

# Estratégia Competitiva a Partir da Geração de Valor do Produto: Modelo Conceitual e Validação em Empresas da Indústria Calçadista

## Competitive Strategy from the Value-Added to Product: Conceptual Model and Validation in Firms of Shoes Industry

Sérgio Evangelista Silva<sup>1</sup>, Flávio César Faria Fernandes<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Ouro Preto, UFOP, Brasil, <sup>2</sup>Universidade Federal de São Carlos, UFSCar, Brasil  
Correspondência: Sérgio Evangelista Silva, Endereço: Rua Trinta e Sete, 115 Loanda, CEP.: 35.930-970 Minas Gerais, Brasil. Tel: 55 31 3852-8709. E-mail: sergio@deenp.ufop.br

Recebido: 02 de Maio de 2012 Aceito: 08 de Dezembro de 2015 Publicado: 01 de Março de 2016

### Resumo

Este artigo tem como objetivo propor um modelo conceitual sobre a estratégia competitiva, baseado no valor gerado pelo produto. A pesquisa realizada tem caráter teórico-empírico; o modelo proposto é deduzido a partir dos conceitos de estratégia competitiva e dos atributos e funções dos produtos e é validado em um estudo de dezesseis empresas do ramo calçadista. A metodologia utilizada foi o estudo de caso múltiplo, o que permitiu uma visão comparada e abrangente do objeto de pesquisa. O modelo proposto permitiu o mapeamento das estratégias praticadas por essas empresas e das pressões competitivas entre seus produtos. Este artigo traz as seguintes contribuições: apresenta um modelo que analisa em profundidade as maneiras de geração de valor do produto para o cliente e sua relação com a estratégia competitiva; a validação do modelo por meio do estudo de empresas calçadistas, o que permitiu reconhecer as estratégias destas empresas e os tipos de pressões competitivas existentes entre os seus produtos.

**Palavras-chave:** Estratégia competitiva, geração de valor, indústria calçadista, mapa estratégico.

### Abstract

The purpose of this paper is to propose a conceptual model about competitive strategy based on the value added to the product. The research carried has theoretical-empirical characteristic; the model presented is deducted from the concepts of competitive strategy and attributes from product and its functionalities. It was validated in a study in sixteen firms of shoes industry. The research method used was the multiple case studies that permitted a compared and wide view of the research object. The model permits map the strategies practiced by these firms and the competitive pressures within its products. This paper contributes to the strategy concept in the following ways: presents a model that deeply analyses the ways of value generations by products of firms and its relation with the competitive strategy; validates the model in the study of shoemakers firms, that permitted identify their strategies and the types of competitive pressures between the products of these firms.

**Keywords:** Competitive strategy, value-added, shoes industry, strategic map.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

## 1. Introdução

O conceito de estratégia tem sido extensamente abordado há décadas, sob diferentes enfoques e perspectivas. Do ponto de vista da firma, três são os níveis de abordagem da estratégia, o corporativo (COLLIS; MONTGOMERY 1997; ANSOFF, 1991; HAX; MAJLUF, 1983; ANDREWS, 1971), da unidade estratégica de negócio (FLEURY; FLEURY, 2003; PORTER, 1986) e o funcional (CESPEDES; PIERCY, 1996; BROWN; BLACKMON, 2005). A estratégia competitiva é abordada primordialmente no segundo nível, nela é definido como a empresa se comportará nos mercados em que atua. Nesse nível duas são as abordagens existentes, aquela que estuda a relação da firma com o seu ambiente externo, sobretudo o mercado, chamada de Visão Baseada no Mercado (VBM) (WRIGHT et al. 2000; DAY, 1992; PORTER 1986; MILES; SNOW 1978) e aquela que estuda o papel dos recursos que a firma possui algum nível de controle e/ou acesso sobre a sua competitividade, sendo esta a

Visão Baseada nos Recursos (VBR) (FINNEY et al. 2008; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991; ZAJAC; SHORTELL, 1989; WERNERFELT, 1984).

Lançando mão principalmente dos conceitos relacionados à VBM este artigo tem como objetivo propor um modelo conceitual sobre a estratégia competitiva, baseado no valor gerado pelos produtos que a empresa oferece ao mercado. Este modelo é validado mediante a sua aplicação no mapeamento de estratégias de dezesseis empresas do ramo calçadista e dos tipos de pressões competitivas entre os calçados fabricados por essas empresas. O método utilizado possui caráter teórico-empírico. Do ponto de vista teórico o modelo sobre estratégia competitiva é deduzido a partir da revisão de literatura, enquanto são utilizados múltiplos estudos de caso, como forma de validação empírica.

As seções a seguir estão organizadas da seguinte maneira: na seção 2 é apresentada uma revisão bibliográfica sobre estratégia e valor gerado pelo produto; na seção 3 é proposto o modelo de estratégia competitiva baseado no valor do produto; a metodologia desta pesquisa é apresentada na seção 4; na seção 5 o modelo proposto é validado por meio de múltiplos estudos de casos nas empresas calçadistas; a conclusão está inserida na seção 6.

## **2. Estratégia, Estratégia Competitiva e o Valor Gerado pelo Produto**

Nesta seção inicialmente apresenta-se o conceito geral de estratégia, e seus níveis de abrangência em relação à firma. Em seguida, aborda-se o conceito de estratégia competitiva, culminando com uma análise da sua relação com o valor gerado pelos produtos de uma empresa.

### **2.1 O conceito de estratégia**

No contexto da firma a estratégia envolve três níveis, no nível mais alto está a estratégia corporativa, que em suma consiste na forma como um conjunto de recursos sob mesma propriedade (a corporação) é alocado entre diferentes ramos de atividade (HAX; MAJLUF, 1983; HEDLEY, 1977; ANDREWS, 1971; ANSOFF, 1991).

No segundo nível a estratégia diz respeito às principais decisões de uma unidade estratégica de negócios – uma ou mais firmas dedicadas a um mesmo ramo, pertencentes à mesma corporação. Em relação ao escopo dessas decisões, como já apresentado na introdução deste artigo, duas são as abordagens principais: a VBM, que está focada na análise das interações da empresa com o seu ambiente e a VBR que está voltada para a análise do papel dos recursos que a firma possui controle e/ou acesso sobre a sua competitividade.

O pressuposto básico da VBR é que uma firma só conseguirá obter lucratividade superior às firmas que competem no mesmo segmento se for capaz de configurar de modo único seus recursos, pois são eles que permitirão gerar valor para seus clientes (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989). São considerados recursos, todos aqueles elementos tangíveis e intangíveis sob controle e/ou acesso da empresa. São recursos tangíveis os equipamentos, as instalações, a localização, o capital, dentre outros aspectos. Em muitos casos os recursos intangíveis desempenham um papel mais importante do que os tangíveis (HALL, 1993), são exemplos desses recursos, imagem de marca, conhecimento de posse dos recursos humanos (WRIGHT *et al.* 2001; CAPPELLI; CROCKER-HEFTER, 1996; WRIGHT *et al.* 1994), acesso a informações privilegiadas (BRUSH; ARTZ, 1999), capacidade gerencial (MAHONEY, 1995), cultura organizacional (BARNEY, 1986), acesso a redes de mercado e clientes (HOOLEY *et al.* 2005; ACHROL, 1997), construção de redes sociais e alianças estratégicas (BUCKLIN; SENGUPTA, 1993; CRAVENS *et al.* 1993), dentre outros recursos.

