

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO

TIAGO EICK LOPES

**ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO SOBRE AS CAPACIDADES DE MARKETING NA
ABERTURA DE NOVOS MERCADOS DE EMPRESAS DE MODA DO SUL DO
BRASIL**

**Porto Alegre
2018**

Tiago Eick Lopes

**ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO SOBRE AS CAPACIDADES DE MARKETING NA
ABERTURA DE NOVOS MERCADOS DE EMPRESAS DE MODA DO SUL DO
BRASIL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em 2018 pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

**Porto Alegre
2018**

L864e

Lopes, Tiago Eick

Estudo de caso múltiplo sobre as capacidades de marketing na abertura de novos mercados de empresas de moda do sul do Brasil / por Tiago Eick Lopes. – 2018.

111 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2018.

“Orientador: Dr. Guilherme Trez”.

1. Capacidades de marketing. 2. Orientação estratégica.
3. Estudo de caso. 4. Moda. I. Título.

CDU: 658.8:391

A verdade é que hoje existem produtos demais, marcas demais, barulho demais e marketing demais, e por isso sobreviver é um desafio. É preciso aceitar que o mundo mudou.¹

¹ CARVALHAL, 2014, p.11.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todos os meus amigos e familiares pela compreensão nestes dois anos em que priorizei o mestrado. Em especial a minha família, Aline, Renan, Rodrigo, Karina e Carmel. Ao meu amigo e orientador Dr. Guilherme Trez, pelo incondicional apoio em todo este processo de dissertação. A minha avó Reni Lopes, que entendeu o momento e nunca deixou de me dar suporte. A minha amiga Carolina Eloi Moniz, que acompanhou o mestrado desde a ideia de iniciar. A Deus, que me deu forças para aguentar este duro processo de aprendizagem e disciplina. Conseguir conciliar os estudos e o trabalho de forma bem-sucedida foi, sem dúvidas, meu maior triunfo. Obrigado!

RESUMO

Este estudo foi realizado com o objetivo de compreender as relações das capacidades de marketing essenciais no processo de abertura de novos mercados de empresas de moda com diferentes orientações estratégicas: de custo, de diferenciação e de enfoque. A abordagem permite compreender quais são as capacidades essenciais em cada uma das orientações com o propósito em questão, isto é, a abertura de novos mercados. Desenvolveu-se um estudo multicaso no qual foram entrevistados gestores de quatro empresas de moda do sul do Brasil, empresas que são líderes em seus respectivos segmentos no mercado nacional e encontram-se em processo de abertura de novos mercados internacionais. Fiel às recomendações de relevantes teóricos que estudam temáticas concernentes a capacidades de marketing, o trabalho procurou conceber-las de acordo com a estratégia escolhida pelas empresas analisadas. No processo de análise, as atividades de maior destaque foram agrupadas em doze grandes dimensões envolvendo processos, estruturas, pessoas e capacidades de marketing. A partir da investigação, foram identificadas não só as atividades comuns, mas, principalmente, as atividades distintas na abertura de novos mercados com relação às empresas orientadas para custo e diferenciação. A empresa que possui orientação estratégica voltada ao enfoque, conforme sugere a literatura, pode possuir características de diferenciação como a de custo, dependendo do público alvo que atende. Portanto, lançou-se mão desta definição no intuito de motivar opções de capacidades de marketing para abertura de novos mercados desta empresa com orientação estratégica em enfoque. A pesquisa mostra que a empresa orientada para custo possui estrutura, processo e pessoas mais simples para abertura de novos mercados e a ênfase se encontra em processos internos. Desta forma, a mesma se faz mais afastada do cliente e, por consequência, age de forma mais lenta em relação às alterações de mercado. Ademais, não apresenta adaptações de produtos na abertura de novos mercados e a comunicação é de baixo custo. Já nas empresas com orientação estratégica para diferenciação, observou-se estrutura, processo e pessoas com maior complexidade. Através de ênfase externa e processos de interligação com os processos internos muito desenvolvidos, age-se rápido frente às mudanças de mercado e à tendência no mundo da moda, possibilitando que a marca transmita seus valores e propósitos. Neste sentido, os resultados do presente estudo são animadores. Revelou-se que as empresas conquistaram vantagens através de capacidade de marketing bem executadas, ao que se conclui que há diversos caminhos para se alcançar uma performance superior no mercado. O estudo das relações entre as capacidades de marketing de empresas com foco em custo, diferenciação e enfoque apresenta uma descrição rica e detalhada das atividades de abertura de novos mercados, podendo servir tanto de inspiração como de orientação para outras empresas do setor que venham a ter similar interesse.

Palavras-chave: Capacidades de marketing. Orientação estratégica. Estudo de Caso. Moda.

ABSTRACT

This study was carried out with the intent to understand the relationships of the essential marketing capacities in the process of opening new markets of fashion companies with different strategic orientations: cost, differentiation and focus. The approach makes it possible to understand what the essential capabilities in each of the guidelines are for the purpose in question, *i.e.*, the opening of new markets. A multicase study was developed in which managers of four fashion companies from south Brazil were interviewed, companies that are leaders in their respective segments in the national market and are in the process of opening new international markets. Faithful to the recommendations of relevant theorists whose studies relate to marketing skills, the work at hand sought to conceive them according to the strategy chosen by the analyzed companies. In the process of analysis, the most prominent activities were grouped into twelve large dimensions involving processes, structures, people and marketing capabilities. Based upon the research, not only the common activities but also the different activities in the opening of new markets in relation to companies oriented towards cost and differentiation were identified. The company that has a strategic orientation focused on the approach – as literature suggests –, may have characteristics of differentiation such as cost, depending upon the target audience it serves. *Ipsa facto*, this definition was used in order to motivate options of marketing capabilities to the opening of new markets of this company with a strategic orientation in focus. Research shows that the cost-oriented company has the simplest structure, process, and people to open new markets, and the emphasis is on internal processes. Thus, it becomes more remote from the customer and, consequently, acts more slowly than the market changes. In addition, it does not present adaptations of products in the opening of new markets and the communication is low cost. In companies with strategic orientation for differentiation, structure, process and people with greater complexity were observed. Through external emphasis and interconnection processes with highly developed internal processes, it acts fast in the face of market changes and the trend in the fashion world, enabling the brand to convey its values and purposes. Therefore, the results of the present study are encouraging. It has been revealed that the companies have achieved advantages through well-executed marketing capacity, which concludes that there are several ways to achieve a superior performance in the market. The study of the relationships between marketing capacities of companies with a focus on cost, differentiation and focus presents a rich and detailed description of the activities in the opening of new markets, being able to serve as inspiration as well as guidance to other companies in the sector that may have similar interest.

Keywords: Marketing skills. Strategic orientation. Case study. Fashion.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURA 1 – FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO SUPERIOR	26
FIGURA 2 – CLASSIFICAÇÃO DE CAPACIDADES	27
QUADRO 1 – INTERLIGANDO MARKETING AOS RESULTADOS DO NEGÓCIO.....	40
QUADRO 2 – ENTREVISTADOS.....	402
FIGURA 3 – RESUMO DAS MARCAS	45
FIGURA 4 – ÊNFASE EXTERNA E ÊNFASE INTERNA.....	51
QUADRO 3 – RESUMO ESTRUTURA, PROCESSOS E PESSOAS	59
FIGURA 5 – RESUMO DOS MÚLTIPLOS CANAIS DO GRUPO AREZZO.....	73
QUADRO 4 – ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	95

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 PROBLEMA	16
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	16
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	16
1.3.3 <i>Justificativa</i>	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER (1990)	19
2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS	21
2.3 RECURSOS DE MARKETING	22
2.4 CAPACIDADES DE MARKETING	25
2.4.1 <i>Capacidades Especializadas</i>	29
2.4.2 <i>Capacidades Interfuncionais</i>	33
2.4.3 <i>Capacidade Arquitetural</i>	36
2.4.4 <i>Capacidades Dinâmicas</i>	37
3 METODOLOGIA	41
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	41
3.2 POPULAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA	41
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	43
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	43
3.5 AS EMPRESAS	44
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	47
4.1 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA CUSTO	47
4.2 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA DIFERENCIAÇÃO	52
4.3 ESTRATÉGIA ORIENTADA PARA ENFOQUE	57
4.4 CAPACIDADE DE GESTÃO DE PREÇOS	62
4.5 CAPACIDADE DE GESTÃO DE PRODUTO	65
4.6 CAPACIDADES DE GESTÃO DO CANAL	67
4.7 GESTÃO DE COMUNICAÇÃO	75
4.8 CAPACIDADE DE FORÇA DE VENDAS	81
4.9 CAPACIDADES INTERFUNCIONAIS	85
4.9.1 <i>GESTÃO DE MARCA</i>	866
4.9.2 <i>CAPACIDADES DE GESTÃO DO PRODUTO</i>	899
4.9.3 <i>CAPACIDADES DINÂMICAS</i>	91
5 RESUMO E RELAÇÕES DAS CAPACIDADE DE MARKETING COM A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	955
CONCLUSÃO	101
REFERÊNCIAS.....	10404
APÊNDICE	10707

1 INTRODUÇÃO

Em que pesem barreiras internacionais, o mundo se conectou de tal forma que, mesmo que uma empresa esteja muito bem enraizada no mercado brasileiro, ela ainda será favorecida pelo fato de o Brasil possuir políticas protecionistas. Inevitavelmente, empresas nacionais competirão com empresas globais – seja por uma maior abertura econômica brasileira, seja pelo comportamento do consumidor, que é ávido por novidades de marcas que contribuem na construção de sua própria identidade (CARVALHAL, 2014). Com o advento da internet, consumidores têm acesso a informações disponíveis na rede e podem comprar produtos de qualquer lugar do mundo.

As empresas analisadas neste estudo de caso não fogem à regra: todas são líderes nos seus respectivos segmentos de moda. No entanto, cada vez mais terão sua participação de mercado dividida com novas empresas e novas marcas. Conforme alertou a revista *The Business of Fashion* (2017), houve aumento no número de competidores no setor de moda. É dizer que a tendência é de que o mercado atual de moda do Brasil seja repartido por mais competidores. Portanto, não há outra alternativa para estas empresas continuarem crescendo que não seja potencializar suas capacidades de marketing para que surjam novos mercados.

Neste cenário, o setor de moda se caracteriza por um dinamismo bastante elevado em comparação a outros setores. Isto se deve ao fato de a moda ser muito efêmera com relação aos últimos. George S. Day, no artigo *The Capabilities of Market-Driven Organizations* (1994), afirma que quanto maior o dinamismo do mercado, maior a necessidade do entendimento das capacidades de marketing. Além do que a complexidade e a aceleração da velocidade estão sendo reproduzidas no quadro global, e as multinacionais possuem a tarefa adicional de traduzir tal abundância de informações.

O novo cenário pode ser entendido como uma oportunidade pelas empresas brasileiras, a começar pelo fato de uma empresa poder ampliar seus horizontes de atuação. Contudo, o cenário atual também pode representar uma ameaça, uma vez que, caso não haja aumento da capacidade de marketing para atender às demandas do consumidor global, empresas poderão desaparecer.

Através da implementação de novas estratégias para refletir as mudanças das condições de mercado, seja através da modificação dos recursos disponíveis da empresa, ou através de combinação e transformação de recursos vigentes em novos – e

em combinações distintas –, uma empresa poderá obter vantagens no mercado internacional (TEECE, PISANO & SHUEN, 2008). Outra solução corresponde a criar e desenvolver capacidades organizacionais (DAY, 1994; VORHIES, ORR & BUSH, 2011; MORGAN, 2012).

Objetivando-se atender novos mercados, principalmente internacionais, o desenvolvimento de capacidades de marketing é fundamental. Conforme Vorhies, Morgan, & Autry (2009), “capacidades” são os processos que as empresas executam para transformar recursos em vantagens competitivas. George S. Day

considera que as capacidades de marketing são conjuntos complexos de habilidades e conhecimentos acumulados, utilizados nos processos da organização, que permitem a coordenação de atividades e fazer uso da melhor forma possível dos recursos organizacionais. (apud TREZ, 2009, p.35)

As capacidades de marketing, portanto, atendem às demandas de mercado adicionando valor ao cliente, bem como se adaptam ao dinamismo de mercado para adquirir vantagem a cada oportunidade. Assim, faz-se possível superar as ameaças do ambiente externo.

No campo das capacidades de marketing, os autores de maior relevância sobre o tema subdividiram-nas da seguinte forma: capacidades especializadas, capacidades interfuncionais, capacidades dinâmicas e capacidades arquiteturas. As capacidades especializadas envolvem a parte mais tática das capacidades de marketing, enquanto as capacidades interfuncionais e arquiteturas envolvem atividades mais estratégicas de organização.

As capacidades especializadas envolvem a coordenação com outras funções e são desenhadas através das informações vindas do mercado. Para as capacidades necessárias de cada função do marketing, a literatura sugere que as atividades relacionadas às capacidades especializadas estejam relacionadas à gestão de preço, gestão de produto, comunicação, canais e vendas (MORGAN, 2012).

A gestão de produto está orientada para a adaptação e entrega de valor para os clientes através de processos de avaliações constantes de performance de produtos e serviços. Adaptando produtos e serviços já existentes ao visar requisitos dinâmicos dos consumidores e imperativos competitivos, tal capacidade se faz crucial no que diz respeito ao universo que será estudado: o da moda. Com finalidade de ser

efetiva, é necessário que o foco esteja orientado para as necessidades e soluções dos problemas do segmento alvo (DICKSON & GINTER, 1987).

A suposição teórica mais aceita é a de que quanto mais orientada ao mercado a empresa for, maior a habilidade da empresa em adaptar seus produtos e serviços para atender a demandas eminentes dos consumidores. Haverá uma gestão de produto mais dinamizada quando a empresa designar enfoque em um público específico (VORHIES ET AL, 2009).

Para os teóricos Dawar e Parker (1994), na gestão de preço está o componente chave da entrega de valor aos consumidores através das ofertas. O preço impacta tanto no custo como na percepção de qualidade: concerne à percepção de valor dos clientes. A habilidade de fazer gestão dos preços corresponde a uma das principais capacidades de marketing (DUTTA, ZBARACKI, & BERGEN, 2003).

Esta capacidade direciona estratégias e ações de uma empresa. Isto é, empresas utilizam-se do conhecimento em questão para elaborar estratégias de preço apropriadas. Assim, eficaz e rapidamente, são capazes de executar e comunicar mudanças quando necessárias. Resta claro que, se a estratégia competitiva de uma empresa está orientada para preço, esta variável se torna indispensável para a sustentação da estratégia (IRVIN & MICHAELS, 1989).

A gestão de canais notabiliza-se como um dos temas mais aprofundados neste estudo de caso, uma vez que para a abertura de novos mercados serão utilizadas várias opções de canais que estejam alinhados com a estratégia da empresa. Estudos de Vorhies et al (2009) evidenciam que haverá distinções de canais conforme a orientação estratégica da empresa, entretanto as não especificam, cabendo ao presente estudo, por seu turno, evidenciar quais são estes diferentes canais utilizados pelas empresas com orientações estratégicas distintas.

Os custos relacionados aos canais podem representar de 15% a 40% do valor total do produto nas organizações, dependendo da maneira que a empresa escolhe distribuir os produtos e serviços. As escolhas estão atreladas à orientação estratégica da empresa, isto é, dão-se conforme o modo de entrada em novos mercados (MORGAN, 2012).

Tratando-se de novos mercados internacionais, Viana e Hortinha (2005) sintetizam que existem diferentes modos de entrada nestes novos mercados: por exportação, seja ela direta ou indireta; contratual, que pode ser através de acordos de li-

cença, franquias, contratos de gestão ou alianças estratégicas; ou, pelo modo de entrada que, segundo os autores, envolve maior grau de envolvimento: o investimento direto, via investimentos ou aquisições.

Os estudos de Vorhies et al (2009), já citados, afirmam que estratégias com orientação para custo possivelmente estejam mais interessadas em canais menos onerosos e de menor envolvimento, como, a título de exemplo, exportações diretas ou indiretas, ao passo que as empresas com orientação estratégica para diferenciação tenderão a optar por canais de maior envolvimento e, conseqüentemente, custos mais elevados. Quanto às estratégias de enfoque, não se percebe uma tendência tão evidente, dado que as empresas orientadas para o enfoque em um nicho específico escolherão os canais que melhor atendam a este público-alvo.

No que diz respeito à gestão de comunicação de marketing, tendo em vista que a comunicação eficiente com consumidores e potenciais clientes é uma capacidade essencial associada à entrega de valor (MORGAN, 2012), as atividades que compõem este processo estão voltadas às propagandas, à participação em mídias sociais, às relações públicas e à gestão da imagem de uma corporação. Comunicar os benefícios dos novos produtos e serviços para os potenciais clientes, lembrar os clientes existentes sobre os benefícios e disponibilidade dos produtos e reforçar a decisão de compra para reduzir a dissonância são habilidades essenciais que uma empresa deve adquirir no intuito de lograr uma forte capacidade de comunicação (AAKER, 2010).

No referido contexto, diversas mudanças ocorreram no que tange à comunicação. Segundo Day (2011), a evolução tecnológica foi preeminente, exigindo de diferentes empresas estratégias para comunicação com o público-alvo. Em razão disso, este tópico foi de vital importância para a compreensão das capacidades de marketing na abertura de novos mercados. De nada adianta uma empresa possuir todas as capacidades aqui assinaladas se não for capaz de comunicar-se com os clientes de modo eficaz por se tratarem de novos mercados. Neles, a barreira da *cultura da comunicação* se apresenta como fator imperativo para que a mensagem chegue ao receptor conforme a intenção do emissor.

À luz da teoria que encontra a relação das capacidades de marketing com a estratégia competitiva de Michael E. Porter, teoria que divide as estratégias em custo, diferenciação e segmentação ou foco (VORHIES ET AL, 2009), neste estudo pre-

tende-se suprir a lacuna da teoria que relaciona – porém, não explica – as capacidades de marketing que contribuem com maior relevância no processo de abertura de novos mercados na perspectiva da estratégia competitiva. No empenho de obter tais respostas, utilizou-se um estudo de caso múltiplo com quatro empresas que apresentam fortes indícios de que suas estratégias de produtos são atreladas à diferenciação, ao custo ou ao foco, conforme elucida-se na seção seguinte. As empresas estudadas são todas líderes em seus respectivos segmentos de moda no mercado brasileiro. O estudo enfoca no processo de abertura de novos mercados externos.

1.1 Delimitação do problema

Este estudo de caso múltiplo ocupou-se em analisar quatro empresas de moda do sul do Brasil, relacionando as capacidades de marketing com as diferentes estratégias competitivas das organizações. Segundo a definição de Porter (1980), as estratégias competitivas são ações ofensivas e defensivas de uma organização para criar uma posição sustentável que permita se defender em um setor e expandir o retorno sobre o investimento.

A liderança em custo visa ao baixo custo produtivo através do controle dos custos. Como alternativa para liderança em custo, Porter (1980) sugere a diferenciação, que é a busca de singularidades valoradas pelos clientes ou por enfoque, onde a estratégia é direcionada para um nicho mais específico de atuação, ofertando produtos e serviços direcionados para este nicho ou público específico. Não necessariamente somente uma das estratégias descritas por Porter (1980) define aquelas utilizadas pelas empresas estudadas. No entanto, cada uma delas porta fortes evidências de caracterização de uma das estratégias competitivas.

Para tanto, alguns itens de mensuração do grau da estratégia mais predominante são sugeridos. Em diversas pesquisas, utiliza-se uma escala de sete pontos, que vai de “discordo completamente” a “concordo completamente”. Em empresas estigmatizadas detentoras de estratégias de diferenciação, questiona-se sobre desenvolvimento de novos mercados antes dos concorrentes, sobre oferecimento de serviços especiais, sobre inovação na entrega de serviço, sobre promover a melhor qualidade de serviço possível aos clientes, sobre desenvolvimento de novos serviços e, por fim, sobre oferecer serviços únicos, não oferecidos pelos concorrentes (DOTY, GLICK, & HUBER, 1993).

No que concerne à estratégia voltada ao custo, prevalece uma abordagem em consonância com os propósitos que a mesma prioriza: liderança no desenvolvimento de novos procedimentos operacionais frente aos demais competidores; eficiência operacional com relação à concorrência; ênfase na eficiência global da organização; oferta de serviços a menor custo.

Quanto à estratégia de foco em segmento ou em grupo de pessoas, sua aplicabilidade fundamenta-se em questões que tencionam responder e orientar as ações da organização: a empresa está servindo a conjuntos de clientes mais diversificados que os concorrentes? Oferece um arranjo de serviços mais amplo em relação ao mercado? Busca o desenvolvimento de mercados específicos?

Esta classificação é de suma importância uma vez que serve de parâmetro para a análise e para o aprofundamento das relações comparativas entre as empresas estudadas, bem como de suas diferentes capacidades arquitetônicas. Capacidades essas que contribuem, sobretudo, para o aumento de vantagem competitiva, as quais são vistas como “os processos distintivos e as maneiras como são coordenados e combinados” (TEECE ET AL, 2008, p. 524). Sutter (2014), por outro lado, identifica como componentes de diferenciação da oferta no mercado da moda, por exemplo, o *design*, a qualidade, a imagem do país de origem (Brasil), a sustentabilidade e a inovação.

Para obter estes diferenciais, no entanto, é necessário compreender as relações existentes entre as capacidades de marketing. Morgan (2012) classifica as capacidades de marketing em diferentes especialidades, considerando que estão orientadas para partes distintas do processo. Promoção e propaganda, tomadas a título de exemplo, são fatores de uma capacidade de marketing específica, bem como as relações públicas, as vendas pessoais, o gerenciamento de preço, o desenvolvimento de novos serviços e a distribuição.

Contudo, para Vorhies (2009), estas capacidades são insignificantes à vantagem competitiva ou diferencial se não houver entre elas as relações de combinação e arranjo (VORHIES ET AL, 2009). É Morgan (2012) quem classifica essas relações, tratando-as como capacidades interfuncionais.

As capacidades interfuncionais são diferentes articulações das capacidades especializadas apontadas por Morgan (2012), agrupadas em três diferentes esferas: gestão da marca, relacionamento com o cliente e desenvolvimento de novos produtos. De acordo com Vorhies (2009), haverá distinção destas capacidades de marketing,

assim como das capacidades interfuncionais, quando elas estiverem de acordo com a estratégia competitiva adotada, seja através da liderança em custo, seja por conta da diferenciação, seja pelo enfoque. E acrescenta que haverá pesos diferentes para cada uma das dimensões das capacidades interfuncionais (relacionamento com o cliente, gestão da marca e gestão do produto) de acordo com o posicionamento competitivo assumido pela empresa.

A capacidade arquitetural de marketing abrange o planejamento estratégico de marketing, a implementação e a pesquisa de marketing que, por sua vez, envolverá a análise do ambiente, o planejamento de mercado, o desenvolvimento de habilidades de marketing, a coordenação interna e a comunicação. Assim, enquanto as capacidades especializadas e arquiteturas são atreladas ao sucesso da implementação da estratégia competitiva, a integração das capacidades promove vantagens na utilização dos recursos organizacionais (DUTTA ET AL, 2003).

