do Vale do Sinos (RS)

Cristiane Froehlich ¹
Leonardo Neumann ²

RESUMO

As contínuas mudanças no cenário competitivo motivam a busca de novas estratégias, por parte das empresas, para garantir a sua permanência no mercado. As transformações ocorridas no cenário político, econômico e social impactaram diretamente no ambiente de competição entre as organizações, principalmente no setor calçadista. Com isso surge a necessidade de essas empresas adotarem estratégias para se manter competitivas. Uma estratégia que vem sendo adotada é a internacionalização da marca própria. O presente artigo busca analisar uma unidade do Grupo Paquetá, a Dumond, localizada no Vale do Sinos - Rio Grande do Sul, em sua inserção internacional com marca própria focando as estratégias de operações. Essa análise deve considerar as práticas de operações da empresa em estudo confrontada com os conceitos teóricos da área. Trata-se de um estudo de caso único, com um caráter exploratório. Os principais resultados encontrados revelam que a Dumond buscou uma estratégia de diferenciação através da agregação de valor ao produto. Uma das competências essenciais para o fortalecimento da marca própria é a força da P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), já que o produto deve estar sempre em sintonia com as tendências de moda para, juntamente com a marca, agregar valor e se diferenciar da concorrência.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia de operações. Internacionalização. Marca própria.

ABSTRACT

The continuous changes in the competitive scenario are encouraging the companies to search for new strategies in a way to guarantee their stability in the market. The political, economic and social moves

have impacted directly on the competitive environment among the organizations, mainly in the shoe sector. Consequently, the urge for these companies to implement strategies to remain competitive arises. One of the adopted strategies is the internationalization of own brand. The current article analyses one production unit of Paquetá Group - Dumond - located in the region of Vale do Sinos in Rio Grande do Sul state, in its international insertion with their own brand focusing the operational strategies. This analysis considered the operational practices of this studied company compared to the theoretical concepts of this area. It is regarded as a single case study with an exploratory character. The main founded results show that Dumond used differentiation strategies through adding value to the product. One of the essential competencies to strength the private brand is the power of R&D (Research and Development) as the product must be always in connection with the fashion trends to add value together with the brand and so differentiate themselves from the competition.

KEYWORDS: Operations Strategy. Internationalization. Own brand.

1. INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

As estratégias de operações são consideradas importantes na determinação da vantagem competitiva das empresas. A evolução tecnológica, aliada aos próprios conhecimentos de gestão, propiciou um avanço considerável em como as operações podem ser administradas, ou mesmo como torná-las um diferencial competitivo. Entrega, qualidade, inovação de produto e processo, flexibilidade e preço são questões básicas no embate diário pela conquista do mercado e, indiscutivelmente, estão diretamente ligadas às operações da empresa.

¹ Graduada em Pedagogia, especialista em Gestão e Planejamento de Recursos Humanos e mestre em Administração pela UNISINOS. E-mail: cristianefroehlich@hotmail.com.

² Graduado em Administração de Empresas pela FEEVALE. Mestre em Administração pela UNISINOS. MBA em Marketing pela ESPM. E-mail: lneumann@sinos.net.

Hoje uma empresa precisa visualizar claramente, em suas estratégias corporativas ou de negócios, a gestão de operações, pois esta pode ser fonte de sustentação para toda a dinâmica organizacional. Hayes e Upton (1998) ressaltam que estratégias baseadas em operações é o ponto-chave para um desempenho superior e devem, preferencialmente, estar baseadas em capacidades para difícil imitação dos concorrentes. Além disso, o sucesso vincula-se à capacidade da empresa em interagir a gestão de operações com os demais setores-chave da empresa, como pesquisa e desenvolvimento (P&D), finanças, recursos humanos e marketing.

A pergunta-chave que promoveu este estudo de caso consiste: como o Grupo Paquetá, de grande porte do setor calçadista, teve que administrar suas operações para internacionalizar-se através da marca própria?

Com a finalidade de facilitar a visualização e a compreensão deste processo de internacionalização, preferiu-se usar um caso de empresa já consolidada nesta atividade, porém ajustando-se a uma nova realidade, já que está buscando ter maior participação de mercado com marca própria.

Ainda, quais devem ser as principais competências de operações desse tipo de empresa para alcançar um desempenho acima da média? Há diferentes maneiras de configurar as operações para alcançar esse objetivo? Pode-se agregar valor através de mudanças das estratégias de operações no setor calçadista?

O principal objetivo deste artigo é analisar uma unidade do Grupo Paquetá, do setor calçadista, a Dumond, em sua inserção internacional com marca própria focando as estratégias de operações. Essa análise deve considerar as práticas de operações da empresa em estudo, confrontada com os conceitos teóricos da área.

A análise inicial compreende a base teórica deste estudo que almeja entender como essas estratégias de operações podem explicar e sustentar o sucesso de uma empresa. Porém, esse entendimento será avaliado numa dimensão de competitividade internacional. A necessidade de se adaptar a critérios competitivos em um mercado globalizado exige das empresas estratégias de operações considerando os principais *players* mundiais.

A seguir, apresenta-se o referencial teórico deste estudo, em que serão abordados conceitos referentes às estratégias genéricas e de operações das empresas; as dimensões competitivas; o desenvolvimento de produtos e processos; estratégias de decisão e tipos de estratégias de operações; análise das atividades de valor de operações; critérios competitivos; estratégias de inserção internacional, e estratégias de marca própria ou de terceiros e de marca local ou global.

2. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Por estratégia competitiva entende-se uma posição lucrativa e sustentável frente à concorrência. Já a escolha da estratégia competitiva está baseada em duas questões centrais: (1) a atratividade (rentabilidade) da indústria que se encontra vinculada à estrutura dessa indústria e as cinco forças competitivas e (2) a posição competitiva relativa dentro de uma indústria, ou seja, as diferentes estratégias usadas por cada empresa e, portanto, resultados diferentes das empresas dentro de uma indústria (PORTER, 1985).

A posição competitiva relativa dentro de uma indústria determina se uma empresa terá rentabilidade abaixo ou acima da média e repercute na vantagem competitiva da empresa. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação (PORTER, 1985). A combinação desses dois tipos de vantagem competitiva com o escopo de atividades leva a três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média do setor: liderança de custo, diferenciação e enfoque, que se subdivide em enfoque no custo e enfoque na diferenciação (PORTER, 1985).

A liderança de custo consiste em ter o menor custo em sua indústria. Na diferenciação, a empresa busca ser a única em sua indústria agregando valor em aspectos considerados importantes pelo cliente. No enfoque, o ambiente competitivo considerado é estreito, ou seja, procura um segmento específico de mercado empregando ou a estratégia de custo ou a de diferenciação (PORTER, 1985).