O pressuposto básico da VBM é que o desempenho de uma empresa está atrelado, sobretudo, à sua relação com os elementos do ambiente da sua indústria. Este princípio tem suas raízes na Teoria da Organização Industrial (BAIN, 1956 e 1968), que estuda dentre outros aspectos, como a configuração dos recursos dos agentes de uma indústria e a interação entre eles interferem na evolução desta indústria. Especificamente BAIN (1956) propõe o conceito de barreiras de entrada, que consiste em mecanismos deliberadamente construídos ou naturais, que dificultam o livre acesso a uma indústria, dando assim vantagem às empresas já estabelecidas, o que normalmente lhes permite auferir maiores lucros (KUPFER; HASENCLEVER, 2002; REED; MILNE, 1990). Unindo o conceito de barreira de entrada a uma análise sistemática dos principais agentes relacionados a uma determinada indústria Porter (1986) propõe o conhecido “modelo das cinco forças”. A ideia básica do modelo é que o desempenho de uma empresa depende de como ela reage às pressões de concorrentes, fabricantes de produtos substitutos, potenciais entrantes, fornecedores e clientes, sendo esta uma perspectiva ampla da relação da empresa com o seu ambiente.

### **2.2 A estratégia competitiva e valor do produto**

De uma perspectiva estrita a estratégia competitiva consiste no comportamento da empresa em relação aos concorrentes nos mercados em que atua. Um elemento central nessa estratégia é o valor gerado pelos produtos da empresa. Essa é a base dos vários modelos existentes acerca deste tema. Porter (1986), por exemplo, apresenta

três tipos de estratégias, conhecidas como estratégias genéricas, quais sejam as estratégias de baixo custo, de diferenciação e de enfoque, que em resumo consistem em que características dos produtos serão realçadas pela empresa (preço, qualidade, imagem, dentre outros aspectos) e o público ao qual são dirigidos os produtos com determinadas características. O modelo de Porter (1986) considera que uma empresa, para ser bem sucedida, deve escolher somente uma das três estratégias genéricas.

Vários dos pressupostos acima são aprimorados na literatura. Spanos e Lioukas (2001) e Wright *et al.* (2000) questionam a relação de univocidade entre estratégia de produto e estratégia competitiva proposta por Porter (1986). Posto que diferenciação, baixo custo e mesmo enfoque, são características do produto, uma empresa pode adotar diferentes estratégias para diferentes linhas de produtos, e mesmo assim ser bem sucedida como atestam pesquisas empíricas de Pertusa-Ortega *et al.* (2009), Kim *et al.* (2004) e Kotha e Vadlamani (1995).

### **2.3 O valor do produto**

Diversos autores (PERTUSA-ORTEGA *et al.* 2009; MINTZBERG *et al.* 2006; CONTADOR, 2003; PORTER, 1986) assumem a premissa de que a competitividade da empresa está atrelada ao desempenho dos produtos que ela oferece ao mercado.

O conceito de valor do produto encontra suas raízes na teoria da utilidade, (HARTINGER, 1999; BHENTAM, 1984) que assume que os indivíduos buscam sempre maximizar o bem estar em suas escolhas. Neste caso a ideia de valor transcende a simples questão pecuniária dos bens, assumindo o *status* de bem estar físico e psicossocial. O valor de um produto possui natureza dicotômica (CRONIN *et al.* 1997; BOLTON; DREW, 1991; BLOCH; RICHINS, 1983), ou seja, ele envolve questões objetivas, relativas ao produto, e subjetivas, relativas às características e necessidades do cliente.

Do ponto de vista objetivo o valor do produto está relacionado a dois aspectos, ao desempenho de um conjunto de atributos de interesse do cliente, e a sua capacidade de executar determinadas funções. Baseado em Zeithaml (1988) os atributos de um produto tangível podem ser classificados em endógenos, ou seja, que fazem parte da sua composição física e exógenos que são exteriores à sua composição, mas que interferem no seu desempenho. São exemplos de atributos endógenos a desempenho, a durabilidade, a forma, a textura, ou seja, todos aqueles aspectos que derivam da composição física do produto. Já os atributos exógenos, embora não façam parte da composição física do produto, estão de alguma forma a ele relacionada e influenciam a sua composição de valor. Esses atributos podem ser de natureza física, tais como, o tempo de entrega, econômica, tal como o preço, a garantia, promoção, o prazo de pagamento (CONTADOR, 2003); e psicossocial (MOWEN; MINOR, 2003; DHOLAKIA, 1997) como a imagem de marca, a reputação, o risco envolvido da aquisição (GRAUNHAUG; STONE, 1995), a identificação com determinado grupo consumidor, o *status* social, dentre outros aspectos.

O lado subjetivo do valor do produto está atrelado à avaliação de cada cliente. Um mesmo produto – realidade objetiva – pode apresentar diferentes níveis de valor para diferentes clientes. Isso pode ocorrer em decorrência de diferenças desses agentes em aspectos psicológicos, tais como as suas preferências; físicos (peso; faixa etária; condição física), socioeconômicos (os grupos sociais aos quais faz parte e se identifica; estilo de vida) e mesmo momentâneos e circunstanciais (AUGER *et al.* 2010; MELLO *et al.* 2005; BAGOZZI; GOPINATH, 1999; SCHWARTZ, 1994; HAVLENA; HOLBROOK, 1986; ROTHE; LAMONT, 1973).

Uma característica evidente de valor, todavia pouco abordada na literatura consiste nas funcionalidades do produto em si. Com efeito, a visão de valor que se pretende desenvolver adiante concilia tanto aspectos funcionais, quanto àqueles relativos às características dos produtos destacadas em atributos.

### **3. Modelo da Estratégia Competitiva Baseada no Valor do Produto**

Baseada em toda a discussão precedente, nesta seção é proposto um modelo conceitual acerca da estratégia competitiva da empresa baseada no valor do produto. Este modelo pode ser melhor compreendido com o auxílio do quadro 1 e da figura 1, apresentados a seguir. No Quadro 1 é esquematizado o conceito de valor, ele possui natureza dicotômica, ou seja, é baseado nas perspectivas objetiva, em que se encontra o produto – objeto de consumo – e subjetiva – as necessidades e percepções do cliente.

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 o dirigem para determinado público e/ou enriquecem sua função essencial. Por fim, o produto também pode ser avaliado pelos seus atributos, que são de natureza endógena (ex. forma, desempenho, forma, potência,...), ou seja, estão diretamente relacionados à composição física do bem, e exógena, que não fazem parte da composição física, mas que influenciam na sua composição de valor.