Com o intuito de uma execução eficiente da estratégia, Vorhies, Morgan, & Autry (2009a) argumentam que às diferentes estratégias competitivas são necessárias capacidades de marketing que lhes permitam entregar, repetidamente, pacotes de benefícios desejados aos clientes. Deste modo, ocorre o fenômeno que Morgan (2012) denominou eficiência de mercado. O fenômeno em questão se dá quando uma organização obtém maior participação no mercado, aumento nas vendas e uma posição desejada pela organização. Para Day (2011), entretanto, falta compreensão por parte das empresas para lidar com este nível de complexidade enquanto lutam para estreitar a distância que existe entre as capacidades de marketing e as demandas não atendidas em seus respectivos mercados.

Ao refletir sobre as capacidades de marketing relevantes a uma organização, Day (1994) sustenta a impossibilidade de menção de todas elas. Isto porque cada empresa desenvolve suas próprias capacidades com características distintas, enraizadas na realidade de seu ambiente. Ressalta, não obstante, que algumas capacidades são reconhecidas em quase todas as organizações orientadas para o mercado, correspondendo à essência de seus processos de criação de valor.

É fundamental, portanto, o entendimento do conjunto das capacidades de marketing responsáveis pela criação de uma oferta diferenciada no universo das empresas do sul do Brasil voltadas à moda. Para tanto, deve-se considerar o processo de abertura de novos mercados, conforme as diferentes estratégias competitivas,

tendo em vista os grandes desafios com que se defrontam estas empresas em suas disposições de inovar e desenvolver produtos originais e diferenciados. Assim será possível enfrentar marcas internacionais tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

1.2 Problema

Qual a característica da relação entre o desenvolvimento das capacidades especializadas de marketing e a estratégia competitiva das organizações para entrada em novos mercados?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Examinar as relações das capacidades especializadas de marketing necessárias à abertura de novos mercados de acordo com a estratégia competitiva da empresa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Compreender as variáveis importantes nas capacidades especializadas no âmbito das diferentes orientações estratégicas;
- b) Identificar a relação entre diferentes estratégias e a configuração das capacidades interfuncionais;
- c) Identificar o papel das capacidades dinâmicas em cada uma das estratégias competitivas para a abertura de novos mercados.

1.3.3 Justificativa

Conforme revelou o Fórum Econômico Mundial 2016, o Brasil apresenta um dos piores índices de abertura econômica do mundo, fato que, sem dúvidas, acaba por se refletir na atividade empresarial brasileira. Devido ao enclausuramento de

nosso ambiente econômico, grande parte de nossas empresas não surge com propósitos específicos de expansão ou com perspectivas de conquistar novos mercados de forma competitiva, inovadora e eficiente. Perante um cenário como este, o hiato existente entre o ambiente econômico brasileiro e a economia global não pode ser tão claramente percebido, o que se confirma, por consequência, em nossa escassa produção acadêmica sobre o tema.

No setor de moda, entretanto, existem empresas expoentes que conquistaram a liderança no mercado nacional e encontram-se em processo de abertura de novos mercados, para além das fronteiras brasileiras. Em virtude da presença de empresas exportadoras no sul do país – principalmente as associadas à indústria calçadista –, estudos há que se aprofundam nos processos de abertura de novos mercados. Esses estudos abordam com maior ênfase, em sua maioria, questões atinentes a recursos dessas mesmas empresas exportadoras, uma vez que estas buscam expandir a comercialização de seus produtos.

Ainda assim, é possível constatar que muitos desses estudos não conferem a abrangência necessária ao assunto: não se debruçam sobre os processos essenciais que as empresas necessitam desenvolver para transformar seus recursos em vantagens competitivas. São as capacidades de marketing, precisamente, que possibilitam que as empresas adquiram maior conhecimento acerca de seus processos e mercados.

Todavia, um único estudo não é capaz de apreender e captar as diversas variáveis e as intrincadas relações entre marketing e desempenho. Por isso a realização de vários estudos que estejam integrados e relacionados ao longo do tempo, de forma cumulativa, é determinante para a obtenção de conhecimentos mais sólidos e seguros sobre a questão (MORGAN, 2012).

Morgan (2012) ressalta, ainda, que os estudos voltados às capacidades de marketing analisam, em geral, as capacidades de marketing de forma abrangente. É dizer, faltam estudos relacionados às capacidades táticas de marketing, também conhecidas como capacidades especializadas. Logo, o presente estudo examina a problemática que envolve as capacidades de marketing e suas relações com a abertura de novos mercados – entendendo como novos mercados, prioritariamente, o mercado estrangeiro, posto que as empresas estudadas já possuem elevada participação nos

seus respectivos nichos de mercado. Ademais, averigua também as relações estabelecidas entre as capacidades de marketing dessas empresas e as diferentes estratégias competitivas que as norteiam.

Destarte, posso afirmar que a relevância do presente estudo não está vinculada somente ao seu valor acadêmico, considerando a importância que a abordagem de temática indispensável para o desenvolvimento efetivo da atividade empresarial possui. Mais do que isso, os resultados contidos neste trabalho poderão servir de ferramenta não só às empresas estudadas, mas também a quaisquer outras empresas de moda que estejam envolvidas em processos de abertura de novos mercados, enriquecendo seus conhecimentos sobre o assunto e auxiliando-as em seus projetos.

Ademais, tendo em vista a complexidade e as diferenças entre os mercados globais, é de suma importância que as empresas não se furtem ao questionamento das estratégias e dos métodos bem-sucedidos adotados em seus mercados domésticos. A melhor forma para a criação de métodos eficazes é o desenvolvimento de um profundo conhecimento sobre esses novos mercados e o estabelecimento de fortes conexões com os mesmos (DAY, 2011).

Portanto, a abertura de novos mercados se faz vital para que as empresas estudadas mantenham e ampliem seus resultados. Caso contrário, tendem a diminuir de tamanho e relevância na área em que atuam, já que o aumento da concorrência no mercado interno ameaça suas posições em seu setor. Assim, torna-se imprescindível a estas empresas – cujas elevadas capacidades são dignas de empresas internacionalmente competitivas – o aumento de suas capacidades de marketing. Assim, evitar-se-á o estrangulamento de suas margens e de seus lucros no cenário brasileiro. O próximo capítulo expõe o referencial teórico que será utilizado como base para este estudo de caso múltiplo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo são revisadas as teorias empregadas na elaboração do modelo, com objetivo de verificação empírica dos casos. Inicialmente, tendo em vista o enquadramento das estratégias competitivas, a classificação de categorias genéricas proposta por Porter é utilizada. Custo, diferenciação e enfoque sustentam, neste ponto, a investigação. Existem diferentes capacidades de marketing conforme a estratégia que adotam, todas alvejando a prosperidade das organizações.

No que tange às capacidades de marketing, Day (1994) se faz principal referência, embora os estudos de Barney (1991), que embasam a teoria das capacidades, e os de Morgan (2012), que fundamentam as capacidades de marketing desde os recursos de marketing até as capacidades arquiteturas, também integrem o escopo teórico. Além de George S. Day, contribuem para a construção deste trabalho outros autores os quais dedicaram-se ao tema capacidade de marketing.

Douglas W. Vorhies (2009b), que juntamente com Robert E. Morgan e Chad W. Austry, produziram o artigo base sobre o assunto, estabelecendo a relação entre capacidades de marketing e estratégia competitiva. Os estudiosos em questão são presença constante no embasamento teórico. Por fim, Day (2011) presta apoio à abordagem das capacidades dinâmicas, contribuindo para os estudos de capacidades de marketing no contexto do mercado atual.

2.1 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER (1990)

Segundo Porter (1980), o primeiro passo para a formulação de uma estratégia competitiva é o estudo do ambiente no qual a empresa está inserida a partir da análise das cinco forças, que são compostas pelo poder de barganha dos clientes, contrabalnando com o poder dos fornecedores, juntamente com ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos. No centro do gráfico das cinco forças aparecem a rivalidade entre os concorrentes.

Visto isso, são identificadas as forças competitivas e os pontos fortes que estruturam a indústria, o segundo passo é a tomada de posição por parte da empresa, na expectativa de superar as barreiras de entrada no mercado e prosperar dentro

deste ambiente competitivo. Para tanto, Porter distingue três tipos de estratégias competitivas genéricas que auxiliam a empresa em seu posicionamento: liderança por custo, liderança por diferenciação e liderança por foco.

Porter (1980) observa que a estratégia voltada para liderança por custo está atrelada ao controle dos gastos. Ao posicionar-se com esta estratégia, a empresa concentra seus esforços na eficiência produtiva e na ampliação do volume de produção, tendo por orientação o controle de custos. Entretanto, a opção por esta estratégia afeta, o mais das vezes, áreas como a propaganda, a assistência técnica, a distribuição, a pesquisa e o desenvolvimento, uma vez que, para conquistar o consumidor, o principal atrativo da empresa não é outro senão o preço.

Dess (1984), pelo contrário, ressalta que mesmo com a opção pela estratégia de liderança em custo, a empresa não deve menosprezar a qualidade e os serviços, pois, enfatiza ele, custos mais baixos geram vantagens com relação aos concorrentes. Vorhies (2009), por outro lado, destaca que a pesquisa e o desenvolvimento podem, sim, fazer parte dos esforços de empresas com estratégia voltada à liderança em custo.

A segunda estratégia definida por Porter (1980) é a estratégia por diferenciação, caracterizada pela busca de singularidades valoradas pelos clientes, que permitam que a empresa estabeleça uma diferença significativa frente à concorrência. Contudo, para desenvolver essas singularidades e criar diferenciais que tenham respaldo junto aos clientes, é necessário que a empresa se concentre nos diversos âmbitos vinculados a sua estrutura organizacional. Logo, para a sua atuação no mercado, ela deve direcionar esforços para o incremento de sua atividade, priorizando aspectos como imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade.

A terceira estratégia competitiva genérica definida por Porter (1980) é a estratégia de liderança por enfoque. Esta estratégia é direcionada para um nicho mais específico de mercado, seja na oferta de produtos, seja na prestação de serviços, atuando em parcelas específicas de público. A abordagem de segmento alvo pode ser realizada tanto por estratégia de liderança em diferenciação, quanto por estratégia de liderança em custo. Desta maneira, a vantagem oferecida pela estratégia em foco permite a proteção da empresa frente à concorrência, posto que a concorrência não dispõe da capacidade de fornecer o conjunto de atributos valorizados pelos consumidores pertencentes a um nicho específico (PORTER, 1980).

A estratégia por excelência operacional se dá mediante liderança em preço e conveniência. Por isso, requer a minimização dos custos tanto dos processos internos quanto das transações. Deste modo, a empresa se aproxima do consumidor final, evitando, assim, o aumento de custos com intermediários. Para a estratégia direcionada a um público/cliente específico, a sensibilidade é essencial, já que se vincula à capacidade contínua da empresa de reformular seus produtos e serviços de acordo com as demandas de um público singular.

Por fim, tem-se a estratégia superior em produtos, a qual prioriza processos contínuos de inovação de produtos e serviços. Nesta estratégia, verifica-se determinante a percepção dos movimentos de mercado e das tendências emergentes de consumo. Avaliar as respostas dadas pelos clientes e possuir rápidas estratégias de ingresso no mercado são chaves para o sucesso desta estratégia.

À vista de cada estratégia, portanto, é necessário que haja uma mobilização de recursos de marketing que tencione torna-las viáveis. Conseqüentemente, deve-se explorar capacidades de marketing que estejam em conformidade com o direcionamento estratégico da organização.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Para um entendimento integral das capacidades de marketing, faz-se necessário compreender a teoria de Barney (1991), teoria que possui a importância de fundamentar as pesquisas posteriores sobre o assunto. Estudos iniciais sugerem que, para apresentar sustentável vantagem competitiva, a empresa precisa implementar estratégias capazes de explorar seus potenciais. Desta forma, as oportunidades do ambiente são aproveitadas, enquanto as ameaças e as fraquezas da empresa são neutralizadas e, para isso, o foco deve estar na maximização dos recursos disponíveis. De acordo com Barney, a vantagem competitiva é alcançada pelo uso eficiente dos recursos, que são valiosos e raros, dificilmente imitáveis e dificilmente substituíveis. Esses recursos são os ativos tangíveis e intangíveis de que a empresa dispõe.

Assim, independentemente da escolha estratégica, ela está baseada, inevitavelmente, em recursos. A estratégia de liderança em custo, por exemplo, dependerá de tecnologias para a obtenção de economia em escala, de fontes de matérias primas baratas e de mão de obra de baixo custo. Já a estratégia de liderança em diferencia-

ção de produto, por seu turno, dependerá de recursos raros e valiosos, como as marcas, as patentes, as redes de serviço e de distribuição. Todos estes fatores mencionados são considerados recursos (HAROLD DOTY ET AL, 1993).

Não obstante, ao revisar sua teoria, Barney (2001) percebe que outros fatores como habilidades e conhecimentos, rotinas e processos, informações e controles, ganham importância à vantagem competitiva. Evidencia-se, portanto, uma mudança no paradigma que sustentava que somente os recursos poderiam fornecer uma vantagem competitiva sustentável. Ademais, as capacidades dinâmicas e o conhecimento da firma para perenidade da organização são mencionados como fatores relevantes.

Sem embargo de a literatura discorrer de uma forma mais ampla sobre a utilização dos recursos através das capacidades, as teorias subsequentes fundamentam-se no modelo de VRIO proposto por Barney (1991). Segundo Vorhies et al (2009), embasados na teoria de *resource-based view* (RBV), tais teorias direcionam a habilidade da empresa de arquitetar, produzir, vender, e distribuir os produtos e serviços. Acrescenta, ainda, que o RBV tem provado importante fundamentação teórica para o entendimento de como os múltiplos recursos dirigem os resultados financeiros.

Isto posto, em consonância com estudos de Vorhies et al (2009), as pesquisas sobre as capacidades têm reconhecido a competência com que as empresas vêm desenvolvendo recursos mediante o aproveitamento das capacidades. Quiçá este fato seja mais importante do que a mera análise de recursos como principais responsáveis pelos resultados organizacionais.

Esta lacuna na teoria levou ao aumento do interesse na teoria das capacidades. Destarte, a integração das capacidades tornou-se fator chave para uma performance superior e a conquista de vantagem competitiva sustentável, contrastando com as afirmações de Barney (1991) de que a vantagem competitiva estava alicerçada tão somente em recursos.

2.3 RECURSOS DE MARKETING

Os recursos de marketing são ativos controlados pela empresa que servem de insumo para as capacidades organizacionais, uma vez que possuem o potencial de gerar ganhos financeiros (GRANT, 1996). Portanto, os recursos são a “matéria prima” para os negócios e para a estratégia de marketing (BLACK & BOAL, 1994).

Pela perspectiva do marketing, recursos são definidos como os ativos disponíveis para o marketing em si e para toda organização, já que, quando transformados pelas capacidades de marketing, criam valiosos resultados (MORGAN, 2012). Na literatura de estratégia, os recursos de marketing são classificados em vários tipos conforme a área em que estão implicados. Entre eles, encontram-se os recursos físicos, os recursos de conhecimento, os recursos financeiros, os recursos humanos, os recursos organizacionais, os recursos de reputação, os recursos relacionais, os recursos informacionais e os recursos legais (BARNEY, 1991).

Os ativos físicos correspondem a uma categoria relevante para o marketing segundo Day (1994). Recursos físicos, sendo ativos importantes, são fundamentais para determinar a qualidade do que é produzido. Lojas físicas, plantas e equipamentos industriais são exemplos destes recursos (HUNT & MORGAN, 1995).

Os recursos de conhecimento são tácitos dentro de uma empresa, visto que permeiam todas as capacidades organizacionais. Entretanto, há muita dificuldade em transmitir este conhecimento, já que, em algumas situações, ele somente é adquirido através da experiência em si (GRANT, 1996).

Segundo Morgan (2012), o conhecimento pode fazer parte exclusivamente da memória da organização. Esta memória está constituída de uma gama de valores e procedimentos. Habilidades administrativas relacionadas às atividades de marketing, publicidade e propaganda e gestão de marca são exemplos, bem como a presença de pessoas que geram concepções a respeito da comunicação da empresa e compreendem a essência da marca, junto a vendedores que estabelecem e constroem relacionamentos com os clientes.

Os recursos de marketing oriundos da reputação possuem dois pontos de maior relevância: a reputação da corporação e o valor da marca. A reputação da corporação está conectada à forma como os consumidores respondem às ações de marketing e à maneira como estes processos geram resultados para a empresa (MORGAN 2012). O valor da marca, por sua vez, é o valor adicional que produtos e serviços possuem em decorrência de sua conexão com a marca. Conforme Aaker (2010), este recurso valioso permite que a empresa construa e proteja sua participação no mercado, tendo por isso maior facilidade em lançar novos produtos.

Os recursos humanos referem-se às pessoas, aos conhecimentos e às habilidades da força de trabalho que possuem a aptidão de fornecer insumos às capacidades de marketing. Estes recursos incluem não somente profissionais ligados ao

marketing da organização, mas a todos os profissionais da organização necessários para definir, desenvolver e entregar valor aos clientes. É considerado pelos profissionais da área como o insumo mais crítico nas capacidades de marketing. Exemplo disso é o papel do conhecimento e da habilidade dos profissionais de vendas e sua respectiva importância para os resultados organizacionais (AAKER, 2010).

Os recursos organizacionais são característicos das organizações. Exemplos claros destes recursos são o foco em escala e o escopo em operações. Para Morgan (2012), estes recursos englobam o sistema operacional formal e informal, a estrutura e a cultura da empresa.

Os recursos financeiros compreendem os recursos necessários na forma de capital para as atividades de marketing. Contudo, há muitas atividades de marketing que estão relacionadas a outras áreas como, por exemplo, treinamentos e desenvolvimentos que estão vinculados aos recursos humanos.

Os recursos de informação tratam dados como fatos, proposições axiomáticas e símbolos os quais devem ser transmitidos com a maior integridade possível. Desta maneira, a informação é a chave dos ativos de marketing. Informações que abrangem dados de clientes, de canais, de competidores são importantes ferramentas para formação de preços e produtos, assim como para o desenvolvimento e o planejamento de marketing (MORGAN, 2009).

Os recursos relacionais estão ligados ao processo de relacionamento com as diversas instituições com as quais a empresa interage. Algumas destas podem servir de recursos para as atividades de marketing, como, por exemplo, a relação com os canais: clientes que podem auxiliar nas pesquisas de marketing e nas atividades de venda. O relacionamento com fornecedores, igualmente, pode gerar novos desenvolvimentos que agreguem valor à cadeia. Por fim, até mesmo o relacionamento com outras empresas pode ser fonte de capacidades de marketing mediante a troca de conhecimentos (MORGAN, 2012).

O último item entre os recursos de marketing diz respeito aos recursos legais. Estes recursos são uma forma de proteção para os demais recursos da empresa, incluindo a propriedade de produtos, de processos e de tecnologias. Além de proteger o nome das marcas, protege as associações através de símbolos ou através de marcas comerciais e patentes. Assim, os recursos legais constituem formas de barreiras à imitação, ao menos por um determinado período.

2.4 CAPACIDADES DE MARKETING

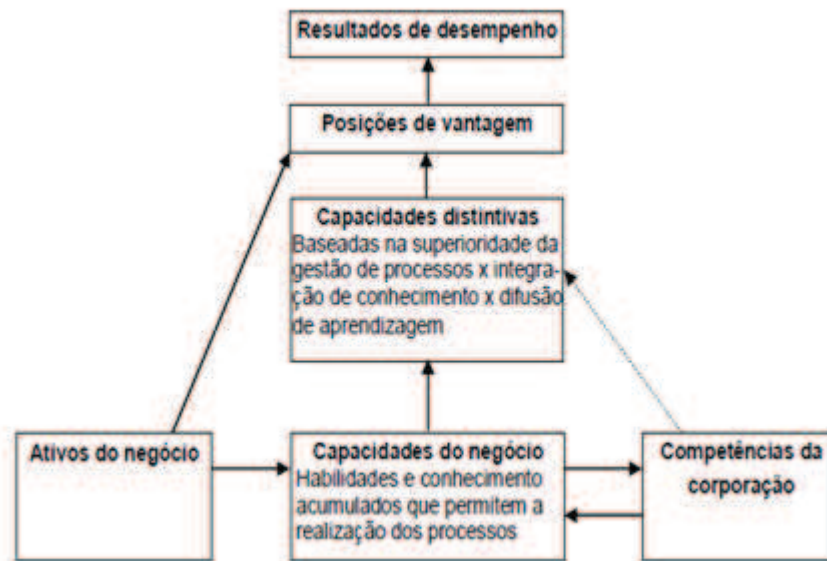
As capacidades de marketing, segundo Day (1994), são um conjunto complexo de conhecimentos e habilidades acumulados e aplicados aos processos da organização. A capacidade de marketing é a liga que permite que os recursos sejam aplicados vantajosamente (DAY, 1994). Na mesma linha, Collins (1995) afirma que as capacidades de marketing ocorrem quando indivíduos e grupos aplicam, repetidamente, seus conhecimentos e habilidades a fim de combinar e transformar recursos, na intenção de contribuir para a empresa atingir seus objetivos. Morgan (2012), de maneira mais categórica, afirma que as capacidades de marketing são os processos das empresas que transformam recursos em vantagens competitivas.

Grant (1996) observa que as empresas possuem uma hierarquia de suas capacidades, formada pela integração de conhecimentos relevantes à firma. Esta hierarquia indica que algumas capacidades estão focadas em processos táticos e operacionais, enquanto outras estão focadas no desenvolvimento de recursos (VORHIES ET AL, 2009).

Consideradas as capacidades de marketing como conjuntos complexos de habilidades e conhecimentos acumulados, utilizados nos processos da organização, elas permitem a coordenação de atividades e o melhor uso possível dos recursos organizacionais. É possível, dessa maneira, atender as demandas de mercado adicionando valor ao cliente, bem como adaptar-se ao dinamismo de mercado para obter vantagem nas oportunidades e superar as ameaças do ambiente externo. De toda forma, as capacidades e os processos estão conectados, tendo em vista que são as capacidades que habilitam a realização dos processos organizacionais (DAY, 1994, apud TREZ, 2009, p.35).

Significa, portanto, que são elementos profundamente enraizados na firma, uma vez que o conhecimento é formado não só por componentes explícitos, mas também por componentes tácitos, dispersos na estrutura organizacional, conforme demonstra a figura a seguir.

Figura 1 – Fontes de Vantagem Competitiva e Desempenho Superior



Fonte: adaptação de DAY, 1994, p.40.

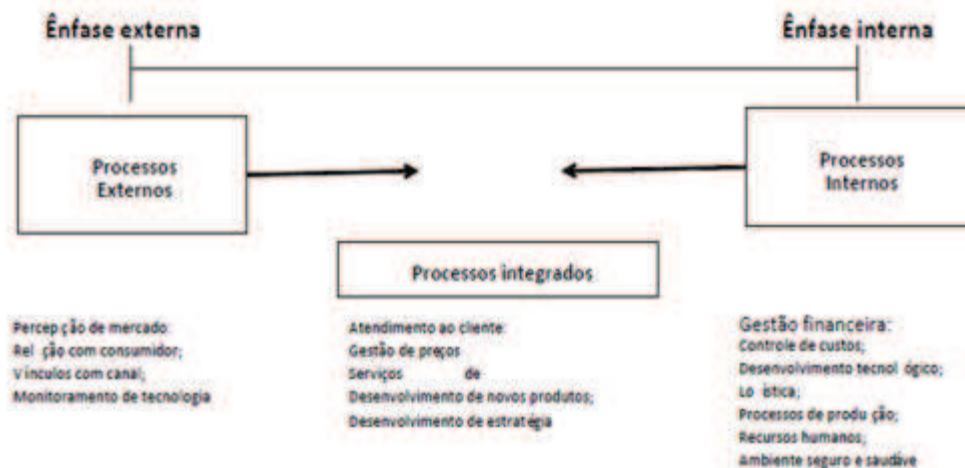
Outra questão de grande relevância para o tema capacidade é o fato de que a classificação das capacidades ocorre em três grupos: as capacidades associadas aos processos internos; as capacidades vinculadas aos processos externos; e as capacidades vinculadas ao processo de integração, chamadas de *spanning capabilities* (DAY, 1994).