Estratégia é a criação de uma posição exclusiva e valiosa envolvendo um diferente conjunto de atividades e a compatibilização entre estas atividades da empresa. Um bom desempenho depende de muitas atividades, e não somente de algumas poucas, e da integração entre elas (PORTER, 1999). É preciso fazer opções excludentes (*trade-offs*) para alcançar a melhor compatibilidade entre as atividades e, assim, atingir resultado acima da média da indústria. Para Besanko et al. (2004), o sucesso de uma empresa depende da capacidade de gerar um valor excedente ao cliente. O valor criado é igual ao valor final percebido pelo cliente menos o custo de produção, portanto, entende-se valor criado como lucro de uma empresa. Para alcançar uma vantagem competitiva, isto é, um desempenho maior do que a média da indústria, um negócio não deve apenas criar valor positivo, mas deve criar mais valor do que a sua concorrência (BESANKO et al., 2004).

2.1 Estratégias de operações

Pode-se dizer que a estratégia de operação está vinculada à busca de trabalhos diferenciados com o objetivo de propor novas ferramentas e ações que venham a auxiliar o melhor desempenho e resultados no gerenciamento das operações.

Hayes e Upton (1998) ressaltam que estratégias baseadas em operações é o ponto-chave para o desempenho superior, devem ser baseadas em capacidades para difícil imitação dos concorrentes. Portanto, devem-se construir capacidades internas baseadas no processo, no sistema e na organização.

2.2 Dimensões competitivas

Existem cinco critérios competitivos na área de operações que se relacionam à estratégia de negócios (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2004). São eles:

a. custo: refere-se a produzir com margens de lucros maiores a produzir grandes volumes com margens reduzidas;

b. qualidade: refere-se aos produtos com desempenho superior aos seus competidores;

c. entrega: refere-se à relação estabelecida entre fornecedor e cliente, entregas no prazo, correção das falhas rapidamente e ter prazo de entrega mais rápido que o concorrente;

d. flexibilidade: refere-se tanto ao *mix* de produtos como o volume produzido, ser capaz de absorver rapidamente mudanças de produção, produtos não-padronizados, tipos de produtos e também a tecnologia e os equipamentos;

e. inovatividade: refere-se à habilidade em lançar novos produtos e/ou serviços em curto espaço de tempo. Discute-se se a inovatividade é um critério competitivo ou um critério básico para melhoria de desempenho dos demais critérios.

É importante destacar que uma empresa que tem como critério competitivo o custo busca ao máximo sua redução para a prática de menores preços. O baixo custo baseia-se em três conceitos básicos: economia de escala, curva de experiência e produtividade.

Pires (1995) resalta que, atualmente, a proposta de economia de escopo apresenta a busca de custos decrescentes dentro de um contexto de variedade de produtos. A melhoria de desempenho em custos pode ser buscada através da melhoria dos processos, da qualificação do quadro funcional e dos avanços tecnológicos em gestão e em equipamentos.

Na qualidade como critério competitivo, podem-se identificar oito dimensões (GARVIN, 1987):

1-desempenho: refere-se diretamente às características operacionais do produto, funções que o produto irá desempenhar melhor que o seu competidor. Exemplo: sapatos - calce e conforto;

2-características secundárias (*Features*): são características que complementam o produto, ou seja, fazem a diferença no desempenho;

3-confiabilidade: reflete a probabilidade de um produto apresentar algumas falhas em determinado período;

4-conformidade: significa a avaliação do

produto e a adequação dos padrões estabelecidos no projeto, são especificações técnicas que o produto final deve atender;

5-durabilidade: é a medida de tempo de vida de um produto; caracteriza-se com duas dimensões: a econômica e a técnica. A dimensão econômica avalia até que ponto o custo de manter um produto em funcionamento é melhor do que substituí-lo por um modelo novo. A dimensão técnica define-se como o tempo em que o produto pode ser utilizado até iniciar o processo de deterioração;

6-serviços agregados: representam a rapidez com a qual o serviço é oferecido ao cliente considerando a competência, o pronto-atendimento, a cortesia. O serviço agregado parte da premissa de que o cliente não deseja apenas usar o produto, mas, na verdade, satisfazer sua necessidade;

7-estética: é uma dimensão subjetiva da qualidade, conceitos tais como aparência, bom gosto, etc. Algumas empresas usam como um diferencial. Exemplo: A Itália busca o *design* como diferencial;

8-qualidade percebida: o conceito do produto está associado através do nome, da marca, do conceito de qualidade e, também, da diferenciação do produto.

O critério desempenho de entrega possui duas dimensões; uma delas caracteriza-se pela capacidade da empresa em manufaturar e vender produtos que funcionem conforme o especificado, entregas no prazo, correção de qualquer defeito (SKINNER, 1969). A outra dimensão está ligada às entregas com prazos menores que os concorrentes. Importante destacar que a confiabilidade de entrega tem se tornado cada vez mais um ganhador de pedido.

O critério flexibilidade define-se como a capacidade de um sistema adotar uma gama de estados diferentes. Em uma abordagem estratégica, a flexibilidade é a capacidade que um determinado sistema produtivo tem de responder a variáveis internas e externas (GARVIN, 1993). Exemplos de variáveis internas: quebras de máquinas e equipamentos, falta de matéria-prima adequada, etc. Exemplos de variáveis externas: mercados dinâmicos e turbulentos, novas necessidades, etc.

Vale destacar que se podem definir quatro tipos de flexibilidade em operações: 1 - flexibilidade de novos produtos ou de modificar os atuais; 2 - flexibilidade de *mix* de produtos; 3 - flexibilidade de volume; e 4 - flexibilidade de entrega.

O critério de inovação apresenta duas orientações: a primeira em relação aos produtos, e a segunda em relação aos processos. Quando a inovação leva à melhoria de desempenho em qualidade, custo, flexibilidade ou entrega, refere-se à inovação de processo. Quando se pensa em inovação de produto, tem-se o caso de empresas em que o critério competitivo é a "inovatividade".

2.3 Desenvolvimento de produtos e processos

A excelência operacional é crítica, cujos baixos custos são muito importantes, ou seja, em indústrias onde se dá um maior conflito de preços. Mas tem papel estratégico em qualquer outra indústria ou prestadora de serviços (HAYES *et al*, 2004). Portanto, questões operacionais relacionadas ao desenvolvimento de produtos e processos passam a ser cada vez mais estratégicas.

Existe uma tendência para ciclos de vida de produtos cada vez mais curtos e a introdução contínua de novos produtos pelos concorrentes. Assim, torna-se importante saber onde está o próprio produto no ciclo de vida e, principalmente, considerar a P&D uma atividade estratégica da empresa, ainda mais quando a empresa trabalha com produtos ou serviços relacionadas à moda. Brown (1996) argumenta que há grandes desafios no gerenciamento da interface tecnológica entre produto e processo. Além disso, há dependência e complementaridade entre processos e produtos. Em muitas indústrias, a velocidade de adaptação dos produtos ou desenvolvimento de novos produtos torna-se crítica.