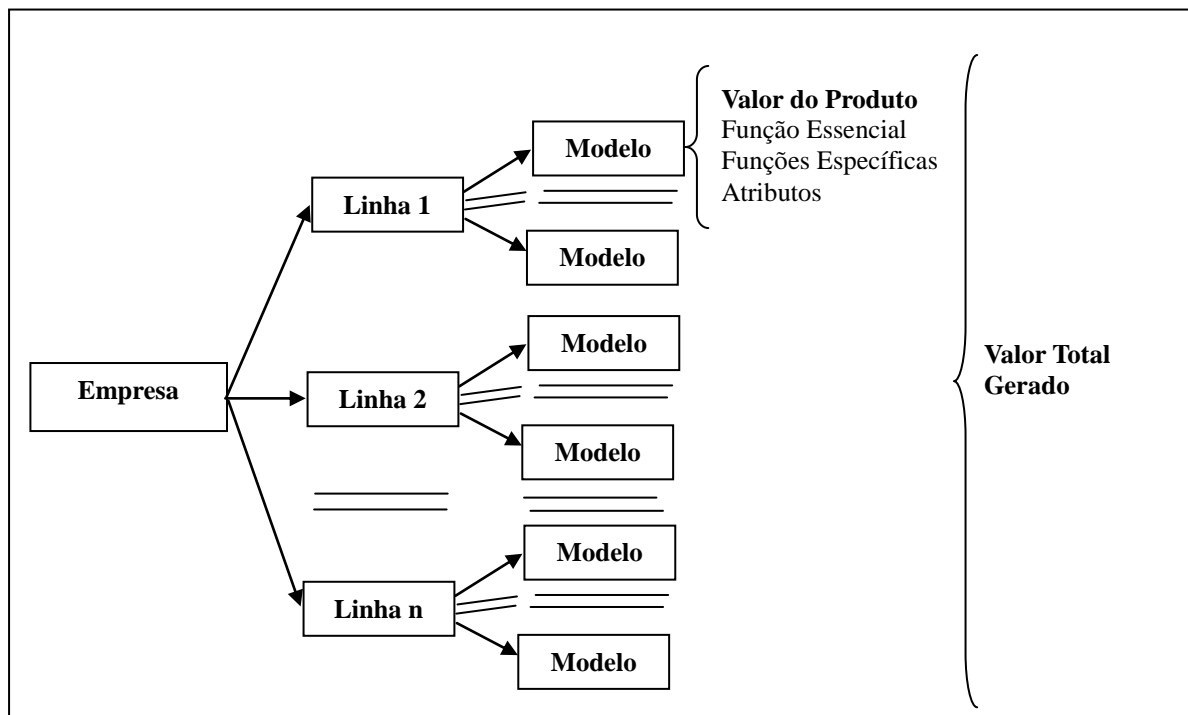
Valor Gerado		
Realidade Objetiva		Subjetividade
Produto		Necessidade/Desejo
Funcão Essencial		Cliente
Funcões Específicas		Condição: econômica, social, física, cognitiva, psicológica, circunstancial
<b>Atributos:</b>	<b>Percepção do Desempenho</b>	
<b>Endógenos:</b> Cor; forma; peso; odor; desempenho, dimensões, composição física.....	Durabilidade, potência, maciez, consumo, conforto, leveza....	
<b>Exógenos:</b> Preço, tempo de entrega, ações de divulgação, força de vendas, preço, marca,.....	Preço, reputação, <i>status</i> , comodidade, atendimento, identificação, risco, rapidez, acesso a informação, .....	

**Quadro 1:** Esquema de geração de valor de um produto para o cliente.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

De modo a ilustrar o conceito de valor aqui proposto, será utilizado o automóvel como exemplo de produto. A função essencial de todo automóvel é permitir o transporte de forma rápida e segura de um grupo de pessoas. Todavia, existem inúmeras variações de automóveis, dirigidos a necessidades e condições específicas, (ex. automóveis de passeio; *pick-ups*; utilitários; esportivos; sedans, dentre outras variações), sendo essas variações as funções específicas desse bem.

Do ponto de vista dos atributos de um automóvel de interesse do cliente, tem-se os atributos endógenos como a forma, ou aparência, a durabilidade, a potência, o conforto, a segurança, o consumo, o espaço interno que decorrem da sua composição física. Por outro lado, os atributos exógenos que também geram valor em um automóvel são a imagem da marca no mercado, o tempo de entrega, a facilidade de compra e/ou financiamento, a rede de concessionárias existentes, a garantia oferecida, *status* social, dentre outros aspectos. Ressalta-se que a diferença entre atributos endógenos e exógenos é que enquanto a mudança de um atributo endógeno implica diretamente na modificação do bem em si, a mudança de um atributo exógeno não provoca alteração no bem.



**Figura 1:** Estratégia competitiva e portfólio de valor gerado.

O conceito de valor do produto acima proposto apresenta as seguintes contribuições à literatura: embora normalmente a literatura sobre estratégia considere principalmente os atributos de desempenho de um produto

como os seus elementos geradores de valor, acrescentam-se os conceitos de função essencial e funções específicas, uma vez que eles são elementos fundamentais na criação de um produto. As funções essenciais e específicas de um produto são particularmente importantes em processos de inovação, em que o valor se dá, sobretudo, pelo fato do produto oferecer funções, até então inexistentes em outros produtos no mercado. Já a classificação dos atributos do produto em endógenos e exógenos, consiste em um conceito útil para o projeto do produto, posto que a empresa possa analisar o composto de valor de uma perspectiva mais ampla.

Apresentado o conceito de valor o modelo estratégico proposto nesta subseção se completa com a ideia de portfólio de valor gerado. Considerando a estratégia competitiva de uma empresa da perspectiva estrita do produto, conclui-se que ela consiste em todo o valor gerado por toda a sua gama de produtos, ou seja, o seu portfólio de valor. Esta ideia é representada na figura 1, nesta figura a empresa é capaz de produzir diferentes linhas de produtos, e dentro de cada linha diferentes modelos, onde cada modelo de produto gera valor por meio de seus atributos, funções essenciais e específicas.

A distinção entre estratégia valor do produto e estratégia competitiva - como portfólio de valor - se faz necessária pelos seguintes motivos: uma empresa pode ter como estratégia competitiva, múltiplas linhas de produtos com diferentes compostos de valor (SPANOS; LIOUKAS, 2001; WRIGHT *et al.* 2000) e neste caso pode obter melhor resultado do que empresas focadas em apenas um composto de valor (PERTUSA-ORTEGA *et al.* 2009; KIM *et al.* 2004; KOTHA; VADLAMANI, 1995); os mercados de consumo consistem em um sistema em contínua evolução e assim, os compostos de valor normalmente se modificarão ao longo do tempo (PEREIRA *et al.* 2010; BARBOSA *et al.* 2007); por último, a estratégia de produto, mesmo de uma perspectiva estrita, ou seja, focada apenas em aspectos mercadológicos, 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 (ex. consumidor final; lojistas; atacadistas; grandes marcas...) para o qual a empresa venderá.

#### 4. Metodologia

Este artigo tem como objetivo propor um modelo conceitual sobre a estratégia da empresa, baseado no valor gerado pelos seus produtos. Para a realização deste objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos: i) – proposta de um modelo geral sobre o processo de geração de valor do produto para o cliente; ii) – proposta de um modelo da estratégia competitiva da empresa a partir do portfólio de valor dos produtos da empresa; iii) – validação do modelo, por meio da análise do comportamento de manufaturas calçadistas; iv) – aplicação do modelo ao mapeamento dos tipos de pressões competitivas existentes entre os produtos das manufaturas calçadistas. Enquanto os objetivos específicos i e ii foram atingidos por meio da revisão bibliográfica (seção 2) e pela apresentação da proposta (seção 3), as próximas seções se dedicam a concretização dos objetivos restantes.

Do ponto de vista epistemológico este artigo possui abordagem teórico-empírica. Na abordagem teórica é utilizado o método dedutivo, segundo Salmon (1978) citado em Marconi e Lakatos (2005) duas são as proposições fundamentais que definem o método dedutivo: i – se as premissas são verdadeiras então a conclusão deve ser verdadeira; ii – toda a informação ou conteúdo factual da conclusão já estava, pelo menos implicitamente, nas premissas. Estas premissas estão contidas no procedimento utilizado para apresentar o modelo de estratégia competitiva baseada no valor do produto, posto que a sua proposta se fundamentou na revisão bibliográfica, o que corrobora a proposição i. Em decorrência a proposição ii também se faz presente, uma vez que as informações apresentadas no modelo teórico encontram-se implicitamente nas premissas. Não obstante, a contribuição deste modelo está em organizar estas informações de modo sistemático, ou seja, a partir de conceitos já existentes apresenta-se uma combinação de conceitos, culminando em um novo modelo teórico.