As atividades relacionadas aos processos internos são as que captam e geram informações oriundas da própria organização. Controle de custos, gestão financeira e gestão de recursos humanos são exemplos característicos. Com relação aos processos externos, as atividades, quase que exclusivamente, estão ligadas a informações advindas do ambiente externo da organização. Estas atividades conectam as capacidades organizacionais com as trocas junto ao ambiente externo, capacitando a organização a competir no mercado, antecipando as necessidades ambientais antes dos concorrentes e criando forte conexão com os clientes e membros do canal.

O terceiro grupo são as capacidades de integração e disseminação (*spanning capabilities*). Estas capacidades são nutridas por informações advindas dos dois processos, isto é, tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo. Desta forma, o desenvolvimento da estratégia, o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a gestão de preço, a gestão de compras e a gestão de vendas são atividades que necessitam ser alimentadas por ambos os processos (internos e externos).

Em suma, são as atividades que integram os processos internos e externos que geram uma orientação para o mercado, fazendo com que a empresa possua uma vantagem competitiva (DAY, 1994). O processo mencionado está resumido e ilustrado na figura abaixo.

Figura 2 – Classificação de Capacidades



Fonte: adaptação de DAY, 1994, p.41.

É importante frisar que Vorhies (2009) relaciona as capacidades de marketing com as estratégias competitivas, sustentando que as capacidades de marketing têm pesos e importâncias conforme a estratégia competitiva. Assim, o autor destaca estudos que apontam para o fato de que nas estratégias competitivas orientadas para preço as capacidades de marketing não necessitam ser tão elevadas quanto em estratégias orientadas para a diversificação, embora conclua que para alcançar os objetivos propostos na estratégia competitiva de preço é necessário que a empresa possua pelo menos as capacidades de marketing suficientes para atrair o consumidor e orientá-lo à obtenção do produto ou serviço com preços competitivos.

A partir de então, o autor ressaltar a importância do papel da distribuição para que as estratégias voltadas para preço tenham êxito, pois, notadamente, as empresas que possuem este tipo de estratégia despenderão menos recursos para o desenvolvimento das capacidades de marketing. Logo, é necessário que sejam eficientes na gestão de marketing, gerando, assim, resultados positivos com o mínimo de recursos possíveis, embora precisem ser competentes o bastante para conquistar a lealdade dos consumidores de preço baixo (VORHIES ET AL, 2009).

Ainda segundo Vorhies (2009), a empresa focada em preço baixo deve estar preocupada com as capacidades de marketing, justamente pela necessidade de utilizar ao máximo seus limitados recursos. Ou seja, apesar das estratégias voltadas à diferenciação terem maior nível absoluto de capacidades de marketing, as estratégias voltadas para preços necessitam também das capacidades de marketing para entregar elementos importantes de seus respectivos programas de marketing. Conforme demonstrou a pesquisa, as empresas voltadas para estratégias de preço que tiverem maiores níveis de capacidades de marketing especializadas e arquitetural, terão melhor desempenho se comparadas com empresas que não desenvolveram estas capacidades.

Para a análise das capacidades de marketing na estratégia de escopo, a pesquisa se esmerou em identificar a relação entre as empresas que focam em vários segmentos e aquelas que focam em um segmento específico, e a forma como as capacidades de marketing são utilizadas para o sucesso da estratégia de escopo.

Para Vorhies (2009) empresas que possuem mercado abrangente, com diversos segmentos, necessitam construir uma marca forte e manter ampla distribuição para serem bem-sucedidas. A única forma de defenderem-se em diversos nichos é sendo “multifocal”, ou seja, competindo em muitos segmentos, otimizando o marketing e os modelos de serviço para cada segmento. Este tipo de estratégia demanda elevada capacidade de conhecimento de mercado e dos segmentos, aliada à habilidade de implementar, indispensável para suportar a oferta de diversas marcas.

Destaca-se ainda a importância da capacidade de marketing arquitetural na estratégia de escopo, pois, permite que a firma colete informações do mercado, planeje aproximação com segmento alvo, coordene o desenvolvimento dos recursos humanos e de capital na estratégia de segmentação (VORHIES ET AL, 2009).

As capacidades especializadas de marketing necessárias para o desenvolvimento de ofertas que vão ao encontro das necessidades do segmento alvo, baseados no plano de marketing, são a comunicação para o segmento, implementação de política de preço apropriada, desenvolvimento de promoções, foco na venda e distribuição para solucionar as necessidades específicas dos compradores do segmento escolhido.

2.4.1 Capacidades Especializadas

Diversos autores debateram e debatem sobre o tema dos processos relacionados aos recursos, entretanto, foi Day (1994) quem incorporou o termo capacidades específicas em marketing, termo que gradativamente perdeu força com o avanço dos estudos na área e foi substituído por capacidades especializadas, embora muitos autores, ainda hoje, utilizem a expressão “capacidades específicas” em seus estudos.

As capacidades especializadas são as funções das capacidades integradas por conhecimentos especializados da empresa, que refletem atividades específicas de marketing, tais como a comunicação, as vendas pessoais, o preço, o desenvolvimento de produto, a indústria baseada em bens, a distribuição (VORHIES ET AL, 2009).

Portanto, as capacidades especializadas de marketing são particularmente importantes para as empresas enfatizarem sua estratégia competitiva, uma vez que a comunicação dos benefícios para os clientes e potenciais clientes é altamente dependente destas capacidades. Esta afirmação é um consenso entre Day (1994), Slater (1993) e Vorhies (2009).

Morgan (2012), por outro lado, afirma que as capacidades especializadas envolvem coordenação com outras funções e desenham, através das informações vindas do mercado, as capacidades necessárias de cada função do marketing. A literatura sugere o *marketing mix* das capacidades especializadas, embora haja diferenças consideráveis no que tange o tradicional 4Ps de Marketing e as funções das capacidades especializadas definidas por Vorhies (2009).

Para Morgan (2012) existem diferenças perceptíveis entre produto, preço, canais e comunicação, que serão apontadas mais adiante. E adicionadas capacidades especializadas essenciais, segundo os autores, para a execução da estratégia da organização no nível tático.

No que tange gestão do produto, as capacidades especializadas estão orientadas para a adaptação e a entrega de valor aos clientes mediante processos de avaliações constantes das performances de produtos e serviços. Para Morgan (2012), ao adaptar produtos e serviços existentes para que possam ir de encontro aos requisitos dinâmicos dos consumidores e dos imperativos competitivos, é necessário que o produto esteja orientado para o mercado, posto que, quanto mais orientado ao mercado, maior é a sua adaptação às necessidades dos consumidores.

Uma das questões relevantes em gestão de produto é a abertura de marketing. Esta abertura permite à empresa potencializar o desenvolvimento de produtos e novas técnicas de produção, conjuntamente com fornecedores, mídias sociais, agência de publicidade, consultores virais, base de análise de dados, novas experiências e otimização de sites. Day (2011) fornece um conjunto de opções para melhorar a eficácia e eficiência da gestão de produtos.

Na gestão de preço, a oferta é o componente chave à entrega de valor aos consumidores (DAWAR & PARKER, 1994). O preço tem impacto tanto no custo, quanto na percepção de qualidade relativa à maneira como o valor é percebido pelos clientes. Assim, a habilidade de fazer a gestão de preços constitui uma das principais capacidades de marketing (DUTTA EL AL, 2003), pois, direciona as estratégias e as ações da companhia (MORGAN, 2012). Por isso, as empresas utilizam este conhecimento para elaborar estratégias de preço apropriadas e quando necessário, de forma rápida e eficaz, executam e comunicam mudanças (IRVIN & MICHAELS Iii, 1989).

Segundo o conceito de Morgan (2012), as práticas de preços podem ser feitas consideradas algumas variáveis. Exemplos dessas variáveis são as técnicas de análise de valor de percepção pelo cliente, baseadas na relação entre preço percebido e benefício percebido; o posicionamento no mercado e o ciclo de vida dos produtos, considerada a concorrência; a consciência interna na linha de produtos e outras ofertas, considerando o custo; políticas diferenciadas de preços, considerando as diferentes necessidades de clientes e segmentos; e a utilização de técnicas que visam suportar a gestão de preços.

A capacidade de gestão de canais aborda as alternativas disponíveis de canais, tendo em vista o alcance de objetivos de mercado e a otimização de recursos. Morgan (2012) aponta as principais atividades relacionadas à gestão de canais: implementação de métricas para avaliar o desempenho de cada canal de distribuição; gestão das necessidades e dos problemas dos membros do canal, a partir de ferramentas como pesquisa, auditorias e comitês de relacionamento; estratégias e processos implementados nas participações dos integrantes dos canais no planejamento de novos produtos e serviços; gestão de decisões de preços, considerando as empresas do canal; transmissão dos conceitos dos produtos/serviços por meio dos canais de distribuição.

Esta última atividade é exaltada por Day (2011) quanto à importância referente às capacidades de canal. O autor reforça que a capacidade do canal em transmitir os conceitos da marca é fundamental para a obtenção da vantagem competitiva. Para Carvalho (2014), antes da internet, uma marca tinha duas opções para crescer: ou a marca

tinha uma loja própria – de preferência numa esquina de grande fluxo, para justificar seu alto investimento –, ou tinha uma loja multimarcas. A escolha pelo canal multimarcas foi a forma encontrada por muitas empresas que, embora tivessem a pretensão de possuir loja própria, foram atraídas pelos baixos direitos necessários, além dos benefícios da capilaridade (distribuição de forma rápida). Desta forma, foi possível às empresas testarem novas praças e mercados.

Outra capacidade especializada muito explorada na teoria é a capacidade de comunicação de marketing, visto que a comunicação eficiente com os consumidores e potenciais clientes é uma capacidade essencial associada à entrega de valor (MORGAN, 2012). As atividades que compõe este processo estão voltadas à propaganda, à participação em mídias sócias, às relações públicas e à gestão da imagem da corporação (AAKER, 2010).

Assim, a comunicação dos benefícios de novos produtos e serviços a potenciais clientes, a fidelização de clientes existentes sobre os benefícios e a disponibilidade de produtos, reforçando decisão de compra para reduzir a dissonância, são habilidades essenciais à empresa para possuir uma forte capacidade de comunicação.

Conforme Day (2011), haverá alteração na forma de comunicação de acordo com o tipo de troca das transações da empresa. Assim, por exemplo, quando a troca é transacional, a comunicação tende a ser diretamente baseada em informações a respeito dos clientes. Quando a troca tiver agragação de valor, o direcionamento da comunicação tende a ser baseado, por sua vez, em informação dos clientes. Já quando a troca é cooperativa, a comunicação tende a ser mais ampla, com trocas de informações exclusivas, com resolução conjunta de problemas e contatos em vários níveis.

Dessa forma, o que Day (2011) chama de contatos em vários níveis, Carvalhal (2014) chama de “convergência”, sendo este um dos pontos fundamentais à comunicação da empresa para a geração de conhecimento, uma vez que se destina a obter o envolvimento e o engajamento do público-alvo. Acrescenta-se a necessidade de o conteúdo gerado “falar” diretamente ao alvo da marca, criando e reforçando histórias verdadeiras. Portanto, Carvalhal acredita que uma marca deve contar uma história, e que ela seja contada, de preferência, por pessoas reais, pertinente ao que ela busca significar.

Um ponto importante à comunicação das empresas estudadas neste trabalho é a conveniência de comunicar ou não o “Made In Brazil”. Conforme Rugman (2002), a sigla CSA significa *Country Specific Advantages*, isto é, as vantagens específicas que a firma possui por sua origem em determinado país. Estas vantagens estão vinculadas aos

mais diversos recursos disponíveis. Podem estar relacionadas à força de trabalho local; à localização, permitindo acesso a outros mercados; ao acesso a recursos naturais; a distritos industriais; e à relação do produto com imagem do país (RUGMAN, 2002).

Destarte, comunicar o CSA de um produto pode ser um diferencial para a empresa ou não, dependendo do setor em que a empresa está inserida e de seu país de origem. Rugman (2002), a título de exemplo, utiliza uma empresa de perfumaria na França, demonstrando que a empresa se beneficiaria ao utilizar o CSA, já que seu “*made in*” agregaria valor ao produto.

Estudos apontam alguns CSA que remetem ao setor de moda. Segundo estes estudos, alguns atributos vinculados ao Brasil podem ser utilizados por empresas de moda. Características como a alegria, a sensualidade da mulher brasileira, as praias e os esportes fazem alusões positivas à imagem do país. Contudo, existem atributos negativos que estão relacionados a esta imagem. A criminalidade, a corrupção e a desorganização são traços culturais que depreciam a percepção que se tem do Brasil. Por conseguinte, há um debate no setor da moda sobre o tema, e as opiniões sobre o uso ou não do país de origem na comunicação empresarial modificam-se conforme o público-alvo de cada marca.

No que diz respeito à capacidade de gestão, ela está vinculada à força de vendas. Para melhor entender esta capacidade alguns tópicos merecem a atenção. O processo definido como organização da força de vendas, por exemplo, leva em consideração variáveis como o potencial e a elasticidade de mercado, além do potencial de clientes ou características de produtos e mercados; por outro lado, o plano estruturado de remuneração para a força de vendas alinha-se com os objetivos de aumentar as receitas, bem como de fidelizar e satisfazer os clientes; definição e implementação de métricas para acompanhamento e avaliação do desempenho também são metas da capacidade de gestão (VORHIES ET AL, 2009a).

Para Day (2011) a gestão da força de vendas esta ligada intimamente aos relacionamentos, logo, a escolha de onde parar estes relacionamentos dita o tipo de comunicação, a força das cordenações e os mecanismos de coordenação. Day (2011) classifica as trocas em dois extremos. Num deles, estão as trocas transacionais, que são transações anônimas ou compras automatizadas. No outro, estão as trocas cooperativas, em que há colaboração completa e integração do fornecedor com o cliente ou parceiro do canal. Entre as trocas transacionais e as trocas cooperativas, Day (2011) inclui as trocas com agregação de valor, que seriam um meio termo entre os dois extremos.

O autor explora, ainda, os tipos de ligação que se distinguem conforme o tipo de troca. Na troca transacional a ligação é persuasiva, com propostas abrangentes de preços competitivos. Na troca com agregação de valor existe o incremento de equipes de vendas e assistência técnica, em que as vendas são direcionadas aos clientes-chave. Na troca cooperativa há a integração de sistemas de informação, bem como integração de processos, uma vez que o planejamento é conjunto entre clientes, fornecedores e canais.

Para Carvalhal (2014), a força de venda deve trazer o significado e o propósito da marca, pois é fundamental que transmita valores que façam o consumidor sentir-se envolvido pela marca no processo de experiência de compra. Apesar da diminuição da importância das lojas físicas, o autor ressalta que, entre todos os canais de venda, as lojas físicas ainda tem grande influência à construção da marca, uma vez que permitem estimular uma série de percepções relevantes para apreensão e reconhecimento do seu significado. De modo mais completo que o ambiente virtual, as lojas físicas permitem estímulos aos sentidos, contribuindo de maneira decisiva à experiência de consumo.

Em suma, entre as capacidades especializadas de marketing destacam-se a gestão de preço, a gestão de produto, a gestão de canais, a comunicação, as vendas e a pesquisa de marketing, e por comporem o nível tático de atuação das empresas é sobre estas capacidades que a pesquisa centra suas atenções.

2.4.2 Capacidades Interfuncionais

As capacidades interfuncionais são mais complexas que as capacidades especializadas, visto que envolvem articulações transversais de diferentes capacidades especializadas. “Elas costumam juntar múltiplas capacidades especializadas de marketing e combinar estas com insumos de recursos especializados em outras funções” (AAKER, 2010). Morgan (2012) classifica em três importantes combinações de capacidades de marketing: gestão da marca, gerenciamento do relacionamento com cliente e o desenvolvimento de novos produtos.

A capacidade de gestão de marca corresponde aos processos que visam manter e alavancar os ativos da marca da companhia (MORGAN, 2009). Fazem parte destes processos a pesquisa de mercado, a gestão de produto, a formulação de preço e a comunicação para marcas específicas (AAKER, 2010). Estes processos também podem ser combinados com pesquisa e desenvolvimento, seja através de projetos de

inovação com contabilidade – acompanhamento de volumes de venda e preços realizados; seja com produção – monitoramento da qualidade e planejamento de produção; seja ainda com operações – acompanhamento de entregas e performance (AAKER, 2010). Enfim, ações que corroboram à execução do plano de negócios no tocante a gestão de marca.

Cabe à gestão da marca, sobretudo, aspectos relacionados à identidade da marca. Segundo Carvalho (2014), a identidade de uma marca é como a identidade de uma pessoa, possui cor de cabelo, biótipo, modo de falar, comportamento e estilo. Esta e tantas outras características definem uma marca, assim como definem uma pessoa. Por isso, o autor toma como base para seus estudos a relação entre moda e vida e acrescenta que, da mesma maneira que uma pessoa faz associações, uma marca também deve fazer.

Estas associações são como um atalho para o seu significado “construído por meio de um trabalho intencional de esclarecimento, curadoria e organização de referências que, juntas indicam o que a empresa deseja que a marca signifique” (CARVALHAL, 2014). Dentro destas associações, é curioso perceber como poucas marcas contam com a ajuda de pessoas para narrar suas histórias e disseminar a marca. Portanto, não se trata tão somente de modelos ou celebridades, mas de pessoas que façam isso de forma brilhante, como ícones do mundo esportivo, atletas de uma forma geral, desconhecidos ou qualquer outra pessoa que mantenha um relacionamento saudável e verdadeiro com grupos influentes.

Para reforçar a importância dos influenciadores na gestão de marca, Carvalho (2014) faz o seguinte questionamento: “*em quem você acredita mais, numa pessoa que você conhece ou num desconhecido? Agora, em quem você confia mais, nele ou em uma marca? Covardia, né?*”. Para Aaker (2010), uma outra forma de associação ocorre através do patrocínio a eventos, porque, assim, faz-se possível criar experiências de marca que reforcem as associações de significados, teoricamente positivos, entre a imagem e o vínculo da marca com o público-alvo.

Um dos aspectos que mais interessa às empresas é o envolvimento de usuários e consumidores na construção de uma conexão entre eles e a marca. E mesmo com o advento e desenvolvimento da internet, as pessoas ainda possuem a necessidade de se conectar em grupos com os quais se identificam. Desta forma, as redes sociais aproximam pessoas com os mesmos interesses em comunidades físicas ou online, realizando

associações com aquilo que pretendem significar e compartilhando os aspectos mais íntimos de suas vidas. (DAY, 2011)

Neste mesmo sentido, Carvalho (2014) compara aspectos da vida social de um indivíduo com os aspectos da vida de uma empresa. Assim como um indivíduo participa de comunidades e associações, uma marca também participa destas associações e comunidades, tornando-se algo “vivo”. Por isso, dentro dessas associações, ressalta Carvalho (2015), a cocriação deixou de ser um fenômeno de nicho para se tornar uma abordagem bastante séria em empresas de vários segmentos líderes em inovação. O resultado do que é produzido ajuda na percepção do significado da marca.

Logo, as pessoas que participam deste processo estão envolvidas na criação do significado da marca e, conseqüentemente, na construção de sua imagem. Para tanto, o autor utiliza o exemplo de outra empresa brasileira de moda, que se manifesta sobre seus embaixadores: “são muito mais que embaixadores, são pessoas que ajudam na construção da marca. Enquanto colaboram, disseminam a marca entre seus grupos” (CARVALHAL, 2014). Portanto, as empresas precisam, sobretudo, pensar neste processo de forma estratégica.

A gestão de relacionamento com o cliente é a habilidade que a empresa deve ter em identificar clientes e potenciais clientes, com o objetivo de iniciar e manter estes relacionamentos, visando o aumento de sua rentabilidade. A capacidade de CRM exige rotinas que permitam a coordenação de insumos de todos níveis como relatórios de vendas, relatórios de pesquisa de mercado, análise do banco de dados dos clientes e mapas de experiência de compra (MORGAN, 2012).

Tratando-se do desenvolvimento de novos produtos, é fundamental a capacidade de criar novas ofertas de valor para o cliente que sejam realmente significativas para o mercado alvo. Normalmente este processo envolve a aquisição de conhecimento técnico de dentro ou fora da empresa, integrando conhecimentos para criar, produzir e entregar oferta de valor.

Sobre o desenvolvimento de novos produtos é importante salientar a definição oferecida por Day (2011) sobre *exploration* e *exploitaiton*. Neste caso, os termos foram mantidos em inglês para não perderem o significado. *Exploitation* refere-se ao desenvolvimento de produtos quando os conhecimentos utilizados já existem na empresa, quer sobre mercados, quer sobre produtos ou capacidades. Por sua vez, *exploration* faz referência ao desenvolvimento de novos produtos quando transbordam os conhecimentos vigentes na empresa seja sobre mercados, seja sobre produtos, seja sobre

tecnologias ou capacidades. Isso ocorre por meio de experiências e descobertas, pela disposição da empresa em correr riscos e pela sua flexibilidade. Assim, as definições de Day (2011) são importantes, já que das empresas estudadas, umas possuem o desenvolvimento de produtos mais disruptivos como *exploration*, enquanto outras, mais conservadoras, fazem apenas melhorias nos produtos já existentes.

Carvalho (2014) acrescenta uma questão importante na gestão de novos produtos: a cocriação. Para o autor, a cocriação pode ser envolvida em alguma etapa de criação como forma de enriquecer o processo, sendo ela uma espécie de cooperação. Pode ser de um produto, um conteúdo ou um serviço.

Vale enfatizar, ainda, a relevância dada por Morgan (2012) ao desenvolvimento das capacidades interfuncionais, posto que, a partir de seus estudos foi possível a categorização dos três tipos. Day (2011) utiliza o termo atividades adaptativas de implementação para referir-se aos três grupos identificados por Morgan (2012), enquanto Vorhies (2009) não cita as capacidades interfuncionais, mas discorre sobre elas quando se refere as capacidades especializadas de marketing,

Destacando-se, portanto, as capacidades interfuncionais, a questão fundamental que se coloca é identificar a forma como se articulam as capacidades que compõe cada uma das capacidades interfuncionais e a relevância destas capacidades em relação às estratégias competitivas adotadas pelas organizações.

2.4.3 Capacidade Arquitetural

A capacidade arquitetural, conforme Morgan (2012), abrange os processos de seleção e integração, orquestrando, desse modo, as múltiplas capacidades especializadas e suas respectivas articulações na mobilização dos recursos necessários.

A capacidade arquitetural abrange o planejamento e os processos envolvidos na seleção dos objetivos estratégicos de marketing. Além de formular o planejamento para alcançá-los, é responsável pela implementação dos processos múltiplos que, inter-relacionados, são necessários à execução das decisões de marketing estratégico (DICKSON & GINTER, 1987).