O lançamento de novos produtos e processos está associado à própria visão estratégica de operações, assim como da estratégia mais ampla da unidade de negócios e da própria corporação. O desenvolvimento de produtos pode ser uma estratégia adotada por toda a empresa para alcançar vantagem competitiva (BROWN, 1996). A inovação em produtos é tão importante quanto a produtividade, a qualidade e o custo, visto que, por exemplo, a qualidade (produtos sem defeitos) já é uma pré-condição e, hoje, tem cada vez mais importância a tecnologia do produto (inovações no produto).

Há duas maneiras, segundo Brown (1996), para que o desenvolvimento de novos produtos e processos possa ser originado e conduzido: *technology push* e *demand pull*: o desenvolvimento de novos produtos pode se originar da “tecnologia empurrada” dos produtores ou da “demanda puxada” das necessidades e dos desejos dos clientes. O sucesso do desenvolvimento de novos produtos e processos depende da relação entre P&D e a gestão de operações. Deve haver proximidade entre essas duas áreas para assegurar que as características do produto sejam seguidas conforme planejadas e, assim, o sucesso do produto no mercado. Brown (1996) constatou que em torno de 90% das pesquisas não resultam em nada.

Os custos de P&D são geralmente elevados e existem algumas opções que podem, além de diminuir os custos, trazer algumas outras vantagens ou mesmo desvantagens, como: maior ou menor tempo de desenvolvimento, ou maior ou menor risco sobre a propriedade da tecnologia ou patente do produto. Num extremo, está o desenvolvimento interno (maior custo, propriedade total sobre a tecnologia e geralmente mais

demorada). Já em outro extremo, está a compra da tecnologia pronta, que geralmente implica em menor tempo envolvido e perda da propriedade sobre a tecnologia. Há outras maneiras intermediárias, como: (1) desenvolvimento contratado de outras empresas, universidades, laboratórios independentes e outros; (2) licenciamento: uso permitido do processo ou da tecnologia do produto de terceiro; (3) *technology trading*: compartilhamento de tecnologias (*cross-training among companies*); e (4) *joint ventures* e colaborações: relação formal entre empresas para desenvolvimento conjunto de tecnologias (cada um entra com uma habilidade e procuram-se complementaridades) (BROWN, 1996).

A empresa deve fazer diversas considerações sobre o desenvolvimento de novos produtos, analisando viabilidade econômica, potencial de mercado, riscos, critérios financeiros (ROI), árvores de decisão, imagem da empresa, reputação e outros (BROWN, 1996). Há vários estágios envolvidos (GARVIN, 1995), tais como: (1) pesquisa de produto: P&D básico, criar conhecimento e concepção do produto; (2) desenvolvimento do produto: pesquisa de mercado, protótipo, teste de campo e criação das especificações; e (3) *design* final: desenvolvimento e aprovação do *design* e lista de materiais.

Para Brown (1996), há a necessidade de integrar os diferentes setores no desenvolvimento de novos produtos e processos, como marketing, engenharia, compras, produção e vendas com a equipe de P&D. A visão holística pode encurtar o tempo de desenvolvimento, assim como prevenir erros futuros ajudando no aprendizado organizacional.

Um dos fatores críticos no desenvolvimento de novos produtos e serviços refere-se à velocidade do desenvolvimento e ao tempo de implementação na produção. Brown (1996) sugere algumas alternativas para superar essa dificuldade, como: a sobreposição de algumas fases, ou seja, ao invés de processo seqüencial, utilizar atividades concomitantes; diminuir o número de fases de desenvolvimento com o uso de *softwares* auxiliares (CAD); evitar protótipos ou o desenvolvimento incremental com a adoção de técnicas Kaizen (pequenas melhorias contínuas que representariam grandes mudanças após certo período); a fabricação de pequenos lotes e melhor uso da prototipagem.

Segundo algumas constatações empíricas de Brown (1996), existem características da cultura organizacional que facilitam a inovação em novos produtos e processos. Destacam-se a descentralização do poder, o fluxo livre das informações, a menor rigidez dos controles, a definição clara de objetivos gerais e, para inovação, confiança, espírito empreendedor, foco no cliente e tolerância a fracassos.

A abordagem do desenvolvimento de novos produtos sofre alterações se comparada às práticas das empresas de alguns anos atrás. Hoje as fontes das idéias

são originadas por toda a empresa e inclusive fora dela (antes era mais um processo *top-down* ou advindo de especialistas). O processo de desen-volvimento de produtos passou a ser gerido por grupos multifuncionais, já que era antes um processo-função e de forma seqüencial. O envolvimento da área de operações é central, ou seja, existe uma visão da necessidade de integração, pois antes esta relação era mais reativa. Hoje o desenvolvimento de novos produtos é também uma grande oportunidade de aprendizado organizacional.

Assim como o desenvolvimento de produtos, o desenvolvimento de novos processos pode trazer algumas vantagens às empresas, como a aceleração da resposta ao mercado, o rápido aumento da produção, o aumento da aceitação do cliente e uma posição mais forte de propriedade (HAYES et al., 2004).

2.4 Estratégias de decisão e tipos de estratégias de operações

Para uma empresa tomar uma decisão ou fazer uma escolha em quais dimensões competir, deve orientar suas decisões e ações internas de forma coerente para que, ao longo do tempo, essas ações e decisões em conjunto transformem-se em fonte de vantagem competitiva. Para facilitar o entendimento, essas decisões foram classificadas em nove categorias (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2004):

1-capacidade: relaciona-se às decisões a respeito da capacidade das instalações, determinada pela planta, pelos equipamentos e recursos humanos;

2-instalações: relacionam-se às decisões sobre localização geográfica, tipo de processo produtivo, volume e ciclo de vida;

3-equipamentos e processos tecnológicos: envolvem desde os equipamentos utilizados até processos de produção;

4-integração vertical e relação com fornecedores: relaciona-se à decisão entre produzir ou comprar;

5-recursos humanos: atuam sobre as políticas existentes para que se mantenham funcionários motivados, trabalhando em equipe e buscando atingir as metas da empresa;

6-qualidade: o gerenciamento desta categoria deve especificar como as responsabilidades serão alocadas, que ferramentas de decisão serão utilizadas e quais sistemas de treinamento serão instituídos;

7-escopo e novos produtos: envolve o gerenciamento e a introdução de novos produtos e de operações, a partir da amplitude do *mix* de produtos e processos utilizados;

8-sistemas gerenciais: relacionam-se ao suporte às decisões tomadas e sua implementação. Requerem planejamento, sistemas de controle, políticas operacionais e linhas de autoridade e responsabilidade;

9-relação interfuncional: envolve sistemas gerenciais e mecanismos que possibilitam a interação com as diversas áreas funcionais.