A segunda parte deste artigo consiste em validar os conceitos propostos no modelo de estratégia competitiva. De modo a discutir em profundidade o modelo, a abordagem que melhor se ajusta a este objetivo é o estudo de caso múltiplo, pois ela permite abordar de modo detalhado e comparativo os elementos do modelo proposto, sendo na visão de Voss *et al.* (2002) e Yin (1994) uma das qualidades dessa abordagem. Outro aspecto, que torna esta metodologia viável é o fato de que o modelo teórico proposto pode ser abordado de modo qualitativo para a compreensão de fenômenos relativos à competitividade de empresas. Tal compreensão, de acordo com Meredith (1998), é uma das funções desse método de pesquisa.

O objeto desta pesquisa consiste em empresas fabricantes de calçados, que de agora em diante serão denominadas manufaturas calçadistas (MCs). Com efeito, foram elaborados múltiplos estudos de caso. Embora a utilização de estudos de caso limite uma pesquisa quanto à capacidade de generalização das conclusões para toda a população, uma forma de enriquecer esse processo se dá pelo uso de múltiplos estudos de caso (VOSS *et al.* 2002). Com efeito, embora os resultados provenientes da aplicação do modelo teórico no estudo das empresas calçadistas não possam ser generalizados para toda a população dessas empresas, a utilização de múltiplos

estudos de caso oferece uma visão abrangente que pode ser o embrião para pesquisas quantitativas futuras.

A quantidade de casos utilizados, dezesseis, teve como propósito apresentar uma visão abrangente e que validasse a aplicação do modelo, permitindo verificar pontos comuns e divergentes entre os casos. Em uma revisão sobre a aplicação deste método Voss *et al.* (2002) verificaram que a quantidade de casos variou entre três e no máximo trinta.

A pesquisa foi realizada junto a dezesseis MCs localizadas em Franca, interior do estado de São Paulo, conhecido arranjo produtivo local dedicado à fabricação de calçados masculinos. A escolha dos casos a serem estudados e a coleta de dados se deu da seguinte maneira. Verificou-se junto a sindicatos e entidades locais relacionadas à indústria calçadista a quantidade de empresas e suas características gerais. A partir deste levantamento preliminar foi possível traçar um panorama geral quanto às estratégias adotadas pelas MCs, tendo como base relatórios locais e entrevistas não estruturadas com profissionais ligados a essas entidades, que demonstraram conhecimento das características da população de MCs existentes. A partir destes dados as MCs foram categorizadas em grupos, segundo características comuns, em que procurou-se selecionar MCs em cada grupo, de modo a se obter uma visão mais abrangente possível das empresas existentes.

Foram pesquisadas seis MCs de grande porte (que possuem mais de 500 funcionários) e dez MCs de pequeno porte (que possuem entre 20 e 99 funcionários). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, com profissionais da alta gestão destas empresas, em que foi utilizado um questionário, com questões estruturadas e semi-estruturadas. Dentre outras questões, foram obtidos dados acerca dos tipos de calçados fabricados, tais como, o gênero (masculino, feminino); o estilo do calçado (social, esportivo); a qualidade do couro, a principal matéria-prima para a fabricação do calçado adulto; o modo de elaboração do projeto do produto (*design*); a forma com que a divulgação é feita; e o preço do produto.

A identificação da estratégia competitiva das MCs ocorreu de duas maneiras: direta, a partir das funções específicas dos principais tipos de calçados fabricados por elas; e indireta, em que os atributos de desempenho priorizados foram deduzidos a partir da configuração de alguns dos principais componentes utilizados na fabricação dos calçados, bem como pela forma de estruturar as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e *Marketing* e Vendas.

## **5. Validação do Modelo na Análise da Estratégia de Manufaturas Calçadistas**

O modelo proposto na seção 3 é validado por meio de um estudo em dezesseis manufaturas calçadistas (MCs). As MCs de grande porte serão denominadas pela letra G, enquanto as de pequeno porte serão denominadas pela letra P, seguidas de um número identificador.

### **5.1 Funções específicas e configuração dos elementos dos calçados fabricados pelas MCs**

Foram identificados como parâmetros de função específica do calçado o gênero, uma vez que o calçado pode ser destinado ao público masculino ou feminino; a faixa etária, calçado adulto e infantil; e o estilo do produto, que pode ser social, estilo *mountain* ou tênis, sendo esses dois últimos tipos, variações do calçado esportivo.

De acordo com o quadro 2 todas as empresas pesquisadas se dedicam à fabricação de calçado masculino, ressaltando que este é o seu principal produto. Todavia cinco MCs além de calçados masculinos fabricam também calçados femininos, e duas fabricam calçados infantis. Considerando a dimensão estilo, verifica-se que a maior parte das MCs fabrica como produto principal o calçado de estilo social e duas fabricam principalmente calçados de estilo esportivo (uma fabrica de tênis e outra calçado do tipo *mountain*).

A fabricação de calçados com diferentes funções específicas por uma mesma empresa, e, portanto, a atuação em diferentes segmentos do ramo calçadista, denota dois aspectos: a diversificação dos segmentos atendidos indica uma estratégia de minimização de risco de mercado e melhor aproveitamento da capacidade instalada, pois a variação média da demanda geral normalmente é menor do que as variações de cada segmento, tornando assim o uso da capacidade do sistema de produção mais estável; o segundo aspecto é que as competências adquiridas pelas MCs na fabricação do calçado masculino podem em parte ser aproveitadas para a atuação em segmentos de calçado infantil e/ou feminino. Esse fenômeno é denominado sinergia por Ansoff (1991).

Já a atuação das empresas G5 e P1 no segmento de tênis e *mountain* (Quadro 2), pode ser vista como uma estratégia de busca de um nicho específico, em que os produtos das demais MCs são substitutos imperfeitos (considerando a hipótese de que um cliente que inicialmente procura comprar um calçado esportivo, está menos inclinado a mudar essa compra para um calçado social e vice-versa). Todavia, essas empresas competem com empresas de outras regiões do país, dentro desses respectivos segmentos.

## 5.2 Dedução dos atributos de desempenho priorizados a partir do comportamento das MCs e da configuração dos componentes dos calçados

Os atributos de desempenho priorizados pelas MCs nas suas diversas linhas de produtos são deduzidos a partir do seu comportamento em aspectos como ações de divulgação, estrutura de desenvolvimento do produto, e pela configuração dada aos calçados. Devido à grande quantidade de componentes do calçado, foram analisados apenas os aspectos relativos aos componentes principais, quais sejam, o padrão do couro e a configuração do solado.

Para verificar a qualidade do couro foi utilizada uma escala de 1 a 5, em que 5 representa a qualidade máxima, e 1 a menor qualidade. Essa escala está segundo profissionais da área, próxima da classificação utilizada para esse componente no mercado. O couro classificado com os valores 4 e 5, é considerado nesta pesquisa como de alta qualidade, aquele classificado com o valor 3, como sendo médio, e o classificado com os valores 1 e 2, foram considerados de baixa qualidade. Um couro de melhor qualidade proporciona aspectos como maior durabilidade, melhor estética e maior conforto para o usuário. Enquanto que o de baixa qualidade tem como vantagem o menor preço.

De acordo com o Quadro 2 nove MCs trabalham com couro de alta qualidade, em que uma utiliza couro especial, ou seja, não utiliza couro bovino, mas de outros animais; dessas MCs, uma trabalha com dois padrões de couro, um de alta qualidade e um de média, a adoção dessa abordagem deve-se ao fato da empresa trabalhar com diferentes linhas de produtos de diferentes padrões de qualidade; cinco empresas utilizam couro de média qualidade (não considerando a empresa G3, já citada no grupo anterior); e duas MCs utilizam couro de baixa qualidade.