No planejamento estratégico de mercado a capacidade arquitetônica de marketing concentra-se em adequar a estratégia de marketing para alavancar tanto os recursos, quanto as combinações pertinentes às funções de capacidades disponíveis para construir e consolidar as vantagens competitivas (VORHIES ET AL, 2009). Em

vista disso, atividades como a segmentação de mercado, a análise de concorrentes e de clientes, a análise interna da empresa, o mercado alvo são elementos fundamentais para esta capacidade (MORGAN, 2012).

A Implementação da estratégia de marketing, por sua vez, além de adquirir, combinar e desenvolver os recursos necessários, precisa monitorar o ambiente interno e externo para que possa, rapidamente, transformar as estratégias de marketing em ação. Day (2011) sustenta que tanto *exploitation* como *exploration* são importantes para as capacidades arquiteturais, pois para a abertura de novos mercados, os dois tem uma relação de dependência. Uma vez considerados produtos e mercados tradicionais, eles possibilitam investimentos em novos produtos e em novos mercados. Em contrapartida, novos mercados, novos produtos, novas tecnologias e novas capacidades tendem a melhorar a performance da empresa como um todo.

Por fim, é fundamental mencionar os estudos realizados por Vorhies (2009) sobre as capacidades arquiteturais, já que sua teoria relaciona as estratégias competitivas às capacidades arquiteturais, definindo estas como sendo o suporte das estratégias de diferenciação a partir da coleta de informações no ambiente ao qual a empresa está inserida para, então, desenvolver um plano de ação de marketing.

2.4.4 Capacidades Dinâmicas

Para que a organização acompanhe a alta velocidade e a complexidade das demandas, é necessário que estas capacidades mudem rapidamente. Entre os autores estudados, Day (2011) é quem enfatiza as capacidades dinâmicas com maior interesse. Morgan (2012), por exemplo, corrobora com Day (2011) ao demonstrar que as capacidades dinâmicas estão relacionadas ininterruptamente com o mercado de uma forma geral, incrementando o conhecimento/aprendizado da empresa, reconfigurando, assim, recursos e capacidades. Contudo, Day (2011) é mais incisivo em relação à velocidade com que estas trocas acontecem, percebendo o lapso existente entre as capacidades das empresas e as demandas de mercado.

Para Morgan (2012) a capacidade dinâmica é a habilidade de engajar o aprendizado do mercado na reconfiguração dos recursos, de forma a incrementar as capacidades de marketing da empresa, para que reflitam as mudanças de mercado. Ou seja, os recursos e as capacidades de marketing precisam continuamente serem modificados, desenvolvidos e incrementados. Ademais, é importante observar como as

firmas estão aptas a encorajar, a organizar e a diminuir a lacuna de aprendizado junto aos colaboradores, aos grupos da organização e à organização como um todo, justamente porque são os mercados atual e potencial que determinam como os recursos serão modificados e as capacidades melhoradas.

Por causa da natureza dinâmica dos mercados, recursos e capacidades falham ao tentar suprir as novas demandas de organizações rígidas, uma vez que esta rigidez não permite a adaptação da empresa ao ambiente, refletindo-se em resultados de baixo valor.

Morgan (2012) sugere que as capacidades dinâmicas das empresas sejam feitas através de processos que reconfigurem os recursos e melhorem as capacidades, guiando os investimentos em novos recursos e capacidades, decidindo quais abandonar e quais aperfeiçoar, além da forma como fazê-lo. Combinando a teoria das capacidades dinâmicas com as relevantes contribuições de estratégia de marketing, pode-se elencar as capacidades dinâmicas em três linhas fundamentais: a capacidade de aprendizado da organização, reconfiguração dos recursos e o aumento das capacidades.

Conforme Morgan (2012), a capacidade de aprender sobre o mercado reflete a habilidade de aprender com clientes, concorrentes, canais e todo ambiente de negócios que não ofereçam, apenas, fotografias do mercado atual, mas também sugiram tendências do mercado futuro. A capacidade de aprender cumpre, assim, papel fundamental para as pesquisas de mercado tais como a experimentação, a análise dos clientes, o teste de marketing, ou seja, toda e qualquer informação que possa ser ferramenta de auxílio ao planejamento de marketing.

A reconfiguração dos recursos envolve a capacidade de reter, de eliminar e de adquirir recursos refletindo as mudanças de mercado. Pode abarcar, também, o desenvolvimento interno ou a aquisição de recursos, mediante parceiros que supram os recursos necessários para a empresa atender as novas demandas.

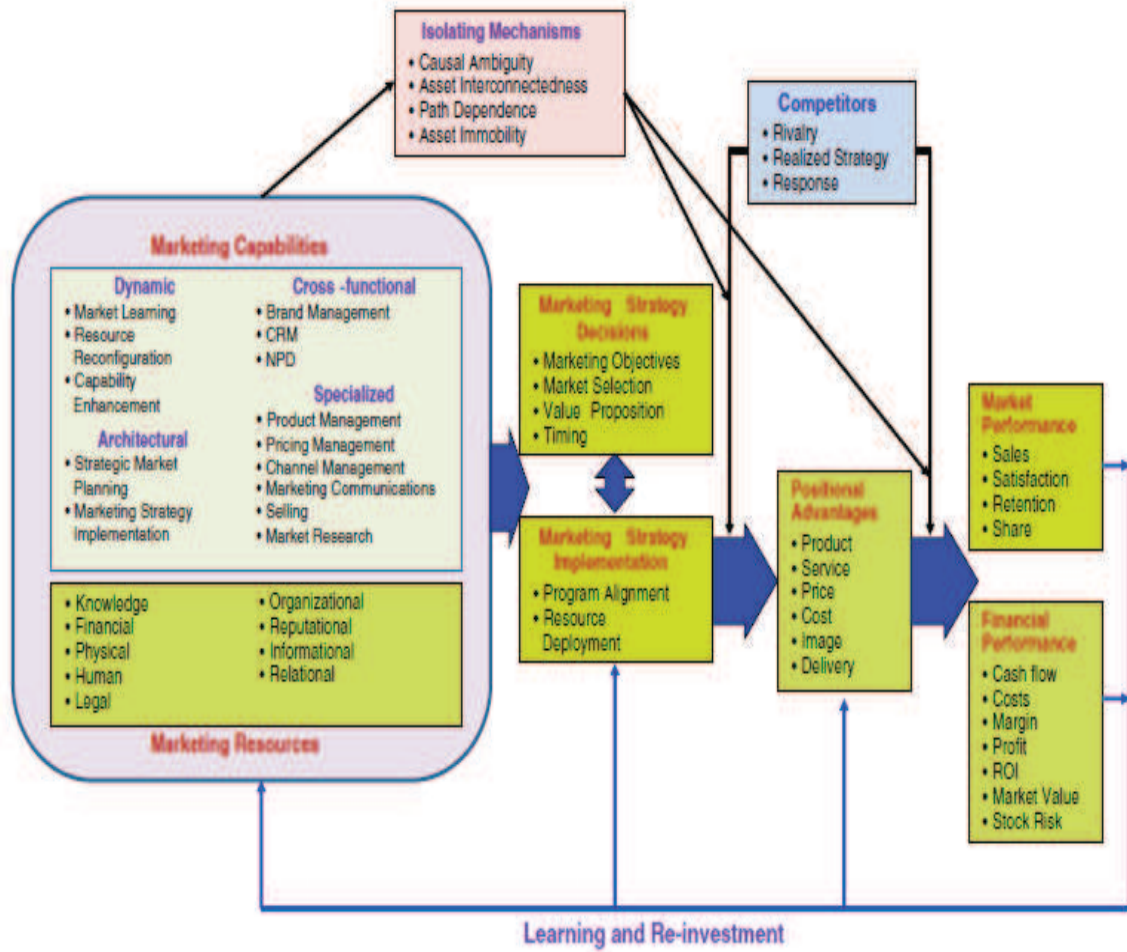
O aumento das capacidades envolve, praticamente, os mesmos processos ressaltados na reconfiguração de recursos. Contudo, as capacidades não são algo que simplesmente compra-se ou obtém-se a partir de parcerias. Elas envolvem conhecimento e conhecimento é um ativo raro e valioso nas organizações. Assim, este tipo de aumento de capacidades pode ser desenvolvido de diversas formas, seja através da experiência, do aprender fazendo, para melhorar o desenvolvimento do produto e superar problemas e fracassos passados, seja através do aprendizado pela

imitação como o *benchmarking* ou mesmo um mapa para o aumento de capacidade. O importante é que todos sejam resultados de aprendizados e com isso novos conhecimentos sejam elaborados, possibilitando a entrega de mais “valor” aos consumidores em ambientes competitivos (MORGAN, 2012).

A mudança mais significativa no setor de moda, segundo Carvalho (2014), é a substituição das lojas físicas pelas lojas virtuais. Visto que as lojas virtuais têm o potencial de construir marca, uma vez que elas podem ser personalizadas para transmitir suas identidades. Assim, o design e a identidade visual devem ter códigos capazes de transmitir o propósito da marca, da mesma forma, a arquitetura do site pode ter a mesma força da arquitetura da loja, bem como, a exposição pode valorizar os produtos e passar o conceito da marca, substituindo a presença das vitrines, do visual, do merchandising e dos vendedores: “*a empresa deve pensar em criar uma experiência espetacular de navegação em site, Instagram e outras formas de contato através de mídias sociais*” (CARVALHAL, 2014). Embora, atualmente, as lojas virtuais sejam idênticas, isto é, tanto as que vendem carros como as que vendem flores trabalham da mesma forma, acredita-se que no futuro vendas online deste tipo não terão espaço, pois a usabilidade e as ferramentas das lojas online deverão se aplicar ao tipo de marca e compra que o consumidor estiver interessado.

Para contextualizar o referencial teórico, o quadro a seguir foi extraído de Morgan (2012), um dos autores seminais do tema de capacidades de marketing, em que está resumido o embasamento teórico relacionado à performance e evidenciando o vínculo das capacidades de marketing com os resultados das organizações.

Quadro 1 – Interligando Marketing aos Resultados do Negócio



Fonte: Morgan, 2012, p. 104.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos que respondem a questão de pesquisa. A seguir estão definidos o método utilizado, a população e os sujeitos da pesquisa, bem como, a técnica de coleta de dados e a técnica de análise dos dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

O método utilizado para responder a pergunta de pesquisa é o estudo de caso com perguntas qualitativas. Conforme Yin (2015), a escolha do método de estudo de caso depende, em grande parte, da questão de pesquisa. Quanto mais a questão buscar explicação de alguma circunstância presente, como por exemplo “como” funciona e “por que” acontece algum fenômeno social, aumenta a relevância do método de estudo de caso para responder a questão de pesquisa. Bonoma (1985) afirma que o estudo de caso deve ser o método de pesquisa quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre.

Como o projeto busca a compreensão das relações das capacidades de marketing de acordo com a estratégia competitiva no processo de abertura de novos mercados, a literatura sugere a **pesquisa qualitativa** como meio para atingir os objetivos do presente estudo. Por ser um estudo de caso, é adequada a investigação empírica do fenômeno contemporâneo, uma vez que os limites entre o fenômeno e o contexto não podem ser facilmente identificados e estabelecidos, e acabam por confundirem-se (YIN, 2015). No caso deste trabalho em quatro diferentes empresas de moda com diferentes enfoques estratégicos.

3.2 População e sujeitos da pesquisa

Conforme Stake (2011), a seleção da amostra é muito importante, embora a investigação em um estudo de caso não esteja baseada em amostragem. Para seleção das empresas foi realizada uma análise a partir de teoria de Harold Doty (1993),

à qual classifica as empresas pelo enfoque em estratégia competitiva. Escolhidas as quatro empresas, foi possível estabelecer o contato necessário para realização da pesquisa, fundamentando-a teoricamente (VORHIES ET AL. 2009).

A escolha das empresas para este estudo seguiu os seguintes critérios: que fossem, primeiramente, empresas do setor de moda, já que esse setor se caracteriza pela efemeridade. Conforme Day (2011), quanto mais dinâmico é o setor, maior é a necessidade de aprimoramento das capacidades de marketing. Assim sendo, por consequência, foram escolhidas aquelas empresas que mostrassem interesse no processo de abertura de novos mercados e, sobretudo, apresentassem orientações estratégicas bem definidas, tendo em vista que este estudo busca a relação entre as diferentes orientações estratégicas.

Por se tratar de um estudo de caso múltiplo, as proposições teóricas podem indicar um grau relativamente baixo de generalizações. Portanto, estabelecido o enfoque do trabalho, conclui-se que o objeto de análise é o processo de abertura de novos mercados por empresas de moda brasileiras e suas capacidades de marketing mais relevantes, em acordo com as estratégias competitivas estudadas.

Segue quadro com os entrevistados, conforme a orientação estratégica das empresas com os respectivos cargos e funções:

QUADRO 2 – ENTREVISTADOS

OR. ESTRAT.	EMPRESA	CARGO	FUNÇÃO
CUSTO	CALÇADOS BX	01 RESPONSÁVEL COMERCIAL	VENDAS E RELACIONAMENTO
		VENDAS INTERNACIONAIS	COM DISTRIBUIDORES
		01 GERENTE COMERCIAL	GERENTE COMERCIAL DA
		APOSENTADO HÁ 3 ANOS	EMPRESA POR 10 ANOS
DIFERENCIAÇÃO	AREZZO	01 GERENTE DE MARKETING	GESTÃO DE MARCA E COMUNICAÇÃO
		01 GERENTE DE COMUNICAÇÃO	RESPONSÁVEL COMUNICAÇÃO
			MARCA OWME
	MELISSA	01 GERENTE DIVISÃO INT.	RESPONSÁVEL VENDAS
			INTERNACIONAIS MELISSA
		01 GERENTE LOJA CONCEITO INT	GESTÃO DA MELISSA DE LONDRES
ENFOQUE	MORMAI	01 GERENTE DE MARKETING	GESTÃO DE MARCA E CANAIS
		01 RESPONSÁVEL FRANQUIAS E LICENCIAMENTOS	ABERTURA DE NOVAS FRANQUIAS
		E LICENCIAMENTOS	E LICENCIAMENTOS

3.3 Técnica de coleta de dados

Yin (2015) apresenta seis fontes de coleta de dados: documentos; registros em arquivos; entrevistas; observação direta; observação participante e artefatos físicos. Neste estudo de caso serão utilizadas entrevistas. O roteiro de entrevistas se constitui de questionário com perguntas abertas e semiestruturadas. Elas estão fundamentadas no referencial teórico revisado. As entrevistas são uma fonte fundamental de evidências para o estudo de caso, uma vez que estudos de caso em pesquisa social lidam geralmente com atividades de pessoas e grupos (YIN, 1989).

Há o inconveniente da relação entre pesquisador e entrevistado, visto que os fatos podem ser distorcidos a partir das interpretações do pesquisador. Contudo, podem também ser fonte de diversos *insights* à pesquisa. As entrevistas foram realizadas com os diretores das quatro empresas estudadas, além dos funcionários. Foram entrevistados ao menos dois profissionais por empresa, em suas respectivas áreas de atuação. Também foram realizadas entrevistas com especialistas em moda, pesquisadores do tema, consultores de empresas que estão em processo de abertura de novos mercados, assim como profissionais de empresas concorrentes. Além disso, a pesquisa documental foi realizada com base em relatórios gerenciais e materiais de comunicação.

3.4 Técnica de análise de dados

Para análise do estudo de caso foi necessário estabelecer uma estratégia analítica geral, posto que esta foi a forma mais produtiva de conduzir uma análise dessa ordem. O propósito da estratégia é ligar dados do estudo de caso a conceitos de interesse (YIN, 2015). Para tanto, efetuou-se a composição de uma tabela comparativa das três estratégias competitivas e as respectivas capacidades de marketing a cada uma delas, visando, evidentemente, a abertura de novos mercados. Por meio da análise de conteúdo, ou seja, analisando dados das entrevistas e documentos, foi possível o pesquisador desenvolver e montar a sua própria estratégia de análise, da mesma forma que pode também basear-se nos quatro tipos de estratégias sugeridas por Yin (2015): basear-se em proposições teóricas; tratar os dados a partir do zero; desenvolver descrições de caso; e examinar explicações rivais.

Com base nestas definições, pode-se concluir que o estudo de caso baseia-se em proposições teóricas, já que Vorhies (2009) estuda a relação das capacidades de marketing em diferentes nortes estratégicos. Yin (2015) afirma que dentro de qualquer estratégia de análise de dados, deve-se considerar uma das cinco técnicas analíticas descritas por ele: combinação de padrões; construção de explicações; análise de séries temporais; modelos lógicos e síntese cruzada dos casos. Aqui, neste trabalho, a técnica utilizada no estudo de caso múltiplo é a de síntese cruzada dos casos.

Com a necessidade de aprofundamento sobre as capacidades de marketing e a relação com as diferentes estratégias competitivas na abertura de novos mercados, o método do estudo de caso é o mais adequado para responder à questão de pesquisa e testar empiricamente a teoria (com uma pesquisa qualitativa), uma vez que é impossível isolar as empresas de seus contextos. O estudo de caso possibilita, dessa maneira, a discussão de problemas que estas empresas enfrentam no processo de abertura de novos mercados, bem como fornece importantes *insights* para o aprofundamento e enriquecimento das respostas à questão de pesquisa.

3.5 AS EMPRESAS

Fazem parte deste estudo de caso múltiplo as quatro empresas apresentadas a seguir.

A empresa brasileira Calçados B X foi fundada em 20 de junho de 1975 na cidade de Igrejinha, localizada no Rio Grande do Sul. A Calçados B X é líder no segmento, sendo uma das maiores fabricantes brasileiras de calçados. Empregando mais de 9 mil colaboradores diretos, sua matriz administrativa está localizada em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul. A empresa possui 10 unidades produtivas localizadas nas cidades de Igrejinha, Osório, Mato Leitão, Teutônia, Candelária, Roca Sales, Novo Hamburgo, Santa Clara do Sul e Sapiranga, atendendo mais de 85 países.

A Arezzo&Co é uma companhia líder no setor de calçados, bolsas e acessórios femininos através de sua plataforma de marcas de referência A Arezzo S/A é considerada a maior marca de varejo de calçados femininos fashion da América Latina, com um apelo muito forte em marca e design, caracterizando-se por uma estratégia competitiva de “diferenciação”. Cresceu 11,2% no segundo semestre de 2017 em comparação com o ano anterior e, conforme os resultados divulgados, a empresa

vem de uma sequência de resultados positivos, além de um processo de internacionalização em andamento (KAKINOFF & LARK, 2016). As marcas do grupo Arezzo são: Arezzo, Schutz, Ana Capri, Alexandre Bierman, Fiever e agora a sexta marca chamada Owme. Segue breve resumo das marcas.

Figura 3 – Resumo das marcas

1 Plataforma de marcas fortes		AREZZO & CO				
Plataforma de marcas fortes, destinadas a públicos específicos, permitindo capturar crescimento em diferentes segmentos						
	AREZZO	SCHUTZ	ANACAPRI	BIRMAN	FIEVER	
Fundação	1972	1995	2008	2009	2015	
Perfil das Marcas	Trendy Novo Fácil de usar Eclético	Fashion Up to date Ousada Provocativa	Pop Sapatos flat Acessível Colorida	Design Exclusividade Identidade Sedução	Casual Jovem Urbana Moderna	
Público	16 - 60 anos	18 - 40 anos	12 - 60 anos	20 - 45 anos	15 - 30 anos	
Feminino						
Alvo						
Canal de Distribuição						
PDV ¹	P F MM EX	P F MM EX	P F MM EX	P MM EX	P MM EX	
	14 365 1.187 70	22 67 1.163 124	3 119 1.323 23	4 25 39	4 363 2	
% Rec. Bruta ²	13% 65% 13% 2%	25% 17% 29% 18%	9% 49% 34% 2%	30% 5% 62%	50% 40% 0%	
% Receita Bruta Web	RS 64.3 MM (7%)	RS 58.7 MM (11%)	RS 10.7 MM (6%)	RS 1,6 MM (3%)	RS 1,8 MM (10%)	
Preço no Ponto de Venda	RS 220,00/par	RS 380,00/par	RS 110,00/par	RS 1.500,00/par	RS 280,00/par	
Volume de Vendas ³	RS 912 milhões	RS 558 milhões	RS 172 milhões	RS 55 milhões	RS 18 milhões	
% Receita Bruta ⁴	53,2%	32,6%	10,0%	3,2%	1,0%	

Notas:
1. Pontos de Venda (LTM); P = Lojas Próprias; F = Franquias Nacionais; MM = Lojas Multimarcas (mercado doméstico); EX = Exportações (inclui USA e operação wholesale)
2. % receita bruta (LTM) não inclui as Outras Receitas (não produzida pelas 5 marcas)
3. Receita bruta LTM inclui mercado externo; não inclui outras receitas (não provenientes das 5 marcas)
4. % da receita bruta total de março de 2018

Fonte: Site Arezzoco

Relevante frisar que, para a abertura de novos mercados, este estudo foca prioritariamente em marcas de maior relevância no processo de internacionalização da companhia. A escolha das marcas para serem investidas no processo de abertura de novos mercados está relacionada com o mercado e público almejados. Assim, para a abertura de novos mercados na América Latina, a marca Arezzo é a que tem maior força por se tratar de uma marca com significativa importância dentro do mercado brasileiro. Para ingresso nos Estados Unidos, a marca que possui maior potencial é a Schutz, assim como a marca Alexandre Bierman que também possui penetração neste mercado, principalmente no público AA.

A empresa Grendene S/A é uma das maiores produtoras e comercializadoras de calçados sintéticos do mundo. A organização se destaca pela verticalização de produção e os ganhos de escala no cenário nacional. Com cinco unidades industriais, compostas por 11 fábricas de calçados, matrizaria e fábrica de PVC para consumo

próprio na produção de calçados. Detentora das marcas Melissa, Grendha, Zaxy, Rider, Cartago, Ipanema, Pega Forte, Melissa Kids e Zizou, atua também através de licenciamentos de celebridades e personagens do universo infanto-juvenil (MELISSA, 2017).

A empresa vende seus produtos por meio de representantes comerciais, distribuidores, exportações diretas e através da subsidiária Melissa USA, Inc. (EUA), atingindo cerca de 20 mil pontos de venda fora do país e 65 mil no mercado brasileiro, além de uma área de vendas separada e distribuição seletiva para a marca Melissa, um Showroom Melissa em Milão e quatro lojas conceito: três “Galeria Melissa” (São Paulo, Nova York e Londres), e uma “Casa Ipanema” (Rio de Janeiro) (MELISSA, 2017).

É relevante destacar que a Grendene possui diversas marcas e algumas se classificam como estratégia voltada para custo. Entretanto, neste presente estudo, o foco da pesquisa está centrado na Marca Melissa, que possui um processo já avançado de abertura de novos mercados e desenvolvimento da marca no cenário internacional, destacando-se pela orientação estratégica orientada para diferenciação.

O potencial de produção gira em torno de 250 milhões de sapatos (GREN-DENE, 2017). Atualmente, o mercado interno corresponde a 91% das vendas da Melissa, refletindo a necessidade de diversificação através da abertura de novos mercados.