2.5 Análise das atividades da rede de valor de operações

O conceito de Rede de Valor de Operações - RVO, segundo Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2004), é mais amplo e complexo do que o de Cadeia de Valor, pois não há uma seqüência lógica de atividades e existe também uma intensa interação com outras áreas. A RVO é compreendida pelas áreas de desenvolvimento de produtos, suprimentos, produção, distribuição e serviços agregados. A melhor configuração dessas áreas e atividades relacionadas depende das opções estratégicas da empresa (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2004).

A RVO pode ser vista de uma forma mais abrangente, se considerada a cadeia de suprimentos, por exemplo. A empresa pode configurar a sua RVO levando em conta outras empresas, como fornecedores, prestadores de serviços, entidades de ensino, P&D e os próprios clientes. Essa ampliação da RVO compreende uma visão mais sistêmica do ambiente, já que integra todas as partes envolvidas. Cada vez mais a cooperação entre empresas tem sido fator-chave de sucesso, principalmente se localizadas em aglomerados ou distritos industriais.

2.6 Critérios competitivos

“Critérios competitivos são definidos como um conjunto consistente de prioridades que a empresa elege para competir no mercado” (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2004, p. 56). Os padrões mínimos de desempenho das operações determinam o que é importante para o cliente. Recomenda-se o uso da matriz desempenho-importância elaborada por Slack (desempenho da empresa frente à importância dada a cada questão pelo cliente). Chase e Hayes (1991) sugerem usar a mesma matriz colocando um concorrente para comparação. A análise dos resultados diz que se semelhantes à indústria, revela-se em um aspecto qualificador de pedido (*qualifying to compete*) e quando é melhor que a concorrência, é ganhador de pedido (*order winning*). Quando se é melhor do que a concorrência em uma questão não importante para o cliente, é um esforço perdido/excessivo (*air ball*). Já um desempenho pior do que a concorrência em um elemento importante, sob a perspectiva do cliente, é um perdedor de pedido (*order losing*), portanto exige ação urgente (HAYES et al., 2004). “A escolha entre critérios qualificadores e ganhadores de pedido dependerá das circunstâncias de cada mercado no qual a empresa atua” (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2004, p. 56).

Definir prioridades significa escolher as atividades de operações em que é mais vantajosa:

custo-preço, flexibilidade, qualidade ou dependência. Deve-se fazer uso de *trade-offs*. A definição de prioridades deve estar baseada na análise da matriz desempenho-importância (CHASE; HAYES, 1991).

O foco nas operações, segundo Chase e Hayes (1991), exige um alinhamento do sistema de operações, ou seja, do pessoal de operações e de instalações com as prioridades de desempenho. A falta de foco é provocada geralmente pela tentativa de “fazer tudo mais ou menos bem”, que prejudica a implementação de uma estratégia bem definida e sustentável. Deve-se ter cuidados em cumprir as promessas feitas aos clientes e evitar desgastes desnecessários do pessoal de operações.

2.7 Estratégias de inserção internacional

Kotabe e Helsen (1999) identificaram duas classes de critérios de decisão de escolha do modo de entrada em cada mercado: critérios internos (específicos da empresa) e critérios externos (específicos do ambiente). Considerando os critérios externos, por um lado, tem-se a própria pesquisa de mercado, que consiste no conhecimento do tamanho e crescimento do mercado, dos riscos associados ao mercado, das regulamentações governamentais, do ambiente competitivo (identificação dos principais competidores locais e a força que possuem) e da infraestrutura. Esses fatores, segundo Kotabe e Helsen (1999), definem a atratividade de cada país em estudo. Por outro lado, os critérios internos (específicos das empresas) compreendem os objetivos da empresa (quanto maior o interesse na entrada em novos mercados, provavelmente maior a tendência ao uso de estratégias mais ousadas e flexíveis para a obtenção dos resultados esperados), o grau de controle sobre as estratégias a serem empregadas (poder de independência sobre as operações no exterior), os recursos, os ativos e as competências disponíveis para a entrada no mercado externo e, finalmente, a flexibilidade necessária para se ajustar às mudanças do mercado.

A internacionalização é um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações em outros países fora de sua base de origem. A forma de decisão sobre qual a melhor maneira de integrar o processo de internacionalização de suas vendas tem que ser adequada ao conjunto de princípios que rege a empresa, no que tange à sua forma de ativação como um todo (competição, capacidade de inovar, processo produtivo, etc.). Existem várias formas de internacionalização, como:

◆Exportação: pode ser realizada de maneira indireta, utilizando os serviços de uma *trading company* ou uma empresa de gerenciamento de exportação (BIMAN, 1998), ou de forma direta, enviando a mercadoria para o cliente no exterior.

◆Licenciamento: é firmado um compromisso com uma empresa em um mercado-alvo para a

produção e distribuição de um produto, pelo qual há o pagamento de *royalties* ou uma taxa de licenciamento.

◆Franquia: consiste em um empreendimento no qual o franqueador fornece a(s) marca(s), as competências, o sistema de gestão e os serviços, enquanto o franqueado fornece o capital e o compromisso pessoal de gestão.

◆Alianças Estratégicas: são parcerias que fornecem a troca de tecnologias, capacitações ou produtos para benefício mútuo (YOSHINO; RANGAN, 1995).

◆*Joint-Venture*: trata-se de uma associação de capital de duas ou mais firmas para a criação de uma ou mais filiais comuns.

◆Fusão: caracteriza-se pelo método em que o conjunto de empresas participantes decide pela organização de uma nova entidade.

◆Aquisição: é a forma mais rápida de entrar no mercado; se houver disponibilidade de investimentos, a empresa compradora, além de adquirir a planta, ganha experiência de mercado.

◆Investimento direto: pode ser por uma aquisição, uma fusão, uma *joint-venture* ou construção de uma fábrica em um país estrangeiro.

Os diferentes modos pelos quais a empresa pode se inserir num mercado externo necessitam, além da capacidade de investimento, estar adequados a uma estratégia que permita criar e sustentar a vantagem competitiva através da experiência internacional.

No que diz respeito à estratégia de internacionalização, há duas correntes: a de interdependência, em que o país sede torna-se pouco importante para o sucesso, e a de independência, em que o país sede torna-se muito importante para o sucesso.

Para Porter (1986), as estratégias devem ser globais; posicionam-se entre duas correntes: a multidoméstica, quando a competição em cada país é independente da competição de outros países. A global, quando a posição competitiva da empresa em um país é afetada pela sua posição nos outros países e vice-versa.

Podem-se identificar quatro estratégias de configuração nas decisões de localização das empresas internacionais, como: produção no país sede; produção regional; produção coordenada global; combinação da configuração coordenada global da regional.