Empresa	Função Específica		Padrão do Couro ou matéria prima	Solado	Inspiração do Design	Esforço de divulgação	Preço Final
	Gênero	Estilo					
G1	M	Social	Alto	Exclusivo	Próprio	Campanhas publicitárias; Divulgação em revistas;	1,28
G2	M	Social	Alto	Fabricação própria	Próprio	-	0,85
G3	M/I	Social	Alto e Médio	Fabricação própria	Próprio	Campanhas publicitárias; Divulgação em revistas somente da marca principal;	1 0,35
G4	M/F	Social	Alto	Exclusivo	Próprio	Campanhas publicitárias; Divulgação em revistas;	1,42
G5	M/F	Tênis	Médio	Exclusivo	Terceirizado	-	0,42
G6	M	Social	Alto	Exclusivo	Próprio	Campanhas publicitárias; Divulgação em revistas;	1,28
P1	M/F	<i>Mountain</i>	Médio	Padrão	Terceirizado	-	0,5
P2	M	Social	Alto (couro especial)	Fabricação própria	Próprio	Venda apenas em boutiques de luxo;	2,5
P3	M/F	Social	Alto	Exclusivo	Próprio	Produto associado ao conceito de saúde; Trabalha no sistema de franquias da marca.	1,78
P4	M/F	Social	Alto	Padrão	Terceirizado	Produto associado ao conceito de saúde;	1,14
P5	M	Social	Médio	Padrão	Terceirizado	-	0,42
P6	M	Social	Baixo	Padrão	Terceirizado	-	0,5
P7	M	Social	Alto	Exclusivo	Terceirizado	Produto associado ao conceito de saúde;	1,14
P8	M	Social	Médio	Padrão	Terceirizado	-	0,35
P9	M	Social	Médio	Padrão	Terceirizado	-	0,40
P10	M/I	Social	Baixo	Padrão	Terceirizado	-	0,42

Legenda: Feminino; M: Masculino;

**Quadro 2:** Elementos da estratégia das MCs pesquisadas.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Quanto à política de solado, foi possível observar três abordagens: seis MCs utilizam solado exclusivo, ou seja, desenvolvem o próprio solado, juntamente com empresas especializadas na produção desse componente. Todavia, elas possuem contrato de exclusividade nos seus modelos de solado com a respectiva empresa, nesse caso só as empresas têm acesso aquele modelo de solado, mediante contrato, baseado na compra de volumes mínimos; três empresas, G2, G3 e P2 produzem o próprio solado que utilizam. No caso das duas primeiras empresas esta é uma medida que visa o baixo custo na produção deste componente, pois elas possuem as próprias injetoras de solado, cuja manutenção é justificada pelo volume de produção. Já no caso da empresa P2, o propósito é a busca de diferenciação, pela produção do solado em couro, com o uso de técnicas artesanais de fabricação, sendo essa medida alinhada à priorização da exclusividade do produto; sete MCs utilizam solado padronizado, ou seja, compram solados que não são exclusivos, cujos modelos podem ser utilizados por outras empresas do ramo. O desenvolvimento de solado exclusivo é um processo que exige considerável investimento da empresa. Essa medida indica a busca de produto com maior qualidade, conforto, bem como aspectos como identidade de marca e sentido de exclusividade. Enquanto que o uso de solado padronizado denota a busca de calçado de menor preço.

No *design*, foram identificadas duas abordagens, o *design* próprio, que é quando a empresa possui uma estrutura própria de projeto do produto; e a contratação de projetistas autônomos. Essa última abordagem não garante exclusividade nos modelos concebidos, que normalmente são baseados nos modelos lançados pelas empresas líderes do segmento, estando voltada para a busca de baixo custo de produção. Já a primeira abordagem está voltada para a busca de produtos de acordo com os padrões vigentes da moda internacional e com elevado nível de diferenciação.

Em relação à estratégia de divulgação e formação do conceito do produto foram identificadas as seguintes abordagens: quatro MCs realizam campanhas publicitárias de seus produtos e divulgação em revistas de vários gêneros, essa opção denota a busca de fortalecimento da imagem da marca, a associação do calçado à alta qualidade, bem como uma visão psicossocial, associando o produto a determinado estilo de vida; uma empresa cujos produtos são vendidos apenas em boutiques de luxo, fabricados com couros especiais, e vendido ao maior preço médio identificado, valorizando o conceito de exclusividade do produto; três MCs que buscam associar seu calçado ao conceito de alto conforto e saúde, utilizando componentes leves e anatômicos; e MCs que não demonstraram nenhum procedimento sistemático de divulgação da marca para o consumidor final, buscando com isso a redução de custos.

Por fim, foi verificada a política de preço médio do calçado das MCs. Os preços foram normalizados a partir da mediana, R\$140,00, sendo esse valor considerado a unidade. A política de preço é mais bem entendida quando as MCs são reunidas em grupos estratégicos, sendo esse aspecto discutido posteriormente.

### 5.3 Mapa das estratégias adotadas pelas MCs

No Quadro 3 é apresentado um mapa das estratégias adotadas pelas MCs pesquisadas. Estão no mesmo grupo, empresas que além de oferecerem produtos com as mesmas funções específicas, também priorizam os mesmos atributos de desempenho. Como esta classificação é baseada no valor gerado pelo produto, uma empresa pode ser classificada em mais de um grupo.

As empresas pertencentes ao primeiro grupo (1.1.1.1.1) fabricam calçado masculino social, priorizando os atributos, durabilidade, conforto, sintonia com a moda atual e imagem de marca. Nesse grupo encontram-se quatro empresas, todas de grande porte. Pode-se considerar que essas empresas são líderes no segmento de calçado de alto padrão. Graças à sua maior capacidade financeira, elas conseguem investir em campanhas publicitárias e divulgação em veículos de mídia, de difícil acesso às empresas menores. Contudo, o seu calçado é relativamente acessível à população, uma vez que seu preço relativo é de 1.24 em relação ao preço mediano.

Já a empresa P2 atua em um mercado próximo ao do primeiro grupo de empresas, todavia, como já descrito anteriormente, prioriza a exclusividade. Esse atributo é priorizado por meio da configuração peculiar do calçado (ex. uso de couros especiais, processo produtivo totalmente artesanal), e aspectos psicossociais (ex. vendas apenas em boutiques de luxo, tendo o maior preço relativo verificado).

No grupo 1.1.1.1.3 estão empresas que buscam oferecer calçados de boa qualidade, mas que graças aos baixos investimentos em divulgação, e aspectos como a produção própria do solado, seus preços são 15% mais baixos do que o preço mediano. A empresa P3 oferece calçados também de alto padrão, todavia tendo como principal trunfo competitivo o conceito de saúde e alto conforto associado ao seu calçado. Para isso utiliza materiais especiais, e técnicas de montagem do produto diferentes das convencionais, vendendo seu produto apenas em lojas que são franquias de sua marca. Uma alternativa a esse tipo de calçado é o oferecido pelas empresas do grupo 1.1.1.2, que embora trabalhem com o conceito de saúde, vendem seu calçado a um preço médio menor do que o praticado pela empresa P3.