A empresa Mormaii é líder no segmento *surfwear*. Possui um público-alvo específico que já foi exclusivamente de surf a tornou-se um público envolvido em “esportes livres”. Assim, a Mormaii desenvolve seus produtos para atender um público-alvo específico. No entanto, a empresa vem sofrendo com a entrada de empresas multinacionais do mesmo ramo. Tais concorrentes multinacionais veem nos países emergentes, caso do Brasil, uma excelente oportunidade de expandir seus negócios (BOSQUETTI, SILVEIRA, FIATES & PONTING, 2017).

Apesar da expressiva participação das quatro empresas citadas no mercado Brasileiro, todas elas compartilham das mesmas dificuldades, isto é, a concorrência de empresas de outros países e a necessidade de abrir novos mercado. Portanto, a importância da distinção das estratégias competitivas a cada uma destas empresas e, conseqüentemente, das diferentes capacidades de marketing é fundamental para garantir seus respectivos sucessos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos por meio da aplicação do método de pesquisa, com a intenção de cumprir os objetivos propostos para esta pesquisa.

A estrutura deste capítulo segue os tópicos que foram mais relevantes à análise dos resultados, desenvolvida com base na bibliografia que deu sustentação ao estudo de caso aplicado às empresas de moda aqui abordadas.

Para atender aos propósitos deste capítulo, portanto, são apresentados os resultados decorrentes da análise de conteúdo das respostas, além da análise de informações secundárias a fim de obter o entendimento das relações entre as capacidades de marketing e a orientação estratégica das empresas de moda em seus processos de abertura de novos mercados. E, por consequência, chega-se a maneira como ocorrem os processos que tornam essas empresas diferenciadas frente aos concorrentes.

Dessa forma, para a melhor compreensão de como a orientação estratégica repercute em **estrutura, processos e pessoas**, as análises realizadas foram divididas conforme a orientação estratégica das empresas, uma vez que foram identificadas algumas similaridades nos processos de abertura de novos mercados, na comparação entre orientações voltadas a custo e diferenciação. Contudo, conforme aponta revisão bibliográfica (VORHIES, MORGAN & AUTRY, 2009a), as diferenças constatadas foram muito mais expressivas no concernente a estrutura, a processos e pessoas na abertura de novos mercados.

Em seguida serão demonstradas as evidências recorrendo-se à fala e aos depoimentos dos entrevistados, o que significam e o respaldo que possuem na prática. Por último, mas não menos importante, a conexão dessas evidências com a teoria.

4.1 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA CUSTO

A empresa Calçados B X se destaca pela orientação estratégica em custo. Embora pareça difícil encontrar empresa que confirme adotar esta orientação estratégica, ficou evidente nas entrevistas que, para a abertura de novos mercados, a orientação da empresa está, sim, voltada para o custo.

Entre as afirmações do gerente comercial da companhia, por exemplo, encontra-se esta, que reconhece o posicionamento da empresa, “*fizemos 500mil pares/dia, nosso negócio é volume, é venda massiva, diferentemente da Arezzo*”. Tal contexto de fala ocorreu quando a entrevista girava entorno da concorrência, sem que o entrevistado tivesse conhecimento de que a empresa citada estava entre aquelas estudadas.

O executivo da empresa sustentou sobre a estratégia da companhia, “*nossa estratégia tem sido certa, até que provem o contrário*”, pois mesmo com foco maior em preço, a empresa conseguiu desenvolver-se para ter custos relativos mais baixos e desta forma crescer no mercado. Partindo da fala do entrevistado é possível cotejá-la com a teoria, uma vez que Vohiers (2009) afirma não existir uma estratégia correta, seja ela diferenciação, seja custo ou enfoque. O que importa, sobretudo, é que as ações estejam alinhadas com a orientação estratégica e a performance financeira seja positiva.

Para Porter (1980), a liderança em custo visa o baixo custo produtivo através do controle dos gastos. As empresas com esta estratégia concentram seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do **volume de produção** e no controle de gastos, principalmente aqueles relacionados à propaganda, à assistência técnica e à distribuição. Por isso, conforme veremos nos exemplos a seguir, as ações de comunicação se restringem a poucas atividades para não inviabilizar o processo de abertura de novos mercados.

Com relação aos processos na orientação estratégica de custo, como é o caso da empresa Calçados B X, os processos de abertura de novos mercados caracterizam-se, como esperado, por uma maior simplicidade e com menores custos. Para cada país em que almeja ingressar, a empresa dispõe de um representante. Este representante é orientado pelo gerente comercial no mercado internacional, que foi quem, aliás, concedeu entrevista para este trabalho.

Assim, o processo na abertura de novos mercados depende do mercado a ser explorado. A partir desta definição, a equipe comercial desenvolve uma árvore de produtos já existentes no mercado nacional a serem oferecidos aos distribuidores internacionais, os quais, geralmente, são distribuidores multimarcas. Importante ressaltar, no entanto, que não há qualquer adaptação de produtos em função do mercado a ser explorado.

Segundo o responsável pelo setor de vendas internacionais da Calçados B X, “apesar de não fazermos nenhuma adaptação de produto para novos mercados, nossos produtos tem um Q a mais, creio que o design e a qualidade”. Quando comparados os produtos produzidos no Brasil com os calçados chineses, de acordo com o gerente, esta diferença de percepção de valor justifica um preço relativamente maior dos produtos da empresa frente aos calçados chineses, garantido, conseqüentemente, o sucesso nas vendas. Porém, para Vorhies (2009), mesmo que a empresa possua uma estratégia orientada para custo são necessárias algumas capacidades de marketing para atrair o cliente.

Uma das características da empresa Calçados B X, no tocante a comunicação, é assim relatada pelo gerente comercial da empresa: “Colocamos a bandeira do Brasil em nossos PDVs”. Segundo o entrevistado, este fato gera um diferencial, considerando que produtos na orientação estratégica em custo não possuem margens elevadas, sendo, pois, necessário a realização de campanhas que gerem atrativos para o consumidor e não prejudiquem o resultado financeiro da operação. Dessa forma, conforme Morgan (2012), o papel da comunicação é reforçar a decisão de compra e reduzir a dissonância. Estas são habilidades essenciais à empresa para possuir uma forte capacidade de comunicação.

Outro ponto considerado foi o patrocínio de eventos por parte da empresa, visto que essa iniciativa gera envolvimento com a marca e a empresa pode se apropriar dos benefícios deste evento, não sendo necessário à companhia preocupar-se com a realização dos mesmos. Atividades estas que, segundo Day (1994), são consideradas de menor envolvimento com o cliente. Fato que remete a Carvalhal (2014), quando este esclarece a razão pela qual as empresas fazem associações com eventos, visto que reforçam associações de significado, além de caírem muito bem a marcas que não tem vocação para criar, bancar ou gerir seus próprios eventos.

Na estrutura da empresa em processo de abertura de novos mercados, um dos entrevistados adverte que, mesmo que o canal escolhido para entrar nos novos mercados – na grande maioria dos casos de estratégica voltada a custo, seja as distribuidoras multimarcas – ainda assim, os recursos financeiros são de extrema importância para que a estrutura suporte a estratégia e que o processo seja realizado de forma bem-sucedida.

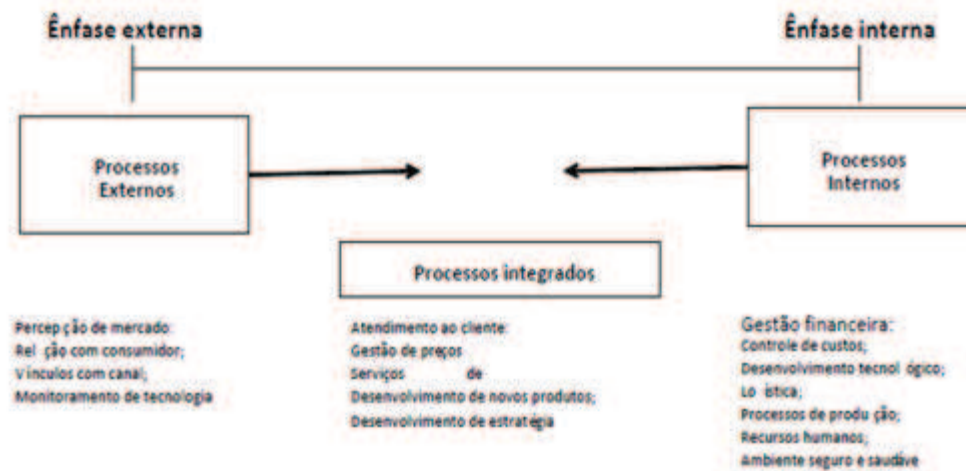
Para o especialista em internacionalização de empresas de moda, o fluxo de caixa é soberano. Caso a empresa não possua fluxo de caixa positivo, não suportará o processo de abertura de novos mercados. Assim, para abrir um mercado nos Estados Unidos, por exemplo, não adianta somente exportar, a empresa precisa ter um centro de distribuição no próprio país, um estoque, para atender a esse novo mercado. Um local onde armazenar seus produtos e poder enviá-los aos distribuidores multi-marcas conforme a necessidade é fundamental, levada em consideração a ineficiência da logística brasileira. É o próprio gerente comercial da Calçados B X quem exemplifica a questão da distribuição em novos mercados, *“não pode um cliente querer comprar um sapato modelo X número tal e o distribuidor dizer ao cliente que ele chegará em dois meses, isso queima o filme”*.

É importante ressaltar que fica muito claro que a Calçados B X, orientada que está à estratégia de custo, não tem como mercados-alvo nem os Estados Unidos, nem a Europa, característica que a distingue, completamente, das empresas orientadas para diferenciação, conforme veremos adiante.

Em relação a pessoas, quando se trata da estratégia de abertura de novos mercados orientada pelo custo, observa-se que o número de profissionais envolvidos é excepcionalmente menor nesta orientação estratégica se comparada ao número de pessoas envolvidas no processo de abertura com orientação estratégica voltada à diferenciação. Neste contexto, a Calçados B X possui apenas um representante por país, sendo que este representante executa as tarefas mais variadas necessárias para o sucesso do negócio. Entre as tarefas que realiza estão o relacionamento com os canais, o relacionamento com clientes, as orientações do PDV, a transmissão dos valores e propósitos da companhia, além de monitorar e encaminhar eventuais problemas que possam ocorrer no processo.

Analisando a figura abaixo, conforme evidenciado na estrutura, processos e pessoas da B X, conclui-se que a ênfase da empresa é interna no que diz respeito ao processo de abertura de novos mercados. Ei-la:

Figura 4 – Ênfase Externa e Ênfase Interna



Fonte: adaptação de DAY, 1994, p.41.

Revisando a classificação das capacidades de Day (1994), em que o autor descreve os processos internos e externos, estão as atividades relacionadas aos processos internos, isto é, aquelas que captam e geram informações oriundas da própria organização; e as atividades relacionadas aos processos externos, relativas às informações advindas do ambiente externo à organização. Estas últimas conectam as capacidades organizacionais servindo-se das trocas com o ambiente externo, capacitando, desse modo, a organização a competir no mercado, da mesma forma em que consegue antecipar as necessidades ambientais antes dos concorrentes e criar forte conexão com clientes e membros do canal.

Já as capacidades de integração são nutridas por informações dos dois processos, sendo responsáveis pelo desenvolvimento da estratégia, ou seja, pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços, pela gestão de preço, pela gestão de compras e pela gestão de vendas. Para Day (1994) são as atividades que integram os processos internos e externos que geram uma orientação para o mercado, permitindo, em função disso, que a empresa possua uma vantagem competitiva.

Em um primeiro momento, acreditava-se que empresas com orientação para custo, por possuírem menor estrutura e pessoal, deveriam agir, teoricamente, com maior rapidez aos movimentos do mercado, se comparadas com empresas orientadas à estratégica em diferenciação. Para Day (2011), as estruturas mais enxutas permitiriam maior agilidade dos processos para adaptar produtos e serviços e entregá-los ao

mercado. No entanto, o que se observou no caso de abertura de novos mercados pela empresa B X foi exatamente o contrário, pois os processos externos da empresa estão pouco vinculados com os processos internos. Ou seja, a informação colhida no mercado pelos canais que se relacionam com o público-alvo tem pouca ou quase nenhuma influência nos processos internos.

Quanto aos tipos de troca classificados por Day (2011), pode se concluir que a Calçados B X, devido a sua estratégia de orientação para custo, prima pelas trocas transacionais, com pouca agregação de valor no processo de abertura de novos mercados.

4.2 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA DIFERENCIAÇÃO

Diferentemente dos processos adotados pela empresa Calçados B X, com estratégia voltada ao custo, na estratégia das duas empresas orientadas à diferenciação, conforme evidencia-se neste trabalho, tanto estrutura como processos e pessoas apresentam maior grau de complexidade na abertura de novos mercados.

O Grupo Arezzo segue, nitidamente, uma orientação estratégica voltada à diferenciação em seu processo de abertura de novos mercados. Para tanto, o grupo elegeu entre suas marcas aquelas com maior potencial para o mercado externo. Assim, a marca Arezzo foi escolhida para participar da abertura de novos mercados na América Latina; a Schutz foi a opção para atender, principalmente, o público dos Estados Unidos, o maior mercado consumidor de moda do planeta; e a marca Alexandre Birman, que também está inserida em mercados internacionais, embora direcionada um público com poder aquisitivo maior ainda do que aqueles relativos às marcas Arezzo e Schutz.

Seguindo a mesma orientação estratégica à diferenciação, o Grupo Grendene elegeu para abertura de novos mercados a marca Melissa. Isto deu-se através da inauguração de lojas conceito nas principais cidades satélites de moda do mundo, bem como vendas a distribuidores multimarcas bem posicionados no universo da moda.

Para Porter (1980), a diferenciação é a busca de singularidades valoradas pelos clientes, onde os esforços da empresa estão focados em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos,

pesquisa de mercado e qualidade. As marcas analisadas, portanto, se caracterizam por uma forte orientação estratégica em diferenciação, conforme se evidencia nas narrativas e ações das marcas.

Na orientação estratégica para diferenciação, caso das marcas Arezzo, Schutz e Alexandre Bierman do Grupo Arezzo, e da marca Melisa do Grupo Grendene, são destacados processos, estrutura e pessoas bastante distintos da orientação estratégica em custos.

Os processos na abertura de novos mercados das empresas orientadas à diferenciação são bem mais complexos e onerosos do que os processos voltados para o custo, pois, envolvem um laborioso trabalho de construção da marca nos países em que almejam vender seus produtos. Diferentemente do mercado-alvo da empresa orientada para o custo, as empresas focadas na diferenciação têm por objetivo ingressar em grandes mercados, como é o caso dos Estados Unidos e da Europa, visto que a conquista e consolidação destes mercados geram prestígio para a marca.

A gerente de assuntos internacionais da divisão Melissa é veemente ao afirmar que é na escolha do parceiro correto que se inicia o processo de abertura de novos mercados. Ressalta a necessidade de parceiros que se apaixonem pela marca juntamente a distribuidores que comprem a ideia. De modo similar, o gerente de marketing da Arezzo alega que o objetivo não é vender em todas as lojas, mas, sim, vender para redes de departamentos tais como Nordstron e a Bloomingdale's. Lojas estas que, segundo o entrevistado, podem gerar vendas relevantes, principalmente por se tratarem de lojas de departamentos renomadas no mundo da moda e, portanto, capazes de agregar valor à marca.

A marca Schutz, pertencente ao grupo Arezzo, também passou por este processo de abertura através de distribuidores renomados e, para aumentar a confiança do público-alvo em cidades estratégicas em termos de posicionamento de marca, optou pelo canal monomarca com lojas próprias. Vale ressaltar que simplificamos o processo de gestão de canais do Grupo Arezzo, para um entendimento mais generalista a respeito de processos. No tópico capacidades de marketing em gestão de canais será aprofundado este tema fundamental na abertura de novos mercados.

Para a gerente de loja da marca Melissa, o público em um novo mercado não vê o valor da marca. Cabe, então, às pessoas a missão de saber contar a história,

comunicar os valores e os propósitos, pois, desta forma, a percepção de valor do produto aumenta. Ainda, segundo ela, *“é necessário transmitir tudo que há por trás do sapato de plástico. A marca adaptou seus processos para atender a mudança do consumidor”*.

Day (2011) entende que a empresa deva fazer adaptações em seus processos e na sua forma de comunicar-se com o mercado para atender demandas emergentes. O autor recomenda que as empresas sintam e respondam mais ao mercado, e preocupem-se menos em fazer e vender. Carvalhal (2014), por sua vez, acredita que as pessoas estão trocando o “ter” pelo “viver”, portanto, faz sentido as marcas criarem histórias que as pessoas possam viver, isto é, ter um propósito de marca.

Em um segundo momento, a complexidade do processo aumenta logo que a empresa decide fazer uma mudança estratégica de canal, quando deixa de apenas distribuir seus produtos, mediante distribuidores multimarca, e passa a possuir um canal monomarca, o que para a construção da marca é imprescindível. Segundo a própria gestora da Grendene, é muito importante para a marca Melissa, por exemplo, que ela se torne conhecida nas cidades satélites de moda do mundo, conforme expressa a orientação da estratégia da companhia aos seus colaboradores, e possa, dessa forma, ajudar a empresa a entrar em novos mercados.

Para Day (1994), a partir do momento em que a empresa passa a comercializar mediante canais monomarca aumentam as interações com o cliente e, consequentemente, o incremento de conhecimento da firma, conhecimento este, aliás, que se bem processado com as atividades internas pode gerar vantagens competitivas.

Na capacidade de comunicação é detalhado o processo de como transmitir os propósitos da empresa por trás dos produtos, seja através de celebridades, influenciadores, eventos, mídias sociais, layout de loja. Enfim, todos os sentidos que são aguçados na experiência de compra, todas as formas de interação com cliente. Para estas organizações, reconhecidas por terem esta capacidade de comunicação muito aguçada em território nacional, isso não é nenhuma novidade. A novidade se encontra, exatamente, na adaptação necessária a ser realizada nos diferentes mercados alvos para alcançar sucesso. Este tópico será mais bem aprofundado nas capacidades de comunicação.

Ainda dentro dos aspectos que englobam comunicação e gestão de marca, os entrevistados das empresas com orientação estratégica em diferenciação destacaram a importância da convergência, uma vez que a necessidade de saber trabalhar com diferentes aspectos de comunicação é imprescindível para que a mensagem não sofra alterações, independentemente do canal.

Obviamente, que para a realização do processo de abertura de novos mercados, leia-se internacionalização, na orientação estratégica de diferenciação, os custos relativos são muito superiores aos citados na estratégia voltada para custo. De uma forma geral, estes recursos para abertura de novos mercados são gerados pelo sucesso destas empresas em território nacional. Conforme afirmou o gerente de marketing da Arezzo, a marca Schutz montou uma linha específica para atender o mercado estadunidense com menos pessoas, menos produção, embora com mais flexibilidade para reagir ao mercado e às microcoleções.

Como consequência do aumento das interações com o cliente através da comunicação e dos canais, as informações do público-alvo, sejam informações oriundas do contato físico ou virtual, fluem com maior rapidez na companhia, gerando mudanças significativas na gestão de produto. No caso da Arezzo, por exemplo, quando há uma alteração de tendência no mundo da moda, a empresa pode facilmente entender esta mudança e alterar seus produtos com uma rapidez maior que a da concorrência. Inclusive interações nas mídias sociais são fontes de informação e tendência e corroboram para adaptações nos processos internos de organização.

De acordo com Day (2011), este é um fato importante, pois, diminui a distância entre as necessidades dos clientes e aquilo que a empresa pode ofertar. Essa característica diferencia as empresas orientadas para custo e as empresas orientadas para diferenciação, visto que as interações com o mercado dificilmente alteram os processos internos das empresas orientadas para custo.

No tocante a pessoas, o depoimento da gerente de loja da Melissa elucida a estratégia da marca, já que mesmo na hora da contratação de um novo funcionário o discurso é coerente, *“não importa se o cliente vai comprar ou não, o que importa é que saia daqui com uma experiência, que saia sabendo da marca. Porque a gente é uma loja conceito, temos aqui uma sala de exposições”*. Desse modo, garante a gerente, o próprio time de vendas está preparado e focado em oferecer experiências.

A mesma gerente exalta os colaboradores que querem que os consumidores, de uma forma ou de outra, enxerguem a loja conceito como um lugar incrível, aonde podem ir e passar ótimas horas. *“É este tipo de linguagem de nível cultural que a gente quer na nossa equipe, que as pessoas estejam não somente voltadas para o produto”*. E sublinha a necessidade de um nível de conhecimento e atendimento bastante elevados, para que as pessoas que estejam em contato com os clientes possam transmitir os valores da companhia e gerar uma experiência marcante.

Segundo Morgan (2012), existem muitos estudos que analisam as capacidades de uma forma geral, contudo, faltam estudos que aprofundem as questões relacionadas aos recursos humanos nas capacidades de marketing. Neste estudo qualitativo foi possível aprofundar as questões atinentes aos recursos humanos nas capacidades de marketing, principalmente, as relacionadas às capacidades de gestão de venda, o que se abordará mais adiante.

De qualquer maneira, é perceptível que o número de pessoas envolvidas no processo de abertura de novos mercados na orientação estratégica de diferenciação é bastante superior em relação à estratégia de custo e, principalmente, as capacidades de conhecimento e atendimento são bem mais desenvolvidas na orientação estratégica de diferenciação. De acordo com Porter (1990), as empresas com esta orientação estratégica fazem estas atividades para gerar uma experiência de consumo e não somente a venda de um produto. Assim, o depoimento prestado pela gerente de loja da marca Melissa ratifica o posicionamento da marca pela diferenciação, visto que a empresa busca que os consumidores, de uma forma geral, enxerguem a loja conceito como um lugar incrível, onde podem passar “ótimas horas”.

Para Day (1994), independentemente de ser uma estratégia de custo ou diferenciação, a vantagem competitiva está associada a uma “competência distinta” na superioridade relativa de competências e recursos. Outras vezes, nas posições de superioridade no mercado baseadas na provisão de valor superior para o consumidor ou na obtenção de custos relativos baixos, e na consequente participação de mercado ou na performance superior.

Considerando a abordagem em processo, estrutura e pessoas na estratégia de diferenciação, conjuntamente à estrutura das capacidades de marketing proposta por Day (1994), pode-se concluir que as duas empresas com estratégias orientadas

para diferenciação possuem ênfase externa, ou seja, possuem percepção de mercado, relação com o consumidor; vínculos com o canal e monitoramento da tecnologia. E, mais importante, possuem processos de interligação muito desenvolvidos, já que qualquer movimento do consumidor movimenta toda a empresa de forma muito rápida.

Além disso, os processos externos e internos estão tão conectados que, em alguns casos, parecem estar juntos. É o caso da marca Melissa em que os consumidores se tornam cocriadores da marca, embaixadores (como é o caso das Melisseiras), devido à interligação das mídias sociais com gestão de produto e marca. Enfim, consumidores que contribuem para o desenvolvimento dos conceitos da marca.

Assim, de acordo com a classificação de Day (2011) sobre os tipos de troca, fica caracterizada a troca cooperativa. Dessa forma, a colaboração ocorre nos dois sentidos, visto que existem confiança e compromisso mútuo na relação entre marca e cliente. Aqui, entretanto, cabe uma ressalva: o processo de cooperação destas empresas é bem mais desenvolvido no mercado brasileiro, entretanto, ações estão sendo continuamente tomadas pelas empresas para que a troca cooperativa também se estabeleça como uma realidade nos novos mercados em que estão ingressando.