Vale destacar que as empresas que atuam internacionalmente demandam níveis diferentes de ações de coordenação e de configuração, os quais variam conforme suas características organizacionais. A tipologia refere-se a multinacionais, globais, internacionais e transnacionais.

2.8 Estratégias de marca própria ou de terceiros e de marca local ou global

O uso de marca própria ou de terceiros é um campo do marketing que apresenta vantagens e

desvantagens, dependendo do tipo de produto em questão e do mercado em que se planeja atuar. Segundo Kotler (2000), as empresas usam marcas por oferecer proteção legal aos aspectos exclusivos do produto. Além disso, o autor complementa que a marca oferece a oportunidade de atrair um grupo de clientes mais fiel e lucrativo, assim como segmentar os próprios mercados e construir uma imagem corporativa mais forte. De maneira resumida, as principais vantagens da marca própria seriam o alcance de resultados mais lucrativos e a diferenciação frente à concorrência. Entre as desvantagens, poderiam citar-se os altos custos que a empresa teria para desenvolver e introduzir uma marca no mercado.

Já a questão do uso de uma marca global (única para os mais variados mercados internacionais) ou local (uma marca específica para cada mercado ou país) depende principalmente da capacidade da empresa de encontrar uma marca que se ajuste a todos os países, de forma global. Essa estratégia auxiliaria na significativa redução dos custos de desenvolvimento da marca, pois haveria somente a necessidade de uma única marca global corroborando também com gastos menores de criação de campanhas publicitárias (economia de escala) (KOTABE; HELSEN, 1999). Porém, essa estratégia pode ter como ponto negativo uma possível falta de ajustamento às reais necessidades locais de cada mercado. Já o uso da marca local, ao contrário, se beneficia da capacidade de se adaptar às características de cada mercado, mas sofre de maiores custos envolvidos com o desenvolvimento de cada marca, assim como maiores custos de criação das campanhas publicitárias e gastos de propaganda.

3. MÉTODO

O presente trabalho classifica-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, pois analisa um caso concreto nas suas particularidades temporal e local, partindo das expressões das pessoas e das suas atividades em seus contextos locais. A pesquisa desenvolve-se através de uma investigação exploratória, pois investiga um fenômeno com o propósito de compreendê-lo melhor, podendo lançar alguns novos *insights* e descrever elementos relacionados a essa situação (VERGARA, 2005).

Para analisar o objeto, o estudo utiliza um dos métodos da pesquisa qualitativa: o estudo de caso único, indicado para análise profunda, quando o pesquisador visa a examinar determinado ambiente de modo detalhado, um sujeito ou uma situação particular (LEE, 1998; MARSHALL; ROSSMAN, 1999; FLICK, 2004; VERGARA, 2005).

Yin (2005, p.32) afirma que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, conforme Yin (2005), representa uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. A investigação do estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única, em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, como os dados, precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados.

Nesta pesquisa, os dados foram coletados através de observações e de entrevistas com o Diretor Presidente do Grupo Paquetá, a Diretora da Marca Dumond, o Superintendente e o Gerente de Exportação da Dumond. Foram consultados também os manuais históricos do Grupo Paquetá.

A partir dos dados coletados, estes foram analisados e confrontados com a teoria desenvolvida para alcançar o objetivo proposto neste estudo.

4. ANÁLISE DOS DADOS: ESTUDO DE CASO

4.1. Breve histórico do Grupo Paquetá

Em 1945, na cidade de Sapiranga (RS), nasceu a empresa Paquetá. Foi uma época difícil, marcada pelo fim da segunda grande guerra, ao mesmo tempo em que terminou, no Brasil, o Estado Novo de Getúlio Vargas.

A pequena fábrica de cinco pares por dia de ontem se tornou a gigante de hoje, produzindo sapatos para o mundo, criando marcas, além de lojas, fazendas, curtume, empresas de crédito e empreendimentos imobiliários, com o que gera aproximadamente treze mil empregos.

Para chegar até aqui, o Grupo Paquetá investiu em tecnologia, em metodologia de trabalho, em pesquisas e em desenvolvimento. Mas o maior investimento sempre foi nas pessoas, conforme o relato do Diretor Presidente do Grupo: “*Foram as pessoas, são as pessoas e continuarão sendo elas as verdadeiras responsáveis por este sucesso*”.

A linha do tempo do Grupo Paquetá é marcada pelos seguintes acontecimentos principais (PAQUETÁ, 2006):

◆ Anos 40: abertura da empresa com produção inicial de cinco pares por dia.

◆ Anos 50: por sugestão de um dos sócios, alteraram a razão social da empresa de Muller e Wagner para Paquetá Calçados.

◆ Anos 60: ingressou no ramo do varejo e abriu em Novo Hamburgo (RS) a primeira loja. Esta loja foi criada para comercializar os produtos próprios. Em 1969, realizou a primeira remessa de calçados para o exterior.

◆ Anos 70: começaram as exportações regulares de calçados com marca de terceiros. O Grupo Paquetá ingressou também no ramo agropecuário.

◆Anos 80: a rede de lojas ampliou para o ramo de varejo esportivo, Lojas Paquetá Esportes. Houve expansão de unidades produtivas e a entrada no ramo de acabamento de couros.

◆Anos 90: o Grupo adquiriu a rede de lojas Gaston e inaugurou fábricas no Nordeste. Também foi lançada a marca própria Dumond. Iniciou a operação do varejo no Rio de Janeiro.

◆Anos 2000: o Grupo passou a produzir artigos esportivos com o licenciamento da marca, a Diadora. No varejo, houve o projeto de franquias e a aquisição da rede de Lojas Esposende no Nordeste.

◆Ano 2006: o Grupo Paquetá completou 61 anos, fabricando 50 mil pares de calçados por dia, com 11 unidades industriais, 126 lojas e 13 mil colaboradores diretos.

4.2. Histórico da Dumond

A marca Dumond foi adquirida pelo Grupo Paquetá na década de 80. Esta marca pertencia a uma empresa de confecções que produzia *jeans*. A inspiração pela "Dumond", conforme o relato da Diretora da Marca, surgiu quando o Diretor Presidente assistia a alguns capítulos da novela *Dancing Days*, que mostrava essa marca de *jeans*. Nessa época, a empresa estava voltada somente para exportação de marcas para terceiros. Em 1987, retomou a produção de sapatos para o mercado interno, mas apostou na marca Paquetá, ao invés da Dumond; a marca não foi bem aceita no mercado porque havia a rede de Lojas Paquetá (multimarcas) com o mesmo nome e também por não haver investimento em marketing e em pessoas específicas para essa nova operação.