Função Geral	Funções Específicas		Atributos de Desempenho			Preço Médio	Grupo	Empresas
Fabricantes de Calçados	Masculino	Social	Durabilidade e Conforto;	Moda	Marca	1,24	1.1.1.1.1	G1,G3, G4, G6
					Exclusividade	2,5	1.1.1.1.2	P2
				Preço	0,85	1.1.1.1.3	G2,G3	
			Saúde	Moda	1,78	1.1.1.2.1	P3	
				Preço	1,14	1.1.1.2.2	P4, P7	
			Preço					0,42



		Esportivo	Mountain	0,5	1.2.1	P1
			Tênis	0,42	1.2.2	G5
	Infantil		-	2	G3, P10	
	Feminino		-	3	G4, G5, P1, P3, P4	

**Quadro 3:** Mapa das estratégias adotadas pelas MCs segundo o valor gerado em seus produtos.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Já as empresas do grupo 1.1.2 atuam no mercado de calçados de baixo preço. Para isso utilizam matérias-primas de menor desempenho, e realizam escassos investimentos em pesquisa e divulgação. As MCs dos grupos 1.2.1 e 1.2.2 atuam no ramo esportivo, todavia respectivamente nos segmentos *mountain* e tênis. Em seus mercados os atributos valorizados por essas empresas são o baixo preço de seus produtos.

Por fim, nos grupos 2 e 3 estão empresas, que embora atuem em segmentos anteriormente analisados, também fabricam calçados infantis ou femininos.

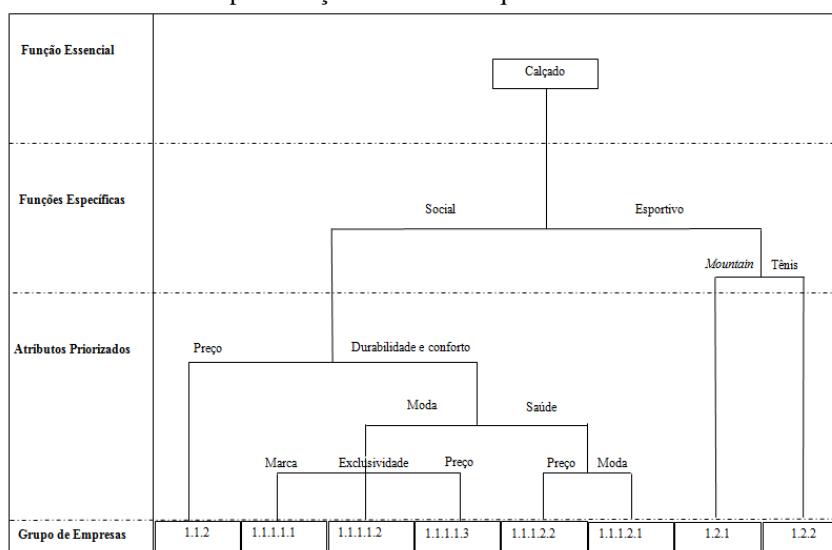
Considerando a influência do porte na estratégia da empresa, nota-se que exceto no caso da empresa G5 que fabrica tênis de baixo preço, as demais MCs de grande porte priorizam em comum os atributos conforto, durabilidade e moda, o que denota o enfoque na diferenciação do produto. Esse comportamento provavelmente está relacionado à criação de barreiras internas na indústria para a obtenção de maior lucro, uma vez que essas empresas possuem plena condição de atuar em mercados de baixo preço, graças à sua escala de produção.

Já a estratégia das pequenas MCs que buscam a diferenciação do produto, se concentra na dedicação a nichos específicos de mercado, como o de alto luxo e o voltado para calçados que têm como conceito a saúde. Essa é uma estratégia que se por um lado evita a competição direta com as grandes MCs, que possuem maior poder de mercado e vantagem competitiva em marca e/ou preço, também procura distanciar-se da competição em preço, da maior parte das pequenas MCs pesquisadas, em que provavelmente a lucratividade será menor.

Embora baseie-se em um pequeno número de empresas, o mapa estratégico apresentado evidencia a pluralidade de estratégias competitivas existentes na indústria calçadista, e que provavelmente tende a agregar novas informações acerca de formas de competição, à medida que novas empresas forem pesquisadas. Este mapa permite observar que mesmo em uma indústria madura como a calçadista, existe grande dinamismo de ações dos agentes, que ocorre pelas pressões competitivas mútuas e a consequente busca de sobrevivência e aumento da lucratividade.

#### 5.4 Heterogeneidade do valor gerado e pressões competitivas entre produtos

Frente ao já exposto percebe-se ampla heterogeneidade quanto ao composto de valor gerado pelas MCs pesquisadas. Não obstante, surge como oportunidade a verificação dos tipos de pressões competitivas existentes entre os calçados fabricados pelas MCs. A Figura 2 apresenta um esquema gráfico das estratégias das MCs, que consiste em uma forma alternativa à representação utilizada no quadro 3.



**Figura 2:** Árvore de estratégias das MCs baseadas no valor gerado pelas suas linhas de produtos.

Na Figura 2 a estratégia competitiva das MCs é apresentada em forma de árvore, o que permite perceber os níveis de pressão competitiva entre os produtos das MCs, considerando o valor gerado. A pressão competitiva entre produtos consiste no nível de capacidade substitutiva entre eles. Em outras palavras, quanto maior a possibilidade de um produto substituir o outro, maior será essa pressão. Isto está presente diretamente na decisão do cliente, indicando qual a suscetibilidade dele mudar a compra de um calçado com determinado composto de valor, para outro, que nesse caso consiste em um potencial substituto.

Considerando os dados das MCs pesquisadas, pode-se supor alto nível de pressão competitiva entre os calçados das empresas que atuam em um mesmo grupo. Possivelmente essa pressão será menor, mas ainda forte, entre calçados de empresas que participam de grupos imediatamente adjacentes.

Por exemplo, deve haver um razoável nível de pressão competitiva entre os calçados do grupo 1.1.1.1.1 e 1.1.1.1.3, uma vez que são priorizados nesses calçados vários atributos comuns, sendo a única diferença a priorização da moda no primeiro grupo e do preço no último. Por outro lado, é razoável supor que existe um nível mais fraco de competição entre os calçados sociais e esportivos, uma vez que o nível de substituição entre esses dois estilos é menor do que no exemplo anterior. Já os calçados infantis e femininos foram omitidos na figura 2, uma vez que se pressupõe a não existência de pressão competitiva entre o calçado masculino e esses dois tipos de calçado.

O Quadro 4 apresenta os cinco tipos de pressões competitivas identificados entre os calçados masculinos das MCs pesquisadas. Ressalta-se que nesse momento é apresentada apenas uma classificação nominal, ou seja, são identificados diferentes tipos de pressões competitivas entre os calçados, de acordo com o posicionamento relativo entre os calçados na árvore apresentada na figura 2. Um exemplo desse tipo de análise qualitativa é proposto por D’Aveni (2002), todavia esse autor se dedica ao mapeamento de pressões competitivas no tocante à sobreposição geográfica das áreas de atuação de companhias áreas, enquanto que neste modelo é abordada a sobreposição de valor dos produtos segundo suas funções específicas e atributos priorizados.