Estas empresas com estratégia de diferenciação estão no estado da arte no tocante consumidor/participante da marca, fato surpreendente durante a pesquisa, uma vez que as empresas orientadas à diferenciação possuem maior estrutura e maior quadro de pessoas para a abertura de novos mercados. Por isso, acreditava-se que as ações que conectam os processos externos e internos seriam mais lentas. Mas o que se observou, ao contrário, foi a eficiência na atividade de interligação desses processos que vêm sendo executados de forma conectada no Brasil e os quais as empresas veem procurando conectar em seus novos mercados.

4.3 ESTRATÉGIA ORIENTADA PARA ENFOQUE

Segundo Porter (1990), na orientação estratégica orientada para enfoque o interessante é que, ao trabalhar com um nicho específico de mercado, a empresa utiliza-se, em certa medida, de aspectos das outras duas estratégias. Desse modo,

ao direcionar seus produtos/serviços, ela pode conseguir trabalhar com melhores preços junto aos fornecedores, por exemplo, e ainda diferenciar seus produtos para atender às necessidades dos clientes, pois já os conhece bastante para isso.

Dessa forma, a empresa pode optar por aspectos tanto de custo como de diferenciação, conforme declarou o próprio gerente de marketing da Mormaii, “*não existe uma fórmula pronta para a abertura de novos mercados, cada caso é um caso*”. Por isso, a análise dos resultados sob esta orientação estratégica será realizada de forma separada, para uma maior compreensão de como se desenvolve o processo de abertura de novos mercados com estratégia voltada para o enfoque.

No entanto, se faz necessário entender um pouco mais a cultura e a história da empresa, pois como afirma Vorhies (2009), para entender o posicionamento estratégico da firma é necessário a compreensão de sua história e de suas lideranças.

A Mormaii foi constituída pelo sonho de seu fundador, Marco Aurélio Raymundo, conhecido como “Morongo”, um surfista que foi morar em Garopaba, praia de Santa Catarina. E lá, pela necessidade de surfar no inverno, passou a importar borracha, inicialmente da Argentina e depois dos Estados Unidos, para fazer roupas para a prática do esporte. Um negócio, até então, único e inovador no Brasil.

Com o desenvolvimento de um produto muito específico para um público-alvo também muito específico, a empresa – cujo fundador além de surfista era médico, logo o desing das roupas que fabricava era feito anatomicamente para maior conforto e melhor performance dos surfistas – passou a ter cada vez mais demandas. Acostumou-se, ao longo de sua história, a ver os clientes virem até ela.

Em uma de suas palestras, o fundador da empresa usou a metáfora da abelha e da flor. Segundo a metáfora, a empresa era a flor e a abelha eram os parceiros, como franqueados, licenciados e distribuidores, que viriam até a flor e ficariam encarregados de espalhar a marca através de produtos pelo Brasil e para outros países.

Atualmente, a receita oriunda das roupas de borracha representa menos de 5% do faturamento. Através do modelo de licenciamento, entretanto, a empresa teve seus maiores retornos financeiros, conforme contou o gerente de marketing: “*Com essa estrutura temos ao nosso lado alguns dos maiores players das Américas e alguns do mundo, em seu ramo específico. É o caso da Grendene, JR Adamver, Technos, AMC, Sheico Group*”. O modelo vingou no Brasil e em alguns países da

América Latina, como Uruguai, Argentina, Colômbia, Paraguai, embora tenha ficado restrito a países próximos.

Para o fundador da empresa, o problema está no que ele chamou de “síndrome do vira-lata”, pois, em sua visão, existe uma supervalorização dos produtos vindo do exterior e uma subvalorização dos produtos nacionais, “*a galera adora dizer, comprei este blusão da gringa*” quer dizer, o produto é importado. Tal exemplo demonstra, claramente, a necessidade da empresa em abrir novos mercados, tendo em vista que novos entrantes estão competindo no cenário nacional. Assim, além de incrementar as receitas da empresa, a abertura de novos mercados proporciona um aumento da percepção de valor de marca pelos consumidores do mercado interno. Conforme Day (2011), a complexidade e as diferenças entre os mercados globais significam que as empresas devem obrigatoriamente questionar as estratégias e métodos que funcionam em seus mercados domésticos. A única forma para criar métodos eficazes é desenvolver um profundo conhecimento desses novos mercados e fortes conexões com eles

Além do licenciamento, outra forma de abertura de novos mercados são as exportações, que possibilitam à empresa um incremento nas receitas, principalmente, em períodos em que o mercado interno não está superaquecido. Entretanto, a empresa tem dificuldades com relação à “produção invertida”, visto que quando faz frio na Europa e os consumidores necessitam de roupas para o inverno, a empresa está produzindo, no Brasil, roupas para o verão.

Todavia, o licenciamento e as exportações são considerados os processos menos complexos na abertura de novos mercados. Não exigem altos investimentos em estrutura e pessoas, já que estes são canais característicos do processo de abertura de novos mercados de orientação voltada ao custo, não garantindo, assim, o reconhecimento de marca em novos mercados. Esta característica, portanto, não confere uma estratégia voltada ao mercado.

Para Day (1994), as empresas mais orientadas para o mercado distinguem-se das demais a partir de três processos que as conectam de forma diferenciada com o mercado-alvo: percepção de mercado da empresa, relação com o consumidor e vínculo com o canal.

Esta relação com o consumidor é uma preocupação das empresas com estratégia em diferenciação, pois, procuram que o canal transmita os valores da empresa e se relacione com o cliente de uma forma a gerar valor à marca.

Atualmente, adotando uma orientação estratégica na abertura de novos mercados com aspectos voltados a custo baixo, a Mormaii não está performando em novos mercados internacionais. Por isso, como foram entrevistadas empresas com sucesso na abertura de novos mercados com orientação estratégica para diferenciação e especialistas do setor de moda, algumas capacidades de marketing que podem ser aplicadas para a estratégia de enfoque, principalmente, as relacionadas ao aumento das capacidades especializadas em canais, comunicação e gestão de marca, serão comentadas ou sugestionadas para a empresa no decorrer da análise.

Segue quadro resumo das principais características abordadas, com resumo do autor, falas representativas, conexão com a literatura abordada, de cada uma das orientações estratégicas, relativas a estrutura processos e pessoas. Vale ressaltar, que no resumo da orientação vinculada a enfoque, foram feitas sugestões com base em relatos das empresas com orientação estratégica em diferenciação e sugestões de especialistas do setor.

Quadro 2 – Resumo estrutura, processo e pessoas

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA			
DIMENSÃO	CUSTO	DIFERENCIAÇÃO	ENFOQUE
ESTRUTURAS	Um representante por país; Gerente que orienta o representante; Fábrica com produção em larga escala; Estrutura enxuta. Vorhies (2009)	Busca de parceiros que se identifiquem com a marca; Lojas multimarcas; Lojas conceito; Locais estratégicos; Distribuidora própria; Estrutura mais complexa. Vorhies (2009)	Não há estrutura em novos mercados; Sugestão de uma estrutura mais complexa para formação da marca em novos mercados. Day (2011)
PROCESSOS	Busca de distribuidores ou qualquer banca para comercializar os produtos;	Busca de distribuidores conceituados; Lojas conceitos com o objetivo de transmitir valores e	Exportação de produtos licenciados; Franquias internacionais; Licenciamento internacional;

	Oferecimento de árvore de produtos já existentes; Ênfase interna com poucos ou nenhum processo de interligação. “Na Bolívia, nossos produtos são comercializados em bancas, não em shoppings”. Day (1994)	propósitos da marca; Criação de eventos; Proximidade com influenciadores; Geração de conhecimento, debate de ideias que gerem envolvimento com o público-alvo; Trocas cooperativas; Ênfase externa com processos de interligação intenso. Day (1994) Day (2011)	Lojas conceito; Distribuidores multimarcas; Avanço de gestão de marca e comunicação em novos mercados; Ênfase externa. Day (1994)
PESSOAS	Profissional polivalente; Estrutura enxuta. Vorhies (2009)	Profissionais específicos em cada área; Profissionais que proporcionem atendimento “encantador”; Estrutura mais complexa. Vorhies (2009)	Profissionais envolvidos com os esportes livres; Profissionais que consigam interagir de forma agregadora com o público-alvo.

A seguir, serão abordados os aspectos importantes das capacidades especializadas, isto é, o nível tático das capacidades de marketing. Segundo Morgan (2012), existe uma lacuna teórica referente a estudos que se aprofundem nas capacidades especializadas de marketing. Na prática, é identificar como estas empresas estudadas operacionalizam a estratégia por meio das capacidades de preço, produto, canais, comunicação e vendas, e assim possam, efetivamente, abrir novos mercados e serem bem sucedidas, independentemente da orientação estratégica que adotem.

A primeira capacidade a ser abordada será a capacidade de gestão de preços, uma vez que a gestão de preços posiciona a empresa frente ao mercado e desencadeia uma série de processos dentro da organização, processos estes que serão abordados na sequência.

4.4 CAPACIDADE DE GESTÃO DE PREÇOS

A estratégia de orientação para custo baixo da empresa B X é caracterizada pela declaração do entrevistado, *“nosso posicionamento é produto massivo, enquanto você compra um par de sapatos da marca Arezzo, pode comprar três pares nossos parecidos.”* Ele argumenta que se caso fosse para o lado da estratégia dos produtos que só vendem em shopping, a empresa só teria 10% do volume do que tem atualmente, e estaria em desacordo com as metas e indicadores que norteiam a organização, corroborando com o que afirma Morgan (2012), quando diz que a gestão de preço direciona as demais capacidade de marketing.

O gerente comercial da empresa Calçados B X descreve aspectos relevantes no quesito gestão de preço, *“por isso nosso preço é um pouco mais alto que o chinês, isto nos dá volume e ao mesmo tempo preferem nosso calçado pelo design do que o produto Chinês que não tem ainda identidade”*.

Para Morgan (2012) existem algumas técnicas de análise de valor de percepção pelo cliente, baseadas na relação entre preço percebido e benefício percebido. O posicionamento no mercado e o ciclo de vida dos produtos, considerando a concorrência; a consciência interna na linha de produtos e outras ofertas, considerando o custo; políticas diferenciadas de preços, considerando as diferentes necessidades de clientes e segmentos; e a utilização de técnicas que visam suportar a gestão de preços. No caso empresa Calçados B X fica evidente que a técnica utilizada é o posicionamento no mercado considerando a concorrência.

Pode-se observar que em casos de necessidade de volume de produção existe uma maior flexibilidade de preços para efetivar este tipo de negociação. Com esta gestão de preços, a empresa acaba tendo consequências em diversas outras capacidades como, por exemplo, em canais, visto que o foco em custo e produções maiores obriga a empresa a pulverizar os canais para maximizar as vendas.

Na estratégia orientada para diferenciação em ambas as empresas estudadas, o posicionamento de preço está relacionado aos concorrentes com posicionamento de preços elevados em comparação com os demais players.

O Grupo Arezzo acredita que existe um grande espaço vazio entre os altos valores cobrados pelas marcas Italianas e os produtos orientais de baixo preço. É neste limite que procura posicionar suas marcas no mercado Internacional.

A marca Arezzo possui, segundo o gerente de marketing, um custo benefício superior às marcas concorrentes, tornando-a líder do segmento no Brasil. Entretanto, quando falamos em mercados internacionais, a marca não tem o mesmo apelo, sofrendo com a concorrência dos produtos orientais. Por isso, para a entrada em novos mercados, excluindo a América Latina onde a Arezzo tem uma consciência de marca elevada junto aos consumidores, a marca que se destaca é a Schutz, sendo ela a marca que a empresa optou por explorar com lojas nos Estados Unidos.

O posicionamento de preço da Schutz é mais alto do que da marca Arezzo, e mais baixo do que da marca Alexandre Birman, marca também pertencente ao grupo, a qual se posiciona com produtos extremamente diferenciados e com alto valor agregado, sendo os produtos desta marca os preços mais elevados das seis marcas.

A responsável pelo mercado externo da Melissa afirma que o posicionamento de preço da Melissa é não ser tão baixo quanto os produtos de massa e nem tão alto quanto os produtos das empresas mais renomadas no mundo da moda. Seguindo a mesma linha, ela declara que uma das missões da Melissa é tornar a moda acessível para todos. Por sua vez, a gerente da loja de Londres sustenta, *“às vezes fazendo algum tipo de promoção especial, mas não é o nosso foco, até para não danificar o valor da marca. E estratégias na hora, para otimizar vendas, aplicar 10% de desconto para o consumidor levar mais sapatos”*. Reafirmando que o foco da Melissa não é preço.

A mesma gerente da loja situada em Londres aborda a questão do posicionamento de preço e da relação com as demais capacidades de marketing, *“aqui competimos com sapato de couro, tem muito preconceito com o sapato de plástico. Às vezes vêm pessoas aqui e olham o preço e dizem, - Tudo isso por um sapato de plástico?”*. Ela declara, ainda, que as pessoas não conseguem enxergar o valor da marca, assim, cabe à empresa saber contar a sua história, encantar o consumidor, mostrar que existe um propósito por trás da marca do sapato de plástico. Essa afirmação sugere de que cabe à empresa, através das capacidades de marketing, transmitir o valor da marca, assim como sustenta Morgan, (2012), que as demais capacidades são norteadas pela gestão de preços da companhia.

Para Morgan (2012), alguns aspectos são evidenciados na gestão de preço. A análise do valor percebido pelo cliente é um deles, já que é o resultado da relação

entre preço percebido e benefício percebido para formulação do preço. Para isso, sugere-se considerar custos e/ou concorrentes e políticas de preços diferenciadas para situações diferentes.

Nas entrevistas realizadas observou-se que em ambas as orientações estratégicas as empresas posicionam seus preços considerando os concorrentes. A grande diferença, neste caso, se encontra nos concorrentes. A empresa orientada para estratégia de custo posiciona seu preço um pouco mais alto que o Chinês, que no entendimento do mercado são os preços mais baixos existentes. Corroborando, dessa forma, com os argumentos de Vorhies, Morgan, & Autry, (2009a) de que para alcançar os objetivos propostos na estratégia competitiva de preço é necessário que a empresa possua pelo menos as capacidades de marketing suficientes para atrair o consumidor. As empresas orientadas para diferenciação, por sua vez, posicionam seus preços próximos aos dos concorrentes mais renomados no mundo da moda.

Percebe-se, de todo modo, uma maior flexibilidade com relação aos preços na empresa orientada para custo. Tendo em vista que o volume é fundamental, a empresa faz concessões em alguns casos, a fim de obter maiores volumes. No que diz respeito à estratégia de diferenciação, existe um cuidado muito maior neste sentido, pois de forma alguma a empresa quer colocar em risco o valor da marca.

Na orientação estratégica orientada para enfoque, segundo o gerente de marketing da Mormaii, *“o valor percebido é o nome que mais entendemos como ponto chave na gestão de preços”*. Para ele o barato é relativo e o caro também, pois numa pirâmide de mix de produtos, se os produtos desde o high end até o low end estão na média local ou abaixo é ótimo para Mormaii, acredita.

Esclarece, no entanto, que não é possível entrar em um mercado oferecendo mais do mesmo a um preço mais alto. Ou que pelo menos alguma faixa de produtos esteja abaixo do mercado local. Deixando clara, portanto, a relação dos preços praticados com a realidade dos preços locais dos produtos que competem com a Mormaii.

Assim, as diferenças na gestão de preços nas estratégias de custo e diferenciação são evidentes. Apesar de ambas as estratégias considerarem a concorrência para tomada de decisão, os concorrentes que a empresa orientada para custo analisa, possuem preços relativos baixos, enquanto as empresas voltadas à diferenciação comparam seus preços aos nomes mais renomados do setor. Outra diferença foi a

maior predisposição da empresa orientada para custo em ajustar preços, a fim de obter ganhos em escala.

Na estratégia orientada para enfoque convivem aspectos tanto de diferenciação, quanto de custo. Neste caso, foi possível observar nos discursos uma tendência maior para uma gestão de preço com características da orientação para custo.

O entendimento da gestão de preço, de acordo com Morgan (2012), é de fundamental importância para as empresas, pois é através da relação com as demais capacidades que a gestão de preço desencadeia todos outros processos da organização, e ao fim, dependendo de como foi a sua execução, a empresa obterá lucro ou terá prejuízo.

4.5 CAPACIDADE DE GESTÃO DE PRODUTO.

Na orientação estratégica para custo, a empresa pesquisada afirma, “*não fizemos nenhuma adaptação para atender o mercado externo, vendemos exatamente o mesmo produto que vendemos no mercado interno*”. Apesar disso, segundo o gerente de vendas internacionais, o produto é melhor em design e conforto que os produtos orientais, “*daí que nossos clientes das Américas latina e central optam pelo calçado da nossa empresa*”. Contudo, afirma Vorhies (2009), as empresas menos orientadas para o mercado tendem a adaptar-se menos e mais lentamente para atender o público-alvo.

Já nas empresas cuja orientação estratégica está voltada para diferenciação, observam-se processos mais integrados e mais próximos do cliente. Conforme descrevem o Grupo Arezzo e a Grendene, aqui representada pela marca Melissa, marca a qual a Grendene está utilizando para abertura de mercados-alvo.

O Grupo Arezzo terceirizou a produção na região de Campo Bom, onde há um cluster de empresas do setor couro calçadista que produzem para as marcas do grupo Arezzo. Esta decisão foi tomada a partir da observação de que os fatores chaves para o sucesso no segmento de moda são marca e distribuição. Contudo, o diretor de marketing declara que este processo foi feito com muita cautela, juntamente a parceiros mais especializados em produção do que o grupo.

Para a marca Schutz, a empresa montou uma linha específica para atender o mercado dos Estados Unidos, com menos pessoas, menos produção, embora mais

flexível para reagir ao mercado e as microcoleções. Observa-se que desde o princípio, a Schutz nasceu como uma marca com características internacionais, possuindo agilidade para detectar tendências, produzir, entregar e comunicar aos clientes, um modelo baseado na marca espanhola Zara. Dessa forma, a Arezzo se posicionou com um elevado padrão de produto e conseqüentemente de preço.

Na mesma linha de produtos com valor agregado, mas focado no público AAA, a marca Alexandre Bierman produz quantidades muito pequenas em cada linha, cerca de 1.200 a 1.400 peças, utilizando couros exóticos como o couro de cabra, o couro de cobra, etc. Informalmente, a fábrica é chamada de “laboratório”, pois as pessoas trabalham de branco, além de todo cuidado que há na fabricação dos produtos. O gerente de marketing salienta que foram contratados os melhores profissionais do ramo para trabalhar nesta unidade, já que são peças feitas à mão é preciso o máximo cuidado na produção. Estes produtos serão posicionados nos melhores lugares do mundo em nível de distribuição de moda. Atualmente, a marca é um case brasileiro de sucesso pelo produto e por ter conseguido se posicionar nos melhores distribuidores mundiais.

Uma desvantagem na gestão de produto no processo de abertura de novos mercados são os entraves técnicos, segundo o diretor de marketing “*nós não temos o know-how para produzirmos calçado para o frio, por questão técnica de cola e fita*”. Ele acrescenta que não é um calçado funcional para regiões frias como Escandinávia, Canada, Alemanha, Rússia e alguns outros países predominantemente frios.

Já para a marca melissa, a gerente responsável pela internacionalização da marca afirma que, “*o foco em produto da Grendene é no Brasil, portanto, as questões de funcionalidade, design e conforto estão especificadas para atender o mercado Brasileiro*”. Entretanto, segundo a responsável pela divisão internacional, existe uma tendência mundial em moda que é incorporada nos produtos e isso acaba se refletindo nos produtos comercializados pela Melissa no mundo inteiro. Mas algumas adaptações no produto para o mercado externo acontecem como, por exemplo, aconteceu na Inglaterra e na Itália. Nesses países, a marca Melissa teve que adaptar o portfólio, principalmente, devido à diferença de temperatura interfere no produto que os consumidores procuram.

Conforme Vorhies (2009a), quanto mais orientada para o preço a empresa estiver, menos adaptações ela fará na gestão de produto, sendo verdadeiro o inverso:

quanto mais orientada para diferenciação estiver, maior será a tendência de que a empresa tenha de se adaptar. No tocante à orientação estratégica orientada para enfoque, o gerente de marketing da Mormaii acredita que toda a novidade que seja funcional e traga benefícios ao consumidor é sempre bem-vinda. Porém, adverte: não se pode testar um produto novo em um mercado novo, posto que os produtos devem ter a aprovação no cenário nacional para, só então, serem oferecidos nos novos mercados internacionais.

No caso da Mormaii, o gerente de marketing exalta um produto chamado wetsuit Flexxxa, que foi o primeiro wetsuit do mundo sem zíper. Com este produto a Mormaii traz uma série de benefícios ao consumidor e que, segundo o gerente de marketing, ainda é mais barato em relação aos concorrentes, exatamente por não ter o zíper no seu custo. Ele ressalta que a funcionalidade aliada ao design, a qualidade e a um preço justificável são os pontos principais na gestão de produto. Também são feitas adaptações, dependendo do local para onde os produtos serão enviados como, por exemplo, países em que a população média é mais alta.

Dessa forma, ao relacionar as capacidades de marketing com as orientações estratégicas, Vorhies (2009) afirma que as empresas orientadas para enfoque devem possuir gestão de produtos com “diferenciais” característicos para o público-alvo. Neste caso, pode-se comprovar a relação desta capacidade específica de marketing com a orientação estratégica em enfoque nos dados e informações recolhidas sobre a empresa.

Independentemente se o produto foi gerido para atender um público mais sensível a preço, ou, com diferenciais que justifiquem um valor mais elevado, ou ainda, com características próprias do público-alvo, estes produtos terão que ser distribuídos por algum canal, para atender este público. Para tal, são necessárias capacidades de gestão de canais.

4.6 CAPACIDADES DE GESTÃO DO CANAL

Para Day (2011), dificilmente uma companhia, por si só, consegue distribuir seus produtos para os mercados-alvo, por isso, geralmente, necessita de um canal já estabelecido. Conforme a vasta literatura sobre o tema, em razão do custo de distribuição, as empresas com estratégias com orientações diferentes tendem a optar por

canais distintos. Para Morgan (2012), os custos relacionados a canais normalmente ficam na faixa de 15% a 40%, e, teoricamente, ficam mais próximos do mínimo quando a estratégia está orientada para custo, e se aproximam da faixa extrema quando a estratégia está orientada para diferenciação.

Para a empresa com orientação estratégica para custo, o gerente comercial ressalta, *“na B X trabalhamos com um representante por país, este reconhece as necessidades e nos passa. Atendemos Brasil, América Latina e América Central”*. Para o mercado atendido, passa um pouco pela proximidade cultural, mas também pela logística quando comparados aos produtos chineses, por exemplo, *“é mais fácil entregar com o fornecedor estando mais próximo”*. Ressalta também que a empresa atende principalmente a América Latina e América Central, mas também possui vendas para África, Oriente Médio e Ásia, *“não temos vendas expressivas nos Estados Unidos e na Europa, são mercados mais difíceis de entrar. Em realidade, somos forte nas Américas Latina e Central”*.

O entrevistado explica ainda como é pulverizada a venda nos mercados na América Latina e Central, *“na Bolívia, por exemplo, temos 80% da participação de mercado, mas nossos produtos são comercializados em bancas, não em shoppings ou lojas”*.