Em 1995, houve um investimento na marca Dumond. Segundo a Diretora da Marca:

[...] foi bastante difícil no começo adotar uma marca própria porque a empresa não tinha uma cultura de mercado interno, por estar voltada desde a década de 70 para exportação através de *tradings*. Para que a marca fosse reconhecida no mercado, houve necessidade de constituir uma equipe de trabalho com competências voltadas somente para esse novo mercado de atuação.

Em 2000, a Empresa começou a participar de Feiras de Calçados no Exterior, buscando clientes para começar a exportar a marca Dumond. O processo de internacionalização teve início em 2002 e, no mesmo ano, o grupo ingressou no ramo do varejo, com lojas próprias no Brasil. Em 2005, tornou-se uma unidade com razão social independente, mas que responde diretamente para o Grupo Paquetá.

4.3. Unidade de produção com marca própria

A Dumond é uma empresa pertencente ao Grupo

Paquetá, que surgiu em resposta à percepção de dependência que essa última tinha em só fabricar calçados para exportação usando a marca de terceiros. A empresa percebeu que corria risco em não deter algumas atividades ou informações essenciais que pudessem assegurar a continuidade de seu negócio no futuro, como a autonomia sobre os canais de distribuição, da marca, dos preços, da P&D e, principalmente, do conhecimento do mercado e de seus consumidores, conforme o relato do Gerente de Produção:

Devido à visão do Diretor Presidente iniciamos um processo de transição, além de *expert* em exportação através de agentes à criação da marca própria. Até 1999, este processo não estava planejado. Houve a migração de um negócio de exportação que era exclusivamente da marca *Nine West* e, quando esse negócio começou a entrar em crise, os diretores perceberam o quanto era frágil esta estratégia de produzir para terceiros e para um único cliente, e com isso mudaram as estratégias.

Desse modo, a empresa procurou um novo tipo de negócio em que pudesse, apesar de uma eventual queda da escala de produção com lotes menores, agregar valor ao produto via marca, *design*, posicionamento diferenciado e comercialização direta ao varejista. Nesse sentido, pode-se dizer que a Dumond seguiu a linha de Kotler (2000), que afirma que a marca própria oferece a oportunidade de atrair um grupo de clientes mais fiel e lucrativo e permite construir uma imagem corporativa mais forte.

Para que a marca fosse reconhecida no mercado, houve necessidade de constituir uma equipe de trabalho com competências voltadas somente para este novo mercado de atuação, segundo a Diretora da Marca:

A empresa não tinha uma cultura de mercado interno, ela já teve há muito tempo atrás, antes de iniciar a exportação. Com a exportação perdeu esta cultura, além disso, muitas coisas mudaram neste tempo, precisávamos de marketing, foi complicado e difícil. Aos poucos a empresa começou a acreditar na marca, contrataram profissionais, uma agência de publicidade, e, devagarzinho, foi montada a estrutura.

Hoje a Dumond comercializa os seus produtos diretamente para o exterior, de forma direta, conforme Biman (1998), pois envia a mercadoria para o cliente no exterior sem o intermédio de uma *trading company*.

A Dumond é o objeto de pesquisa deste artigo e também é uma das onze unidades do Grupo Paquetá. Na unidade em estudo, possui aproximadamente 600 colaboradores diretos e a produção diária é de 5,5 a 6

mil pares. Em torno de 60% dessa produção é direcionada ao mercado externo e o restante (40%) ao mercado brasileiro. Um dos objetivos da empresa é de aumentar a participação das exportações para alcançar uma relação de até 90% para o mercado externo, tornando a marca global. Conforme Kotabe e Helsen (1999), pode-se utilizar uma marca única para os mais variados mercados internacionais, a efetivação dessa estratégia dependerá da capacidade da empresa em difundir-la e ajustá-la às necessidades de cada local, além disso, essa estratégia auxilia na redução dos custos de desenvolvimento da marca, corroborando com gastos menores de criação de campanhas publicitárias (economia de escala).

O destino das exportações da Dumond alcança todos os continentes (Tabela 1), com destaque para a Europa: países escandinavos (Suécia, Noruega, Finlândia e Dinamarca), países do Báltico (Estônia, Letônia e Lituânia), Alemanha e França. Destacam-se, ainda, além da Rússia, os países da América Latina, como o México. Apesar da maior participação nesses mercados mencionados, possui negócios pulverizados em todos os outros continentes, conforme já mencionado, atingindo e alcançando 53 países. A empresa participa das principais feiras de calçados no mundo. No exterior, a venda ocorre principalmente via distribuidores que, estrategicamente, são considerados uma extensão da empresa, ou seja, que possam repassar as propostas de marca e *design* diferenciado da Dumond ao mercado em que atuam. A Dumond tem acompanhado, através do pessoal da área comercial, os distribuidores nos próprios mercados e nas feiras. Existe uma proposta de trabalho mais em conjunto com os distribuidores para definir os clientes finais e as possíveis estratégias de atuação para cada mercado. A Dumond sabe onde os produtos serão vendidos, ou seja, tem vantagens em relação a simplesmente vender o calçado para o distribuidor sem saber o destino final, como ocorre em outras empresas. Há países com vendas diretas, ou seja, não passando por distribuidores. Isso ocorre principalmente em países fora da Europa (Oriente Médio, EUA e excepcionalmente na Inglaterra).

O foco atual da empresa está na Europa; a tabela 1 mostra o destino das exportações. Os EUA são segundo plano, já que a Paquetá exporta muitos calçados de marca de terceiros para esse mercado e, assim, pretende evitar conflitos entre os canais de distribuição. Dessa forma, segundo o relato da Diretora da Marca,

A visão da empresa é ter uma marca mundial. Chegou-se à conclusão que esta marca seria a Dumond. Com isso, surgiu a idéia de internacionalização. Hoje a Dumond já é internacional, está presente em mais de 50 países, isto é um processo lento. Muitas pessoas querem abrir lojas da Dumond, como na Arábia Saudita e em outros lugares, e já estão prontos para isso.

Tabela 1:
Destino das Exportações (%) da Dumond.

Destino das exportações	Participação
Europa	35%
América Latina (sem México)	20%
América do Norte (principalmente México e Canadá)	20%
Rússia	10%
Outros (Oceania, África do Sul e Ásia)	15%

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em fontes do Grupo Paquetá.

A Dumond representa 15% da produção total de calçados da Paquetá, ou seja, a produção anual da Dumond, em 2005, foi de aproximadamente 1,2 milhões de pares. No Brasil, a Dumond possui cinco lojas próprias e um dos objetivos é ter, em breve, essa estratégia de comercialização também no exterior. No território nacional, a empresa espera ampliar o número de lojas exclusivas através de franquias, objetivando chegar a 34 lojas, ou seja, ter lojas exclusivas Dumond em cidades com mais de 400 mil habitantes. No Brasil, a comercialização para lojas especializadas é realizada através de 18 representantes. Porém a empresa não vende os produtos na própria rede de lojas da Paquetá (multimarcas), pois pretende criar um posicionamento de valor e diferenciação frente aos demais concorrentes diretos.