Os tipos de pressões foram identificados levando-se em conta o “grau de parentesco” entre os grupos de calçados. O primeiro tipo de pressão competitiva, e possivelmente o mais fraco, consiste na pressão mútua entre os calçados que são classificados como sociais e os esportivos; o segundo tipo de pressão competitiva ocorre somente no ramo – referindo-se ao ramo da árvore esquemática – social, entre os calçados que priorizam somente o preço e aqueles em que é priorizado o conforto, a durabilidade e demais atributos; considerando o ramo de calçados sociais que prioriza o conforto e a durabilidade, o terceiro tipo de pressão competitiva ocorre entre aqueles calçados em que é priorizado o aspecto moda e aqueles em que é priorizada a saúde; o quarto tipo de pressão competitiva ocorre entre calçados que compartilham características comuns, diferindo na função específica, como ocorre com os calçados esportivos do tipo *moutain* e tênis, ou na priorização de um determinado atributo, como ocorre com aqueles calçados em que é priorizada a saúde e a moda, ou a saúde e o preço; o quinto tipo de pressão identificado (pressão intra-grupo) é aquele que ocorre entre calçados que possuem as mesmas funções e priorizam os mesmos atributos, sendo esse provavelmente o maior nível de pressão competitiva existente.

Tipos	Categorias	Pressões competitivas entre grupos de Calçados
1	Calçado social e calçado esportivo	(1.1.1.1.1, 1.1.1.1.2, 1.1.1.1.3, 1.1.1.2.1, 1.1.1.2.2, 1.1.2) e (1.2.1, 1.2.2)
2	Preço e durabilidade, conforto; <i>moutain</i> e tênis	(1.1.2) e (1.1.1.1.1, 1.1.1.1.2, 1.1.1.1.3, 1.1.1.2.1, 1.1.1.2.2, 1.1.2); (1.2.1) e (1.2.2)
3	Moda e saúde	(1.1.1.1.1, 1.1.1.1.2, 1.1.1.1.3) e (1.1.1.2.1, 1.1.1.2.2)
4	Marca e exclusividade e preço; saúde-preço e saúde moda	(1.1.1.1.1) e (1.1.1.1.2) e (1.1.1.1.3); (1.1.1.2.1) e (1.1.1.2.2);
5	Competição intra-grupo	-

**Quadro 4:** Tipos de pressão competitiva de acordo com as categorias de calçados.

No quadro 5 são apresentadas as pressões competitivas mútuas entre os calçados das MCs pesquisadas, segundo a notação do quadro 4.

O quadro 5 mostra a ocorrência de assimetrias nos tipos de pressões competitivas entre os calçados identificados.

Por exemplo, enquanto os grupos 1.1.2, 1.2.1 e 1.2.2 sofrem três tipos de pressão (pressão 1; 2 e 5), os demais grupos sofrem todos os 5 tipos de pressão (pressão 1; 2; 3; 4 e 5). Este quadro deixa claro o papel da configuração dos produtos na estratégia competitiva da empresa e nas pressões que eles sofrerão dos competidores.

	<b>1.1.1.1.1</b>							
<b>1.1.1.1.1</b>	5	<b>1.1.1.1.2</b>						
<b>1.1.1.1.2</b>	4	5	<b>1.1.1.1.3</b>					
<b>1.1.1.1.3</b>	4	4	5	<b>1.1.1.2.1</b>				
<b>1.1.1.2.1</b>	3	3	4	5	<b>1.1.1.2.2</b>			
<b>1.1.1.2.2</b>	3	3	3	4	5	<b>1.1.2</b>		
<b>1.1.2</b>	2	2	2	2	2	5	<b>1.2.1</b>	
<b>1.2.1</b>	1	1	1	1	1	1	5	<b>1.2.2</b>
<b>1.2.2</b>	1	1	1	1	1	1	2	5

**Quadro 5:** Síntese das pressões mútuas entre as categorias de calçados.

## 6. Conclusão

Este artigo propôs um modelo conceitual sobre a estratégia da empresa baseada no valor gerado pelos seus produtos e o validou por meio da aplicação no estudo da indústria calçadista. É proposto o conceito de valor como o resultado da combinação de aspectos subjetivos e objetivos, ou seja, o valor de um produto não é uma questão absoluta, mas relativa a cada cliente; do ponto de vista objetivo o valor de um produto é resultado da composição dos atributos de desempenho, da função essencial e das funções específicas. Muitas vezes, a identificação de certos atributos de desempenho relacionados a certas funções específicas torna-se uma alavanca da criatividade no processo de inovação. Vale lembrar que o processo de inovação é, segundo Abernathy e Clark (1985), o principal elemento de desenvolvimento das empresas, particularmente daquelas ligadas a setores altamente dinâmicos. Tais setores, na visão Shumpeteriana (SCHUMPETER, 1982), são os principais motores do desenvolvimento capitalista. Embora a indústria calçadista não seja exemplo de um setor altamente dinâmico como os setores de alta tecnologia, a identificação dos atributos relevantes foi um trabalho importante para se compreender as possíveis estratégias competitivas das empresas do estudo de múltiplos casos relatado neste artigo. A perspectiva de valor aqui proposta se contrapõe à visão de que o valor de um produto está restrito a uma ou poucas características (tais como o preço, ou a sua qualidade), ou seja, pressupõe que o valor além de estar atrelado a aspectos relativos à subjetividade do cliente, também é resultado do desempenho conjunto de seus aspectos objetivos, que normalmente são considerados pelo este em relação às demais opções disponíveis para compra.

A classificação dos atributos de um produto em exógenos e endógenos traz contribuições teóricas e práticas. Do ponto de vista teórico, desenvolve-se um conceito passível de generalização, ou seja, todo produto, ou mesmo serviço, pode ser avaliado a partir de dois tipos de aspectos: os físicos e/ou processuais (que é o caso do serviço), e os intangíveis que também têm a capacidade de gerar valor no produto. Do ponto de vista prático, é possível para cada tipo de produto enumerar de modo concreto os atributos a ele direta e indiretamente relacionados. Tal conceito pode ser utilizado por profissionais das áreas de produção, *marketing* e pesquisa e desenvolvimento para análise de valor e competitividade de um produto.

Do ponto de vista empírico o modelo proposto se mostrou aplicável a um ambiente competitivo, especificamente, a empresas da indústria calçadista. Não obstante, ele pode ser utilizado para mapear o comportamento competitivo de empresas, nos mais variados ramos, podendo ser útil, tanto de uma perspectiva da empresa individual, que deseja conhecer melhor o seu ambiente ao mapear as formas de geração de valor presentes na indústria, e a partir daí avaliar ameaças e oportunidades, quanto da perspectiva macro ambiental, para aqueles pesquisadores e/ou entidades que desejam compreender a dinâmica competitiva de uma indústria em um dado momento, ou mesmo de uma perspectiva histórica e evolutiva.

Por fim, a aplicação deste modelo no estudo de empresas da indústria calçadista permitiu verificar que, embora estas empresas se enquadrem dentro do mesmo grupo, ou seja, são empresas calçadistas, não necessariamente competem de maneira simétrica entre si. Em outras palavras elas exercem diferentes níveis de pressões mútuas, de acordo com o composto de valor de suas linhas de produtos (atributos priorizados, funções essenciais e funções específicas). A identificação dos tipos de pressões competitivas particularmente mostra que no interior de uma indústria fragmentada, como a indústria calçadista, existe uma grande quantidade de formas de

competição por meio da geração de valor. Outro aspecto verificado foi a ocorrência de MCs que priorizam ao mesmo tempo diferentes compostos de valor – por exemplo priorizam em algumas linhas o baixo preço e em outras a durabilidade e o conforto – o que corrobora o conceito de portfólio de valor e o fato de que a estratégia de produto, consiste em apenas um dos componentes da estratégia competitiva e não o seu todo.