O fato da empresa ter vendas expressivas na América Latina e Central e não ter participação expressiva nos Estados Unidos e Europa ocorre porque para entrar nestes mercados é necessário investimentos muito elevados e capacidades de marketing bastante orientadas para o mercado.

De acordo com o relato do especialista de mercado que já esteve envolvido com marcas com estratégias orientadas para custo e diferenciação, *“para ser marca no mundo, a empresa precisa obrigatoriamente ser marca nos Estados Unidos ou na Europa”*.

O especialista no setor de moda argumenta que, quanto maior valor a empresa quer representar para seus possíveis clientes, maior é o envolvimento da empresa com os canais que irão levar o produto até eles. É nesta relação positiva com os canais que se concentra o sucesso de abertura de novos mercados internacionais. O especialista destaca as transições de distribuidores multimarcas para monomarca como sendo fator de diferenciação da empresa frente à concorrência e aumento significativo da confiança do cliente no processo de compra de produtos de moda.

Para Carvalho (2014), antes da internet, uma marca para crescer tinha duas opções: ou a loja própria, de preferência numa esquina de grande fluxo para justificar o alto investimento, ou a multimarcas. A escolha pelo canal multimarcas foi a forma encontrada por muitas marcas, que apesar da pretensão de possuírem a loja própria, foram atraídas pelos baixos custos necessários, além do benefício da capilaridade, ou seja, a grande distribuição de forma rápida. Desta forma, é possível a empresa testar novas praças e mercados. O autor menciona esta relação entre orientação estratégica, os custos destas escolhas e as consequências.

A estratégia da empresa orientada para custo está de acordo com os argumentos de Vorhies (2009), os quais ressaltam a importância do papel da distribuição para que as estratégias voltadas para preço tenham êxito. As empresas que possuem esta estratégia irão despende menos recursos para o desenvolvimento das capacidades de marketing, necessitando serem eficientes na gestão de canais, gerando, assim, resultados positivos com o mínimo de recursos possíveis. Precisam, no entanto, serem eficientes e eficazes a fim de gerar a lealdade dos consumidores de preço baixo.

Portanto, é bastante natural que empresas com estratégia de custo tenham canais mais diretos e menos onerosos para a companhia. No caso da empresa pesquisada, ela possui apenas um representante por país, sendo ele é o responsável por toda operação no local. Muito diferente das estratégias de diferenciação, que possuem canais bem mais complexos, preocupados com a gestão e imagem das marcas nos novos mercados internacionais, através de distribuidores melhor posicionados e, em alguns casos, instalando lojas conceito nos países em que almejam vender seus produtos.

Nas empresas com estratégias orientadas para diferenciação, observa-se claramente a diferença de foco dos canais de distribuição com relação à empresa orientada para custo. Para um melhor posicionamento destas empresas orientadas para diferenciação, elas procuram distribuidores bem posicionados para distribuir seus produtos. Em alguns casos, com foco na abertura de lojas conceito que possam elevar a percepção de valor da marca e confiança do consumidor em relação à marca. Para o melhor entendimento do processo, é necessário entender um pouco da história da abertura dos novos mercados destas empresas com estratégia de diferenciação.

A Grendene está no mercado internacional desde 1983 quando buscou parcerias criativas com designers de moda como o francês Jean Paul Gaultier, Thierry Mugler, Jacqueline Jacobson e Elisabeth De Seneville. Já a marca Melissa, pertencente ao grupo, iniciou em 2004 uma estratégia forte de posicionamento, com foco nas cidades satélites de moda ao redor do mundo, entre elas Paris, Milão e Londres na Europa, Tóquio na Ásia, Nova York e São Paulo nas Américas.

O foco inicial da Grendene para entrada no mercado internacional ocorreu através de distribuidores multimarcas, sendo que a empresa procurou as lojas mais renomadas para estar ao lado de marcas que também fossem bem posicionadas.

Nesta época, muitos negócios eram desenvolvidos em feiras do setor. Foi através destas feiras que o interesse de clientes asiáticos chamou a atenção da equipe comercial da Melissa. Tanto na feira de Las Vegas, quanto na feira de Paris, a presença dos asiáticos era muito expressiva, indicando ser Ásia um mercado em potencial para a Melissa. Então foram buscar distribuidores para esta importante região, e descobriram que neste mercado a venda multimarcas não tinha a mesma expressão que nos demais. Assim, a melhor opção para ingresso no mercado era o canal monomarca.

Atualmente, as feiras ainda acontecem e a Melissa ainda participa, mas dificilmente novos negócios são prospectados nestes eventos. A presença nestas capitais junto a parceiros fez com que as vendas fossem se expandindo da capital para o interior destes respectivos países, muito embora, até 2008 as vendas fossem em sua grande maioria apenas nestas cidades satélites.

Com o passar dos anos, a distribuição através de monomarca passou a ser realidade na estratégia de abertura de novos mercados para garantir os valores da marca. Este tópico é onde tudo começa para a abertura de mercados externos. A diretora de assuntos internacionais da Melissa é taxativa ao afirmar que é na escolha do parceiro certo que se inicia o processo de abertura de novos mercados, ressaltando que são necessários parceiros que se apaixonem pela marca, com distribuidores que comprem a ideia.

A diretora relata, também, que todos os anos são feitas duas convenções anuais, com 600 parceiros da Melissa de todos os lugares do mundo, "*são eles os responsáveis por passar os valores de moda, arte e design para os nossos clientes*". Na

Itália a Melissa fez sua própria distribuição para vivenciar as necessidades dos distribuidores, além de se tratar de um mercado-alvo para os produtos Melissa. Assim, considerados os aspectos mencionados pela entrevistada, Day (1994) afirma que quanto maior a proximidade com o canal, desde que este canal “compre” sua idéia, maior é a vantagem competitiva da empresa frente ao mercado.

A diretora da Melissa conta que no mercado Italiano a empresa não poderia errar, pois alguns mercados são chaves para se entrar em outros. Eis suas palavras:

a Itália é referência, tendo bons resultados lá a Melissa poderia almejar a Alemanha, por exemplo, que apesar de ser um mercado gigante tem grande potencial. É um mercado que engana devido a esta desconfiança que é cultural do povo alemão. Por isso, o sucesso na Itália também beneficiara a expansão para Alemanha e países vizinhos.

O grupo Arezzo segue premissas bastante parecidas e compartilha de objetivos comuns com a Melissa. Exemplo disso é sua tentativa de elevar a percepção de valor da marca em países formadores de opinião. Assim como para Melissa, os Estados Unidos e a Europa também são os mercados-alvo para o grupo Arezzo, diferindo completamente, dessa forma, dos mercados-alvo escolhidos pela empresa com estratégia em custo.

O processo em si ocorreu de uma forma bastante peculiar, conforme explicou o gerente de marketing do grupo Arezzo. Houve mudanças no que diz respeito à estratégia de canais brasileiros, bem como a estratégia de abertura de novos mercados no exterior. No Brasil o canal mais comum na abertura de novos mercados são as franquias. Quando se trata do âmbito internacional existem diferentes canais e estratégias, dependendo do país.

O grupo Arezzo trabalha com multimarcas e multicanais em sete tipos de canais diferentes. O primeiro é o de Franquias, que vem sendo a maior fonte de receitas do grupo; em segundo são as lojas próprias, que neste caso incluem lojas conceitos como, por exemplo, a loja de Nova York, mercado-alvo mais importante para a empresa; em terceiro estão as lojas *web commerce*, canal que a empresa espera que continue crescendo dois dígitos ao ano, conforme comentou o gerente de marketing. No Brasil a empresa ainda precisa conectar as lojas físicas à loja virtual. No entanto, no âmbito internacional, o *e-commerce* possui restrições. Exemplo disso ocorre quando um produto é devolvido de outro país e para retornar ao Brasil a empresa enfrenta grande burocracia. Entretanto, muitas mudanças precisam ocorrer dentro da

empresa, ademais as mudanças estruturais que precisam acontecer no Brasil para que este canal, *web commerce*, seja uma realidade nas operações fora do Brasil; em quarto estão as outlets, que representam outra forma de distribuir o produto; em quinto são as multimas Brasil, em sexto a exportação, e por fim, o sétimo canal são as franquias internacionais.

De acordo com o gerente de Marketing, para a abertura de novos mercados, principalmente na América Latina, onde a consciência da marca Arezzo é mais forte, já que a empresa é líder no Brasil, é muito provável que este modelo de franquias internacionais continue sendo o mais consensual para abertura de novos mercados. Já para a América do Norte e Europa, mercados nos quais as empresas estão competindo de igual para igual, é onde aparecem as deficiências do Brasil ou o chamado “custo Brasil” que tira a competitividade com impostos elevados e falta de capacidade logística.

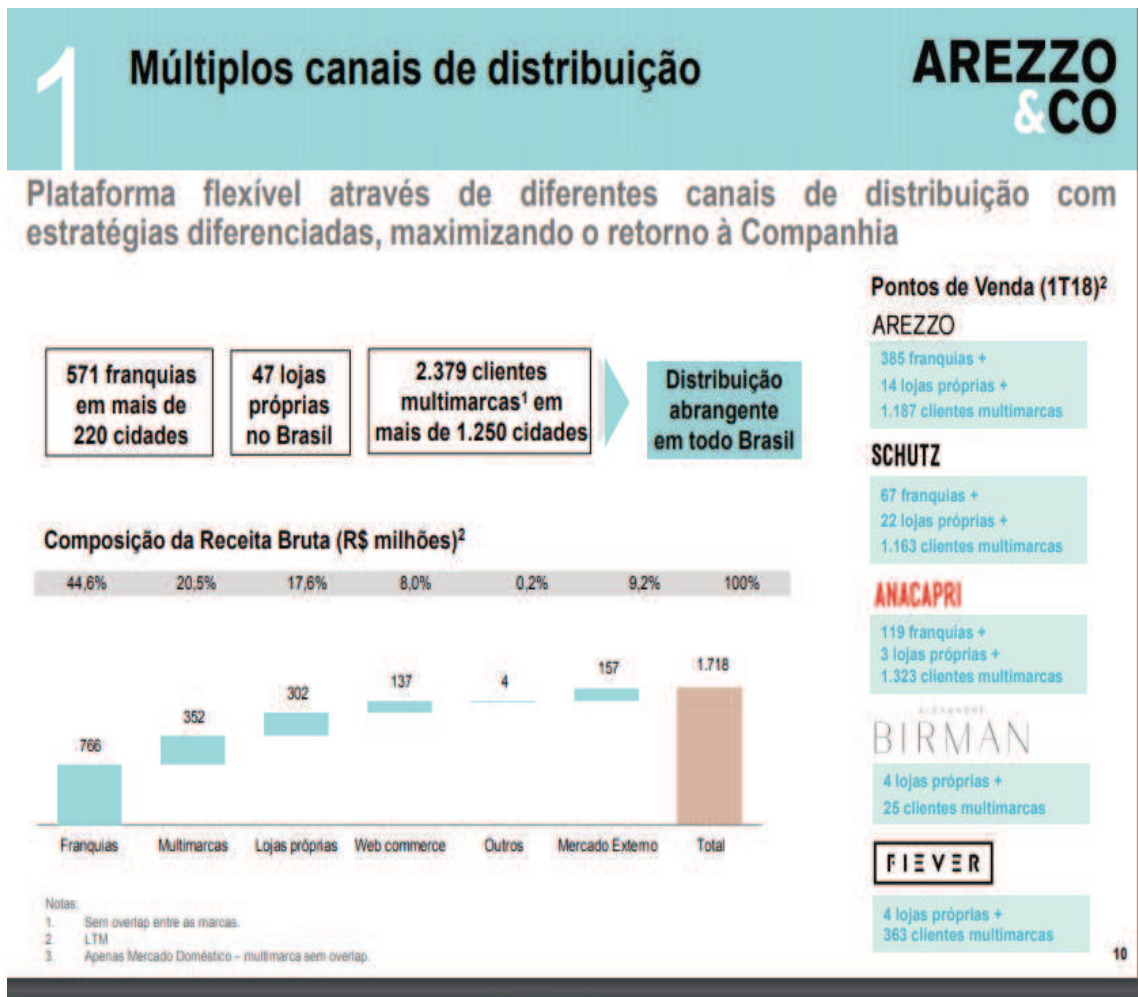
A empresa tem um foco muito grande nos Estados Unidos da América, mercado com potencial imenso se comparado com o resto do mundo, através da marca Schutz, que tem vantagens competitivas em relação a marcas e produtos melhores para competirem internacionalmente.

O principal mercado para venda da marca Schutz nos Estados Unidos são grandes lojas de departamentos. O objetivo não é vender em todas as lojas, mas ir para redes de departamentos, tais como Nordstron e a Bloomingdale's. Lojas estas que possam gerar vendas relevantes, além de agregar valor à marca, principalmente, por serem lojas de departamentos renomadas.

Apesar de formalmente não ter sido mencionado no assunto canais de distribuição, observa-se uma forte presença do CEO e dos líderes da companhia em eventos e convenções em todo mundo com pessoas influentes da moda. Além do CEO da companhia ser muito bem relacionado na sociedade norte-americana, fato que corrobora com a afirmação de outras empresas com mesma orientação sobre a importância do relacionamento em canais para abertura de novos mercados.

Segue resumo dos múltiplos canais do Grupo Arezzo, extraído do relatório institucional da Companhia 2018.

Figura 5 – Resumo dos múltiplos canais do Grupo Arezzo



Fonte: Site Arezzoco

Portanto, para finalizar a comparação entre as estratégias de custo e diferenciação, na capacidade especializada em gestão de canais. Conclui-se que o que foi mencionado pelos principais autores, tem relação com os discursos das empresas.

De acordo com Day (1994), para uma efetiva gestão de canais são necessárias metodologias para analisar as opções de canais, visando o alcance dos objetivos de mercado e otimizando os recursos. Sendo assim, é fundamental a implementação de métricas de desempenho por canais de distribuição; monitoramento das necessidades e problemas dos membros através de ferramentas de pesquisa; processos que envolvem a participação dos membros dos canais no planejamento de novos produtos; gestão das decisões de preço dos produtos levando em consideração as empresas dos canais; e para finalizar a transmissão dos conceitos dos produtos/serviços através dos canais de distribuição (DAY, 1994).

As empresas orientadas para a diferenciação monitoram, claramente, estas atividades mencionadas por Day, principalmente, a transmissão dos conceitos dos produtos através de canais mais próximos dos clientes.

Além disso, observa-se que nas empresas mais orientadas para o mercado, vinculadas a estratégias de diferenciação, a gestão de canais se relaciona com proximidade das demais áreas da empresa, deixando claro que quanto mais orientada para o mercado a empresa está, mais aumentam os níveis das capacidades interfuncionais e as relações entre as áreas da companhia. Como consequência disso, ocorre o fenômeno descrito por Day (2011), ou seja, quando a empresa se torna mais rápida para ler e agir diante do dinamismo do mercado.

Na estratégia com orientação para enfoque, segundo relata o gerente da Mormaii, a gestão de canais está totalmente alicerçada no relacionamento, uma vez que a gestão de canais no mundo todo está baseada em relacionamento.

O gerente sustenta que excluindo marcas já consolidadas, “*o relacionamento pessoal te coloca no lugar certo. Na melhor vitrine, desde que, óbvio, exista uma relação em que todos ganhem*”. Contudo, atualmente, a empresa somente exporta para os novos mercados internacionais. Na opinião de especialistas e pessoas ligadas ao mundo da moda, a empresa deveria investir em canais de distribuição, abrir lojas conceito ou franquia em países que em que a imagem do surfe e de esportes livres aumenta a percepção de valor da marca por parte do público-alvo.

Como a empresa Mormaii não está com o processo de abertura de novos mercados desenvolvido, estas são apenas algumas sugestões obtidas através dos resultados das análises das entrevistas. No caso da estratégia de diferenciação ficou evidente que a presença nos Estados Unidos e alguns países da Europa eleva a percepção de valor da marca. No caso específico da empresa de *surfwear* com a estratégia de enfoque, ela pode explorar características tanto da estratégia de diferenciação quanto da estratégia de custo.

O especialista diz que o mais indicado à Mormaii seria entrar em países em que a cultura de surfe e esportes livres tenha grande influência, como são os casos de Estados Unidos, França e Portugal. Este último tendo um grande potencial não apenas por ser um país de língua portuguesa, mas por possuir uma vasta cultura em esporte livres, sendo considerado um dos melhores lugares de ondas grandes do mundo.

Para entrar nestes países-alvo, os especialistas sugerem que a investida ocorra através de lojas conceito, visto que além de elevar o valor da marca, a empresa pode, ao mesmo tempo, vender seus produtos a distribuidores multimarca, tendo em vista o aumento da percepção de valor da marca.

No próximo tópico serão aprofundadas as atividades de comunicação na abertura de novos mercados, consideradas as diferentes perspectivas estratégicas. Sem dúvida, este foi um dos assuntos que mais motivou o pesquisador a realizar este trabalho, movido pela curiosidade de entender como comunicar a marca para atrair clientes na abertura de novos mercados.

4.7 GESTÃO DE COMUNICAÇÃO

Na capacidade especializada de marketing, a gestão de comunicação é um dos pontos mais explorado pelos autores e, nesse sentido, foi um dos pontos que mais contribuições alcançou para esta pesquisa.

Conforme a orientação estratégica das empresas pesquisadas, constatou-se diferentes atividades com relação à comunicação na abertura de novos mercados. Estas diferenças permeiam as principais atividades descritas na literatura e estão voltadas à propaganda, à participação em mídias sócias, a associações com celebridades ou influenciadores, a relações públicas, à gestão da imagem da corporação entre outras (AAKER, 2010).

A empresa com orientação estratégica voltada para custo possui atividades bem mais simples, embora, com menor frequência, sejam realizadas atividades que gerem envolvimento com a marca, conforme afirmação do gerente comercial, “*a gente loca um percentual sobre o volume de marketing, de 3% a 5% para as ações de marketing*”. Ele conta que se há um evento nacional que vai concentrar um volume de consumidores grande, uma maratona ou evento de moda, então não se mede tanto em percentual e, sim, o que o evento trará de retorno para a marca. Principalmente no mercado do Oriente Médio, comenta o gerente, “*é muito importante colocar a bandeira do Brasil no ponto de venda. Isso ajuda a justificar um preço maior*”.

Para Day (1994), a escassez de atividades externas como, por exemplo, atividades de comunicação e processos que interliguem as atividades internas e externas, demonstra que a empresa possui ênfase nos processos internos e não externos. Característica típica de empresas com orientação estratégica voltada ao custo. Dessa maneira, no espectro de relacionamentos, a empresa possui trocas transacionais com seus clientes, portanto, dentro do processo de comunicação as atividades se caracterizam como abrangentes e de preços competitivos (DAY 2011).

Outro ponto interessante é a empresa explorar na comunicação o fato de ser brasileira, pois a empresa entende que este é um diferencial, além de ser, naturalmente, uma associação de custo baixo. Conforme Rugman (2002), a sigla CSA significa “Country specific advantages”, isto é, as vantagens que a firma tem pelo seu país de origem. Algumas empresas fazem uso do fator *made in*, outras não consideram este um fator de vantagem competitiva. Neste caso, a empresa Calçados B X considerou oportuna a associação. Já as empresas com orientação estratégica para diferenciação apresentam processos de comunicação voltados para envolvimento e interação do cliente com a marca.

A comunicação da marca Arezzo migrou para as mídias sociais, apesar de ainda vincular publicidades em outras formas de mídias como Jornal, revista e televisão. A associação da marca com celebridades é outro fator de extrema relevância, tanto no cenário nacional com a marca Arezzo, como no cenário internacional com a Schutz e Alexandre Bierman.

Acerca das mídias sociais, a marca Arezzo possui 4,1 milhões de seguidores no Instagram demonstrando sua influência no setor de calçado feminino. A marca Schutz também possui bastante representatividade nas mídias sociais, com 3.9 milhões de seguidores no Instagram, atualmente as mídias digitais representam a principal forma de comunicação da marca. A Schutz demonstra que já nasceu com características internacionais, utilizando textos e figuras incorporadas ao seu principal mercado-alvo, os Estados Unidos.

A gestora de comunicação da companhia ressalta que não adianta ter quantidade de seguidores no Instagram e não ter alcance, e enxerga como primordial a geração de conhecimento. Segundo ela, em se tratando de moda, a mídia social do momento é o Instagram, “os ‘Stories’ estão cada vez mais fortes”. Mas adverte, “de

nada adiante ter um milhão de seguidores e não ter alcance, não ter seguidores qualificados". Na estratégia de alcance número não quer dizer tudo, e sim, o que diz, é a qualificação do público.

Para a entrevistada, o importante é ter uma gestão de comunicação em que a experiência seja igual em todos os canais, "*a Schutz está fazendo interação com tecnologia nos ambientes físicos, aperfeiçoando ferramentas que conectem a consumidora ao site, que conectem a consumidora às tendências do momento*". Assim, quando a entrevistada se refere a uma experiência igual em todos os canais, ela está se referindo ao que Day (2011) chama de experiências em todos os níveis. Já Carvalho (2014) classifica essa busca de padronização como convergência de canais em todas as formas de comunicação da empresa.

Os distribuidores internacionais da Arezzo são os responsáveis pelos investimentos em comunicação. É o parceiro local que adequa toda comunicação às características do país em que se está operando. Um exemplo ilustrativo do tamanho deste desafio é o Oriente Médio, onde a comunicação visual deve ser feita sem que as pernas da mulher sejam expostas, o que, em se tratando de calçados, redobra o desafio em fazer campanhas. Dessa forma, o gerente de marketing da empresa ressalta a importância da cultura e das peculiaridades de cada mercado, por isso a necessidade de se estar alinhado a um parceiro local para que não se cometam gafes de comunicação.

Para a gerente da marca Melissa, a comunicação mudou bastante nos últimos anos e, ainda assim, a empresa estava pronta para a mudança. Conforme dito anteriormente, a empresa sempre procurou parceiros que se apaixonassem pela marca e comprassem a ideia junto à Melissa. Nas convenções são transmitidas estas diretrizes, ou seja, inserir o plástico como um produto de moda e efetuar as estratégias de comunicação da marca. Assim como no caso da Arezzo, na Melissa são os distribuidores que fazem o investimento em comunicação, a marca fornece para eles o material como fotos, textos, conteúdos para a publicação nas redes sociais, que eles administram e, em muitos casos, traduzem e publicam.

Realizando diversas ações, a empresa se antecipou, no Brasil, a tendência de consumidor participante. Assim, a Melissa procurou transformar o cliente em fã e em embaixador da marca. Essa característica é classificada por Day (2011) como sendo

de troca cooperativa, visto que ocorre quando há uma conexão muito forte entre cliente, fornecedor e canal.

No ambiente virtual, um crescimento muito forte do Instagram foi perceptível, bem como, um desinteresse do público em relação ao Facebook. Este processo fica a cargo da agência que está muito conectada com o grupo Grendene. Nos últimos anos, o sucesso foi de tal dimensão que o Instagram @melissaoficial chegou a marca de 2,6 milhões de seguidores, transformando clientes em participantes e co-criadores de produtos. Uma entrevistada de outra empresa citou, voluntariamente, a Melissa:

Quando entro no Instagram da Melissa, a Melissa me gera conhecimento, me diz coisas diferentes. Ao invés de fazer uma simples campanha de marketing, ela faz uma campanha de empoderamento feminino, mostra as histórias relacionadas ao assunto, leva designers para exposição de Milão para que elas possam expor sua visão feminista. Ela consegue construir um universo de ações para defender a campanha.