Os produtos fabricados são exclusivamente calçados femininos de valor agregado, competem através da estratégia de diferenciação (PORTER, 1985). Os calçados são de produção própria (terceiriza somente a costura e a parte da forração), mas comercializa também acessórios (bolsas e carteiras), que são totalmente terceirizados. Um dos motivos que levou a empresa a trabalhar com marca própria foi o de oferecer um produto de maior valor agregado diretamente ao cliente. Esta nova unidade foi formalmente constituída como empresa independente em janeiro de 2005, mas já comercializava seus produtos desde o início de 1997.

Apesar de o negócio com esta marca própria ter iniciado em 1997, os melhores resultados vêm ocorrendo nestes últimos anos, após a consolidação da operação com a equipe de gestão independente. Hoje a unidade Dumond tem autonomia para determinar os seus rumos e toda administração, área comercial, P&D e produção são também próprias. Conforme Hayes e Upton (1998), o sucesso vincula-se à capacidade de a empresa interagir a gestão de operações com os demais setores-chave da empresa, como P&D, RH, marketing e finanças. Na Tabela 2, pode-se avaliar o crescimento das exportações com a marca própria e percebe-se que em quatro anos as vendas praticamente triplicaram.

Tabela 2:
Crescimento em Nº de Pares Exportados com a Marca Própria Dumond.

Ano	Exportação (em mil pares)
2002	238
2003	479
2004	569
2005 (aprox.)	700

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em fontes do Grupo Paquetá.

Considerando que o clima é sempre o inverso entre os dois hemisférios terrestres, a empresa lança primeiramente a coleção no Brasil e nos países correspondentes do Hemisfério Sul e, posteriormente, no Hemisfério Norte. Isso propicia também eventuais ajustes necessários nos modelos e nas coleções, quando forem lançados no exterior. Essa estratégia exige da empresa um profundo conhecimento das tendências de moda, já que lançará de forma antecipada, os seus modelos tanto no mercado doméstico (um ano antes dos principais *players* locais), quanto externo (em relação aos principais *players* mundiais, já que a coleção usada é praticamente a mesma para os dois hemisférios). Para isso, a P&D de novos produtos torna-se fator-chave de sucesso; essa capacidade de inovação, conforme Brown (1996), é estar de certa forma à frente da concorrência e possibilita à empresa agregar ainda mais valor à marca. Para tanto, o posicionamento da empresa concentra-se na classe A, atendendo público de 25 a 55 anos. No exterior, varia de A a B, dependendo do mercado e do seu poder aquisitivo/renda *per capita*. Uma das estratégias empregadas para consolidar esse posicionamento de valor distinto é o uso da comunicação, através de editoriais de moda em revistas especializadas.

A comercialização de produtos da coleção primavera-verão ocorre de forma mais intensa. Para as coleções de outono-inverno, há ainda algumas dificuldades e a empresa conta com o auxílio de informações dos distribuidores e clientes para ter sucesso na criação e comercialização.

Analisando os critérios ganhadores de pedido da unidade com marca própria, pode-se citar a flexibilidade produtiva (fabricação de pequenos lotes), rápida entrega (devido à configuração produtiva que permite rápido *lead-time*) e qualidade dos materiais e do produto final. A flexibilidade produtiva está associada a algumas mudanças feitas na própria produção. Normalmente, as fábricas de calçados tradicionais, quando trabalham para marcas de terceiros (geralmente lotes de produção maiores), optam pela linha contínua: corte, costura e montagem. A unidade objeto deste estudo, visto que precisa de agilidade e flexibilidade produtivas, realiza o corte em células, a costura é terceirizada e a montagem é realizada de forma tradicional. A terceirização da costura explica, de certa forma, o número bastante enxuto de colaboradores para a produção de seis mil pares/dia já mencionados. A empresa conta com sete esteiras de produção e cada esteira produz os grandes grupos de produtos (botas, sandálias, calçados fechados e outros) e suas variações. Essas esteiras têm capacidades produtivas diferentes para se ajustarem às variações por volume de vendas.

Para que a unidade consiga administrar bem a cadeia de suprimentos com as necessidades de produção em pequenos lotes, conta com rigoroso

sistema de planejamento de produção. Segundo o relato do Gerente de Produção, existem duas coleções principais anuais (outono-inverno e primavera-verão) e elas subdividem-se:

[...] no total de oito coleções (lançamentos), o que equivale a um novo lançamento a cada 45 dias. Cada coleção conta com produtos e estilos específicos (calçados para festas - *glam*, alta moda e vanguarda, ou seja, mais inovadores - *trend*, moda atual - *style* e os mais tradicionais - *basic*). Estes novamente se subdividem em vários modelos e cores, ou seja, a árvore de produtos e materiais é complexa. As duas grandes coleções/estações anuais contam com aproximadamente 350 a 400 produtos cada, porém há ainda as subdivisões por diferenciações de materiais e cores. Existem as adaptações de produtos feitos às necessidades de alguns mercados específicos. Esta vasta opção de produtos, se por um lado pode dificultar a administração da produção e dos materiais necessários, praticamente torna dispensável a necessidade de customização por parte do varejista, já que o leque de opções é amplo e está sempre sendo renovado e atualizado devido às várias subcoleções.

A cadeia de suprimentos da Dumond possui uma série de facilidades por se localizar em área de alta concentração de componentes (Vale do Sinos), o que facilita o acesso aos materiais, além do desenvolvimento de novas necessidades. Outra vantagem da empresa é de contar com curtume próprio pertencente ao Grupo Paquetá, que possibilita o fornecimento de pequenos lotes de forma rápida, assim como constante introdução de novos materiais e tipos de couros. Essa verticalização no fornecimento de couro, um dos principais materiais na indústria calçadista, facilita também o desenvolvimento de novos tipos de couros devido à facilidade de relacionamento e aos objetivos em comum entre as partes. Os objetivos são complementares e comuns, visto que o cliente é, de certa forma, o mesmo: o varejista de calçados.

O desenvolvimento de produtos e processos dentro da própria unidade dá-se com recursos CAD/CAM, que, além de possibilitar uma rápida resposta aliada ao fornecimento de couro verticalizado, possibilita maior aprendizado. Esse aprendizado (curva de experiência) se iniciou na empresa de forma convincente desde o início das atividades de exportação com marca de terceiros, pois a empresa possui estreito relacionamento na área de P&D com *tradings* e clientes. O desenvolvimento de novos produtos é menor do que a média do setor devido à completa estrutura para essa finalidade, compreendendo instalações específicas e

modernos equipamentos de CAD/CAM, por exemplo. A Dumond conta com uma equipe de seis pessoas na área de *design* de produtos, que pesquisam as novas tendências de moda nas mais variadas fontes, como revistas, feiras, Internet, em viagens ou no próprio contato com clientes e distribuidores.