### Referências

- ABERNATHY, W. J.; CLARK, K. B. Innovation: mapping the winds of creative destruction. **Research Policy**, v.14, n.1, p.3-22, 1985.
- ACHROL, R. Changes in the theory of inter-organizational relations in marketing. Toward a network paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.25, n.1, p.56-71, 1997.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas,1991.
- AUGER, P.; D. EVINNEY, T. M.; LOUVIERE, J. J.; BURKE, P. F. 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.
- BAGOZZI, R. P.; GOPINATH, M.; NYER, P. U. The role of emotions in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.27, n.2, p.184-206, Spring, 1999.
- BAIN, J. S. **Barriers to New Competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956.
- BAIN, J. S. **Industrial Organization**, 2nd edition. New York: Wiley, 1968.
- BARBOSA, F. A.; SACOMANO, J. B.; PORTO, A. J. V. Metodologia de análise para redes inter-organizacionais: competitividade e tecnologia. **Gestão & Produção**, n.14, v.2, p.411-423, mai-ago, 2007.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v.11, n.3, p.656–65, 1986.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17, 1, 99–120, 1991.
- BHENTAM, J. **Uma introdução aos princípios da moral e da legislação**. Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- BLOCH, P. H.; RICHINS, M. L. A theoretical model for the study of product importance perceptions. **Journal of Marketing**, v.47, n.3, p.69–81, 1983.
- BOLTON, R.; DREW, J. A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. **Journal of Marketing**, v.55, n.1, p.1-9, 1991.
- BROWN, S.; BLACKMON, K. Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: the case of strategic resonance. **Journal of Management Studies**, v.42, n.4, June, 2005.
- BRUSH, T.; ARTZ, K. W. Toward a contingent resource-based theory: the impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine. **Strategic Management Journal**, v.20, n.3, p.223–250, 1999.
- BUCKLIN, L. P.; SENGUPTA, S. Organizing successful co-marketing alliances. **Journal of Marketing**, n.2, p.32-46, 1993.
- CAPPELLI, P.; CROCKER-HEFTER, A. Distinctive human resources are firms core competencies. **Organizational Dynamics**, v.24, n.3, p.7-22, 1996.
- CESPEDES, F. V.; PIERCY, N. F. Implementing marketing strategy. **Journal of Marketing Management**, v.12, n.1-3,p.135-160, 1996.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. **Corporate strategy: resources and the scope of the firm**. Chicago, McGraw-Hill, 1997.
- CONTADOR, J. C. **Modelo para o aumento da competitividade industrial**. São Paulo: Edgard Blucher, 2003.
- CRAVENS, D. W.; SHIPP, S. H.; CRAVENS, K. S. Analysis co-operative inter-organizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness. **Journal of Strategic Marketing**, v.1, n.1, p.55-70, 1993.
- CRONIN, J. Jr.; BRADY, M.; BRAND, R. R.; HIGHTOWER, R. Jr.; SHEMWELL, D. A cross-sectional test of the effect and conceptualization of service value. **Journal of Services Marketing**, v.11, n.6, p.375–391, 1997.

- D' AVENI, R. A. Competitive pressure systems: mapping and managing multi-market contact. **Sloan Management Review**, v.44, n.1, p.39-49, 2002.
- DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.20, n.4, p.37-52, 1992.
- DHOLAKIA, U. An investigation of the relationship between perceived risk and product involvement. **Advances in Consumer Research**, v.24, p.159-167, 1997.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35, n.12, p.1504-1551, 1989.
- FINNEY, R. Z.; LUEG, J. E.; CAMPBELL, N. D. Market pioneers, late movers, and the resource based view (RBV): a conceptual model. **Journal of Business Research**, v.61, n.9, September, p.925-932, 2008.
- FLEURY A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias Competitivas Essenciais: Perspectivas Para a Internacionalização da Indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v.10, n.2, p.129-144, 2003.
- GRAUNHAUG, K.; STONE, R. Why perceived risk failed to achieve middle range theory status. **European Advances in Consumer Research**, v.2, p.412-417, 1995.
- HALL, R. A framework for linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v.14, p.607-618, 1993.
- HARTINGER, A. Do generalized expected utility theories capture persisting properties of individual decision makers? **Acta Psychologica**, v.102, n.1, p.21-42, July, 1999.
- HAVLENA, W. J.; HOLBROOK, M. B. The varieties of consumption experience: comparing two typologies of emotion in consumer behavior. **Journal of Consumer Research**, v.13, n.3, p.394-404, 1986.
- HAX, A.; MAJLUF, N. The use of the industry attractiveness-business strength matrix in strategic planning. **Interfaces**, March-April, p.54-71, 1983.
- HEDLEY, B. Strategy and the business portfolio. **Long Range Planning**, v.10, n.1, p.9-14, 1977.
- HOOLEY, G. J.; GREENLEY, G.; CADOGAN, J. W.; FAHY, J. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v.58, n.1, p.18-27, 2005.
- KIM, E.; NAM, D.; STIMPERT, J. L. The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: assumptions, conjectures and suggestions. **Journal of Management**, v.30, n.5, p.569-589, 2004.
- KOTHA, S.; VADLAMANI, B. Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. **Strategic Management Journal**, v.16, n.1, p.75-83, 1995.
- KUPFER D.; HASENCLEVER (Orgs). **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro:Campus. 2002.
- MARCONI. M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. Atlas, 2005.
- MAHONEY, J. T. The management of resources and the resource of management. **Journal of Business Research**, v.33, n.2, p.91-101, 1995.
- MELLO, S. C.; LEÃO, A. L. M. S.; SOUZA NETO, A. F. Uso conjunto de dois modelos cognitivos para a compreensão do processo de escolha do consumidor. **Produção**, v.15, n.1, p.8-22, jan-abr., 2005.
- MEREDITH, J. Building operations management theory through case and field research. **Journal of Operations Management**, v.16, p.441-454, 1998.
- MILES, R. E.; C. C. SNOW. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: MC Graw Hill, 1978.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GOSHAL, S. **O processo da estratégia**. Bookman, 2006.
- MOWEN, J.; MINOR, M. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: PHB, 2003.
- PEREIRA, G. M.; SELLITO, M. A.; BORCHARDT, M. Alterações nos fatores de competição da indústria calçadista exportadora devido à entrada de competidores asiáticos **Produção**, v. 20, n.2, p.149-159, 2010.
- PERTUSA-ORTEGA, E. M.; MOLINA-AZORIN, J. F.; CORTÉS, E. C. Competitive strategies and firm performance: a comparative analysis of pure, hybrid and stuck in the middle strategies in spanish firms. **British Management Journal**, v.20, p.508-523, 2009.
- PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, p.179-191, 1993.

- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- REED, J.; MILNE, R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v.15, p.88-102, 1990.
- ROTHE, J. T.; LAMONT, L. M. Purchase behavior and brand choice determinants. **Journal of Retailing**, v. 49, n.3, p.19–33, 1973.
- SALMON, W. C. **Lógica**. Quarta Edição, Zahar, 1978.
- SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo. Abril Cultural, 1982.
- SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human value? **Journal of Social Issues**, v.50, n.4, p.19-45, 1994.
- SPANOS, Y. E.; LIOUKAS, S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, v.22, p.907-934, 2001.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p.171-180, 1984.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- WRIGHT, P.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, v.27, n.6, p.701–722, 2001.
- WRIGHT, P.; McMAHAN, G. C.; McWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **The International Journal of Human Resources Management**, v.5, n.2, p.301–326, 1994.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and methods**. Second Edition, Sage Publications, 1994.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations and Productions Management**, v.22, n.2, p.195-219, 2002.
- ZAJAC E.; SHORTELL, S. M. Changing generic strategies: likelihood, direction, and performance implications. **Strategic Management Journal**, v.10, n.5, p.413–30, 1989.
- ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v.52, n.2, p.2-22, July, 1988.