Todas as unidades da região Nordeste da Paquetá são certificadas pela ISO 9001, as unidades do Sul estão sendo certificadas desde 2006, e o curtume está em processo de certificação da ISO 14001. Todos os materiais e produtos finais são testados e analisados. Há um controle de qualidade rígido, que compreende análises físico-mecânicas e químicas (do couro e calçados), obedecendo a rigorosos padrões internacionais da SATRA e BLC, por exemplo. Há também programas internos de melhoria de qualidade, como treinamentos e Seis Sigmas.

Algumas dificuldades que a Dumond enfrenta, principalmente no processo de internacionalização para Europa, são destacadas pelo Gerente de Produção:

É a visão de calçados baratos produzidos no Brasil, ou seja, a dificuldade em introduzirem calçados de maior valor agregado, pois o mercado externo ainda percebe o Brasil como produtor de calçados de baixo valor agregado. Na Rússia, isso não tem ocorrido e esse deve ser um dos motivos da rápida expansão nesse mercado, pois não percebem o produto brasileiro como de baixo valor.

Resumidamente, os pontos principais adotados pela empresa para atingir uma proposta diferenciada são a marca (força da marca e seu posicionamento de alto valor em lojas mais sofisticadas) e o produto (*design* e inovação).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Grupo Paquetá, com a abertura de uma unidade de negócios com marca própria, buscou uma estratégia priorizando a diferenciação através da agregação de valor (PORTER, 1985). Em seus critérios operacionais, esse novo negócio está objetivando concentrar-se nos critérios de rápida entrega, flexibilidade produtiva (pequenos lotes de produção) e qualidade do produto (através do *design* inovador), conforme destacado por Garvin (1987).

Como estratégia de marketing, porém complementar para sustentar essa estratégia de operações, a unidade construiu uma nova marca e comercializa diretamente. A estratégia de inserção internacional com marca de terceiros, através de *tradings* ou não, trazia uma série de riscos à empresa, pois não detinha a marca. Assim, a reformulação das estratégias de operações e do marketing possibilitou à empresa penetrar em novos mercados e no segmento de maior poder aquisitivo (público A-B). De certa forma, propiciou também a diminuição dos riscos em

concentrar as vendas em poucos clientes e sem garantias da repetição dos negócios.

Os ganhos de escala, mesmo que numa primeira visão possam ter sido prejudicados, foram compensados por ganhos de escopo, reconfiguração do processo produtivo (parte em células, parte terceirizada e parte da maneira tradicional) e, principalmente, pela produtividade através da curva de experiência. O desenvolvimento de produtos passou a ser uma das áreas mais importantes da unidade devido à necessidade de constante introdução de novos produtos.

A continuidade do sucesso da nova estratégia de operações parece estar bem sustentada em uma série de fatores importantes, com destaque especial à configuração da cadeia de suprimentos (curtume próprio com possibilidades de fornecimento de materiais alternativos, entrega rápida e em pequenos lotes) e à estrutura para desenvolvimento de novos produtos, de forma ágil e criativa.

Considerando-se uma visão mais macro da estratégia da unidade ou da corporação, entende-se que a estratégia é a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades e a compatibilização entre estas atividades na empresa. Essa nova unidade pertencente ao Grupo Paquetá, a Dumond, parece estar construindo um conjunto de atividades bem relacionadas e que poderão dar sustentabilidade ao novo negócio. Um bom desempenho depende de muitas atividades, e não somente de algumas poucas, da integração entre elas (PORTER, 1999).

Em relação às competências que a Dumond utilizou para ter um maior sucesso na internacionalização do produto, pode-se dizer que este reside, principalmente, na habilidade em lidar com os canais de distribuição, ou seja, realizando um trabalho próximo e em conjunto com representantes e distribuidores, além da participação em feiras. A flexibilidade e a agilidade na produção de lotes pequenos também representam uma importante competência, pois a Dumond soube se adequar às necessidades do mercado criando várias subcoleções que aumentam o número de modelos, cores e materiais usados. Essa gestão de produção e suprimentos torna-se complexa, mas a empresa está sabendo administrar isso de forma eficaz. Uma das competências essenciais para o sucesso apresentado, neste caso, refere-se à força da P&D, já que o produto deve estar sempre em sintonia com as tendências de moda para, juntamente com a marca, agregar valor e se diferenciar da concorrência. A própria construção de uma marca forte foi fruto da competência desenvolvida pela Dumond, ainda mais se considerarmos que a Paquetá não havia, até aquele momento, trabalhado com marca própria. De uma forma genérica, podemos dizer que as competências da Dumond em relação às da Paquetá são diferentes e tiveram que ser desenvolvidas.

REFERÊNCIAS

- BESANKO, D. et al. The economics of strategy. Wiley, 2004.
- BIMAN, W.J.J. Internationalisation of European dairy companies: Strategies and restrictions. Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry. Wageningen, Holland. May, 1998.
- BROWN, S. Strategic manufacturing for competitive advantage - Transforming operations from shop floor to strategy. Prentice Hall, 1996.
- CHASE, R.B.; HAYES, R.H. Beefing up operations in service firms. Sloan Management Review. Fall, 1991.
- FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GARVIN, D.A. Competing on the eight dimension of quality. Harvard Business Review, Nov/Dec, 1987, p.101-109.
- GARVIN, D.A. Manufacturing strategic planning. California Management Review, vol.35, n. 4, Summer, 1993, p.85-100.
- GARVIN, D.A. Leveraging process for strategic advantage. Harvard Business Review. Set/Out, 1995.
- HAYES, R.; UPTON, D. Operations based strategy. California Management Review, v.40, n.4, 1998, p.8-25.
- HAYES, R.; PISANO, G.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. Operations, strategy and technology pursuing the competitive edge. Ed.Wiley, 2004.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. Administração de Marketing Global. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- LEE, T.W. Using qualitative methods in organizational research. California: Sage Publications, 1998.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. Designing qualitative research. California: Sage Publications, 1999.
- PAIVA, E. L.; CARVALHO JR, J. M. de; FENSTERSEIFER, J. E. Estratégia de produção e de operações - Conceitos, melhores práticas e visão de futuro. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- PAQUETÁ. Negócios. Disponível em: <www.paqueta.com.br>. Acesso em: 01 mar. 06.
- PIRES, S. Gestão estratégica da produção. Piracicaba: Unimep, 1995.
- PORTER, M. Vantagem competitiva - Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- _____. Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. Competição - On competition: Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SKINNER, W. Manufacturing link in corporate strategy. Harvard Business Review, May/June, 1969, p.1-10.
- VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.
- YIN, R.K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YOSHINO, M.Y; RANGAN, S.U. Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization. Boston: Harvard Business School Press, 1995.