Este processo também está acontecendo internacionalmente, em especial na Ásia. Resumidamente, o processo acontece por meio da agência que administra as redes sociais, criando conteúdo diariamente, em particular, para o @melissaoficial. Em seguida, o distribuidor refaz o conteúdo em seu país, adaptando aspectos culturais que possam interferir no significado do conteúdo. A partir do resultado destas postagens, podem ser realizados procedimentos como programações de produção, planejamento, etc., conforme o retorno das redes sociais. Fato este que será citado novamente nas capacidades interfuncionais, pois não se refere somente as capacidades de comunicação, uma vez que existe um envolvimento e uma integração bastante forte entre produção, planejamento e desenvolvimento de produtos.

Assim sendo, cada distribuidor que trabalha com os produtos Melissa se compromete a destinar um percentual de seu faturamento para ações de comunicação. Isso gera visibilidade para a marca e a presença dos produtos em desfiles, mídia espontânea, eventos de moda e de esporte.

Como conclusão deste tópico, a gerente de assuntos internacionais da Melissa crê que o canal monomarca auxilia muito a comunicação e, como consequência, aumenta ainda mais a proximidade do cliente com a marca. Ela descreve como acontece este processo: *“quando o cliente entra na loja, ele consegue visualizar toda nossa gama de produtos e nos dá a oportunidade de contar um pouco da nossa história, baseada em três pilares: arte, moda e design”*.

Para entender melhor como a experiência da marca se sucede, o pesquisador esteve na loja física em Londres e ficou impressionado com a maneira como a Melissa consegue transmitir seus valores, pois não pretende ser apenas uma loja de sapatos, mas, sim, uma marca que se vale da arte para questionar.

Na ocasião, acontecia na loja a exposição de um artista plástico que questionava a influência da mídia na busca desesperada pela beleza angelical, através de cirurgias plásticas e da excessiva preocupação com a estética. A gerente da loja afirmou que um dos principais valores da marca *“é fazer com que a mulher seja linda e sinta-se empoderada como ela realmente é, e não está mulher idealizada, produto de marcas de moda”*. Neste momento ficou patente o motivo pelo qual algumas marcas têm sucesso e outras não. E o motivo não é outro senão o propósito da marca, sendo transmitido/comunicado em todos os canais.

Outra questão que ficou muito evidente foram os eventos promovidos pela Melissa para ampliar a experiência do consumidor com a marca e aproximar a marca do consumidor em seus novos mercados. De acordo com a gerente da loja Melissa de Londres, existem atividades vão além das vendas. Logo, a criação de eventos como exposições de arte é fundamental para o aumento da rede de relacionamento.

Ela ressalta que o grande desafio da marca neste mercado é estabelecer a fidelidade junto aos clientes, posto que 70% do público que circula pela loja não é morador fixo do local. Criar vínculos, portanto, é um desafio enorme. Para tanto, uma vez por mês, a Galeria Melissa promove eventos para que o público local tenha uma conexão forte com a marca e possam recomendá-la. Importante salientar que estes eventos estão sempre conectados com os propósitos e valores da marca, ou seja, com o aquilo que a marca quer transmitir ao consumidor.

A gerente relembra, ainda, que, *“quando começamos com este evento, Movie Night, houve uma exposição relacionada ao filme ‘A Pele que habito’, de Pedro Almodóvar, e foi um grande sucesso”*. Ela relata que, neste primeiro evento, a galeria foi transformada em um cinema, e depois a artista conversou com a plateia. Além disso, foi elaborada uma lista das pessoas que estiveram presente ao evento e lhes foi enviada uma melissa no sentido de agradecer a presença, além de, naturalmente, fortalecer o vínculo, *“teve um carinho enorme dos participantes, postes, e-mails de agradecimento. Somos brasileiros, temos calor e o britânico sente isso, eles se sentem bem aqui e expressam isso”*.

Outro evento realizado foi uma degustação de vinho em conjunto com uma marca de vinhos de Londres, marca esta que se posiciona como vegana. A Melissa não se posiciona como vegana, mas se posiciona, veementemente, contra a crueldade com animais. Neste evento não se serviu carne, pois o prato deve sempre estar alinhado com a experiência que a marca quer proporcionar ao público-alvo. Importante, portanto, ter parceiros que compartilhem das mesmas convicções.

Com os relatos das empresas com orientação estratégica à diferenciação, fica clara a relação destas empresas com aquilo que Day (1994) chamou de ênfase externa. Isso ocorre quando a empresa conecta os processos externos com os processos internos organizacionais. Sendo esse um processo característico deste tipo de orientação estratégica.

Para Carvalho (2014), um dos pontos fundamentais em todas as formas de comunicação da empresa é a geração de conhecimento. Desta forma, ela obtém o envolvimento e o engajamentos do público-alvo. Acrescenta a isso, a necessidade de que o conteúdo gerado fale diretamente com o alvo da marca, crie e reforce histórias verdadeiras, afinal, uma marca deve contar uma história, e que seja, preferencialmente, contada por pessoas reais, pertinentes ao que a marca quer significar.

De toda forma, ficou demonstrado pelas empresas entrevistadas e por fontes terceiras, que o processo de comunicação das empresas estudadas está conseguindo com êxito gerar conhecimento para o público-alvo. Este atributo é salientado por especialistas como um ponto chave de sucesso na comunicação de empresas orientadas para o mercado.

Provavelmente, um dos aspectos que mais chamou a atenção na análise de comunicação foi o envolvimento que a marca Melissa alcança de seus consumidores, pois, considerando que esta estratégia se desenvolve no nível tático, a empresa executa com maestria aquilo que Day (2011) define como um relacionamento intenso e envolvente entre clientes e a marca, já que aumenta a fidelidade dos clientes com a marca, além de ser uma fonte de informação e conhecimento de mercado de extrema importância para a empresa obter vantagens competitivas. Carvalho (2014) concorda sobre a importância e o modo como vem sendo desenvolvido este processo na Melissa, afirmando que *“se você me mostrar algo posso até entender, mas se você me envolver jamais vou me esquecer”*.

Outro aspecto percebido diz respeito às empresas com estratégia de diferenciação não se utilizarem do fator *made in*, o qual Rugman (2002) denominou de CSA. Observa-se, no entanto, que as duas empresas voltadas para o mercado não escondem o fato de serem brasileiras, pois, existem atributos e propósitos de suas marcas que são mais importantes comunicar no processo de abertura de novos mercados do que o CSA. Para o especialista em moda, a empresa deve comunicar o *made in* em estratégias de baixo custo ou quando a mensagem que a marca quer transmitir está relacionado com atributos que remetem ao Brasil, como por exemplo, natureza, praias, mulheres, biquínis, futebol e carnaval.

Para o gerente de marketing da Mormaii, empresa com estratégia para o enfoque, não existe fórmula para se comunicar. Afirma, no entanto, que a Mormaii está focada na comunicação via web, pois, segundo ele, é mais barata e mais certa. Palavras do gerente, *“Não vou perder tempo e dinheiro comunicando produtos esportivos onde a população é 100% agrícola. Os canais de massa não conseguem fazer essa distinção, a web sim”*.

Assim, a empresa Mormaii faz uso do CSA, pois, conforme explica o gerente, *“nossa comunicação apresenta praias brasileiras, esportistas daqui, portanto, é inevitável este vínculo”*. Em vista disso, a marca apoia os atletas locais, escolas de surfe e outros esportes náuticos, além de grandes eventos esportivos. É dessa maneira que o estilo Mormaii chega ao maior número de pessoas possível.

Depois de comunicar e, conseqüentemente, atrair o cliente é necessário que a capacidade de força de vendas transforme esta comunicação em vendas efetivas. O próximo tópico aborda as capacidades de força de vendas das empresas com diferentes orientações estratégicas.

4.8 CAPACIDADE DE FORÇA DE VENDAS

Em capacidade de gestão da força de vendas são definidos os processos de organização da força de vendas, levando em consideração variáveis como o potencial e elasticidade de mercado, o potencial de clientes ou características de produtos e mercados. Além de executar o plano estruturado de remuneração para a força de vendas, alinhado com os objetivos de aumentar as receitas, bem como, a fidelização

e satisfação dos clientes. Fazem parte, também, a definição e implementação de métricas para acompanhamento e avaliação do desempenho (AAKER, 2010).

A empresa com estratégia em custo na abertura de novos mercados conta com um representante por país. É ele quem faz todo acompanhamento da venda, o monitoramento de mercado, a busca de nichos de mercados, treinamentos no ponto de venda, além de ajudar e dar suporte ao distribuidor.

O representante tem contatos diretos com a B X, com o supervisor de vendas, conforme relatou o próprio supervisor de vendas, que viaja três semanas por mês para os novos mercados, *“o que digo na B X é que temos que conhecer a arte de seduzir o cliente, e isto passa, necessariamente, pelo relacionamento”*. Ele destaca que o trabalho da força de vendas é alinhar o distribuidor com as filosofias da empresa, apesar de contar com apenas um colaborador para execução de todos os processos de força de vendas com o auxílio do supervisor de vendas. Assim, o representante de cada país executa diversas tarefas para conseguir dinamizar a força de vendas.

Day (2011) vincula o relacionamento à força de vendas. Para o autor, o grau de relacionamento classifica as vendas em trocas transacionais, trocas com agregação de valor e, por fim, trocas cooperativas. Nas trocas transacionais, as transações são anônimas e automatizadas. Já nas trocas com agregação de valor existe um direcionamento baseado nas informações do cliente, bem como a existência de equipe de vendas e técnica. Portanto, pode-se classificar a gestão da força de vendas da B X em transacional com aspectos, mesmo que restritos, de agregação de valor.

Analisando de forma bastante racional, é muito difícil que a empresa, contando com somente um representante por país, consiga ter uma relação próxima com o consumidor. Pode-se concluir, portanto, que é quase uma relação de troca, pois não há vínculo entre cliente e a marca.

Para Day (1994), as empresas mais orientadas para o mercado distinguem-se das demais baseadas em três processos que as conectam de forma diferenciada com o mercado-alvo. Estes três processos são a percepção de mercado da empresa, a relação com o consumidor e o vínculo com o canal. Esta relação com o consumidor é uma preocupação das empresas com estratégia de diferenciação, para que o comercial transmita os valores da empresa e se relacione com o cliente de uma forma a gerar valor à marca.

Na estratégia orientada para a diferenciação, a força de venda está mais próxima do cliente, conforme relata o gerente de marketing da Arezzo, *“a empresa está formando nova equipe de trade marketing, focada no ponto de venda, com relação a aspectos de identidade da marca, iluminação, posicionamento dos produtos, layout da loja entre outros”*.

Segundo a gerente de comunicação Arezzo, as pessoas não querem ir para a loja somente para comprar, querem falar com uma pessoa que vai gerar conhecimento para elas. De acordo com a gestora, *“este tipo de ativação dá um engajamento para marca. É um termômetro de preço também”*.

Para a gerente internacional da Melissa, a estrutura está toda montada, mas é fundamental o treinamento e motivação constante, *“podemos ter acertado em todo o processo se lá na ponta houver um erro pode ser um risco enorme para a reputação da empresa”*, relatou, referindo-se ao risco de existirem na força de vendas problemas que podem desmanchar a reputação da marca como um todo.

A gerente da loja Melissa em Londres comenta a dificuldade em transmitir os valores da marca às vendedoras, mas com treinou equipes por todo Brasil, já está habituada ao processo contínuo de motivação de equipe, *“toda semana, os melhores funcionários, aqueles tem ótimo desempenho com os clientes, não necessariamente representados por vendas, recebem vale de 90 Libras para jantar em um restaurante espetacular de Covent Garden”*.

Para blindar o público interno, a gerente diz estar vivendo um dia de cada vez, realizando, às vezes, algum tipo de promoção especial, mas garante, *“não é o nosso foco, até para não danificar o valor da marca. São ações na hora, para otimizar vendas, aplicar 10% de desconto para consumidor levar mais sapatos”*.

É parte do trabalho dos colaboradores lerem todas as atualizações que são publicadas. Segundo a gerente, existe uma pasta preta na loja com todas as atualizações, sempre tem algo acontecendo (eventos, exposições, novidades de produto) e os colaboradores precisam repassar isso para o consumidor.

Para manter a motivação da equipe, foi criado um formato de avaliação de performance. Dois vencedores por mês são avaliados por baterem metas, mas não só isso. Atendimento ao cliente, comparecimento, pontualidade, etc. Assim, são vários os aspectos que avaliados para conceder os prêmios. Os prêmios estão sempre relacionados a experiências. Então, o prêmio pode ser um voucher para ir ao restaurante

próximo, que não é só um restaurante, mas oferece toda uma experiência por trás de tudo que é servido, ou um jantar no Baltazar, que um restaurante no Covent Garden (bairro de Londres), ou ainda, entradas para o concerto.

Tudo isso para que os colaboradores possam ter a vivência de experiências diferentes e possam trocar isso com o consumidor, isto é, que estabeleçam um diálogo positivo com o consumidor final. O objetivo, segundo a gerente, é que o consumidor, e até mesmo o londrino de maneira geral, saiba que existe um lugar agradável no centro de Londres, ao qual ele pode ir para passear, conversar e interagir com os assistentes de vendas que estão ali para mais do que vender. Por esse motivo, a Loja sempre oferece vinhos e cervejas a seus clientes. A gerente da loja resume o objetivo da força de vendas da loja:

É este tipo de linguagem de nível cultural que a gente quer na nossa equipe, que as pessoas estejam não somente voltadas para o produto. Queremos que os consumidores, de uma forma geral, enxerguem nossa loja conceito como um lugar incrível. Onde podem vir e passar umas ótimas horas.

Para Day (2011), as trocas cooperativas aumentam os compromissos mútuos, incentivos e metas comuns, bem como a confiança mútua. A ênfase nos processos externos, como percepção de mercado, relacionamento com o consumidor e vínculo com o canal, são descritos para enfatizar as empresas orientadas para o mercado. Pode-se observar, desse modo, que tanto a Melisa quanto a Schutz interligam os processos externos aos processos internos.

Conforme analisado nas entrevistas e observado nas visitas às empresas orientadas para a diferenciação, pode-se concluir que é prática na força de vendas destas empresas, aquilo que Carvalhal (2014) afirma, ou seja, que a força de venda deve trazer o significado e propósito da marca, logo, é fundamental que a força de vendas consiga transmitir estes valores e faça o consumidor se sentir envolvido pela marca no processo de experiência de compra. Isto foi verificado não somente na comunicação de layout de loja e mídias sociais, mas na forma como ocorre o atendimento nas lojas tanto da Schutz, quanto da Melissa, além dos eventos que promovem. Todos prezam pela convergência, pois apresentam relação com os propósitos e valores que a marca quer transmitir.

Na estratégia para enfoque, o gerente de marketing da Mormai diz que a atividade é a mesma que mencionou em canais, é dizer, o relacionamento. Para ele

relacionamento é tudo. Outras atividades que podem ser destacadas nessa capacidade são as técnicas que se utilizam para motivar o vendedor final, algo como uma corrida de vendas. Mas segundo ele, existem países onde isso não é o usual e algumas vezes nem é legal. Então cabe a marca entender as práticas locais e fazer uso delas, ou até mesmo inová-las.

Apesar das respostas referentes ao tema, a empresa não vem apresentando volumes de vendas expressivos fora do país, visto que não adequou o canal de distribuição, conforme sugerido no tópico anterior. Dentro desta mesma linha, outra possibilidade seria a abertura de lojas conceitos, o que contribuiria para a empresa dispor de vendas em distribuidores multimarca também. Atualmente as transações da empresa têm características de trocas transacionais (DAY, 2011).

Para a força de vendas, a sugestão é que a empresa se espelhe no processo que as empresas orientadas para mercado, aqui estudadas, veem executando. Utilizando-se, para tanto, de assistentes de vendas que agreguem valor a marca, de preferência, profissionais que tenham ligação com os esportes que a empresa apoia, para que mais do que vender, possam gerar conhecimento para o público-alvo através da força de vendas.

A seguir a análise dos resultados das capacidades que envolvem articulações transversais das capacidades especializadas, chamadas de interfuncionais, já que combinam capacidades e funções para a gestão da marca e gestão de novos produtos na abertura de novos mercados.

4.9 CAPACIDADES INTERFUNCIONAIS

As capacidades interfuncionais são mais complexas que as capacidades especializadas, pois, envolvem articulações transversais de diferentes capacidades especializadas. *“Elas costumam juntar múltiplas capacidades especialidades de marketing e combinar estas com insumos de recursos especializados em outras funções”* (Aaker, 2010). Os resultados a seguir se referem a estas articulações transversais de diferentes capacidades especializadas em gestão de marca e produto.

Para Vorhies (2009), a estratégia orientada para diferenciação apresenta capacidades interfuncionais maiores que a estratégia orientada para custo. Contudo, o

autor não aprofunda as questões que envolvem esta capacidade interfuncional superior das empresas orientadas para diferenciação, embora, sugira que este aprofundamento das características das relações seja feito em estudos futuros.

4.9.1 GESTÃO DE MARCA

Independente da orientação estratégica da companhia, a gestão de marca é fundamental para a sobrevivência das organizações. Capacidade de Gestão da marca diz respeito aos processos que visam manter e alavancar os ativos da marca da companhia (MORGAN 2009). Conforme a revisão bibliográfica, algumas atividades de gestão sustentam a capacidade de gestão marca. São elas: gestão estratégica de portfólio de produtos; gestão estratégica de marca(s) da empresa, através da definição de objetivos de marca(s); posicionamento; estratégia para maximizar as oportunidades e rentabilidade de marca(s); implementação do conceito de comunicação integrada, levando em consideração os objetivos estratégicos da organização; e por fim, a análise das métricas de gestão de marca, como por exemplo, valor e imagem.

Fazem parte deste processo a pesquisa de mercado, a gestão de produto, a formulação de preço e a comunicação para marcas específicas (AAKER, 2010). Também pode ser combinada com pesquisa e desenvolvimento, através de projetos de inovação, com contabilidade como, por exemplo, acompanhamento de volumes de venda e preços realizados. Outra combinação que pode ser feita é com produção, para monitoramento da qualidade e planejamento de produção. E por fim, combinado com operações; fazendo acompanhamentos de entregas e performance (AAKER, 2010). De uma forma geral, são ações para executar o plano de negócios no que tange gestão de marca.

Na orientação estratégica vinculada a custo, a empresa faz a gestão da marca na abertura dos novos mercados, praticamente, copiando as ações do mercado brasileiro nos países alvo. Conforme mencionou o gerente comercial internacional da B X, *“o que fizemos foi estudar o mercado alvo e lhes oferecer a árvore de produtos certa, para obtermos, juntos, o sucesso em vendas”*.

Dentro das associações estratégicas que irão refletir na capacidade tática de comunicação, destacam-se associações que não onerem a operação como, por exemplo, a associação ao made in Brazil, que promove diferenciais a baixo custo de

implementação nas ações de comunicação. Ou associações a eventos já existentes, em que a empresa possa aproveitar para elevar o valor da marca.

O especialista de mercado de moda, que já participou deste processo de abertura de novos mercados em diferentes empresas com diferentes estratégias competitivas, é veemente, “*uma marca só é realmente uma marca, se é reconhecida nos mercados dos Estados Unidos e da Europa, ponto!*”. Tal afirmação salienta o porquê o foco das empresas em diferenciação são estes mercados.

Na orientação estratégica para diferenciação, uma das principais preocupações da gestão de marca, na abertura de novos mercados, diz respeito à convergência. Para a gerente de comunicação, convergência é saber trabalhar com a comunicação em todos os canais, de forma igual. E a gerente citou voluntariamente a outra empresa pesquisada como exemplo neste processo de convergência de todos os canais de comunicação. Exemplificou mencionando, que quando uma pessoa entra na loja existem atributos e sentimentos que a marca pretende ressaltar, convergência é ressaltar estes mesmos atributos e sentimentos em outros canais, como *e-commerce*, franquias e assim por diante.

Para gerar interesse e conhecimento, a gerente de comunicação da Arezzo diz que se deve procurar quais são os assuntos relevantes para o público-alvo, e questionar o marketing da empresa das possibilidades de explorar este o assunto em voga.

Com relação à gestão de marca das empresas com estratégia para diferenciação e as associações fazem para elevar a percepção de valor da marca, o grupo Arezzo se utiliza de associações com celebridades para inserção em novos mercados. A Melissa, por sua vez, destacou-se no cenário nacional pelo uso de celebridades anos atrás, mas no processo de abertura de novos mercados observou-se a associação com influenciadores, que trocam ideias com seus seguidores, e não com celebridades que nem se associam ao Brasil.

Desse modo, as trocas cooperativas se encaixam perfeitamente nas atividades destas duas empresas com orientação estratégica para diferenciação (DAY 2011). Consequentemente, isso significa que existe uma colaboração de mão dupla, no caso da Melissa através das melisseiras, dos consumidores designers, dos embaixadores da marca e dos consumidores participantes. Estas interações representam,

inevitavelmente, o aumento de conhecimento da empresa e isso, verifica-se, está refletido em comunicação, em produto, em força de vendas e em todos os aspectos de gestão de marca. Enfim, a orientação para o mercado não é algo que está voltada somente para o marketing, ela envolve, de maneira articulada, a organização como um todo (DAY 2011).

Vorhies (2009) sustenta que a integração das capacidades interfuncionais é fator chave para permitir a performance superior e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva sustentável. As atividades das empresas com estratégia de diferenciação estudadas neste trabalho corroboram com os preceitos teóricos expostos pelo autor.

Carvalho (2014), por sua vez, acredita que a gestão de marca é responsável pela identidade da marca. Isto significa que, assim como uma pessoa tem identidade, cor de cabelo, tom de voz, personalidade e faz associações que reafirmam sua identidade, uma marca também usa das associações para dizer o que é e qual é o seu propósito. A palavra “propósito”, aliás, mencionada por Carvalho, foi uma das mais repetidas no decorrer desta pesquisa, tamanha sua importância. Assim, constata-se que cada marca possui o seu propósito, e cabe a gestão de marca administrar a relação das marcas, principalmente, quando se trata de grupos como Arezzo, que possui sete marcas, cada uma delas com seus próprios propósitos e valores.

Com estratégia voltada para o enfoque, a Mormaii, através de seu processo de licenciamento e franquias acelerado nos últimos anos, passou a cuidar quase que exclusivamente de gestão de marca, já que a produção é realizada pelos licenciados. Para o gerente de marketing da Mormaii isso ocorreu de forma totalmente orgânica, *“os processos mudam todos os dias, não existe uma fórmula específica. Aqui as principais atividades de branding são o marketing, o desenvolvimento de produtos e a relação com o consumidor”*.

Apesar disso, a empresa não vem tendo sucesso na abertura de novos mercados. A sugestão, no tocante a gestão de marca, são associações com ícones do esporte e influenciadores do público-alvo, para que, assim, a marca possa acessar novos mercados onde ainda não é conhecida e não tem vendas, além de uma gestão de marca voltada a todos os aspectos críticos que envolvem a expansão da empresa.

4.9.2 CAPACIDADES DE GESTÃO DO PRODUTO

O desenvolvimento de novos produtos é a capacidade de criar novas ofertas de valor para o cliente e que sejam realmente significativas para o mercado-alvo. Normalmente, este processo envolve a aquisição de conhecimento técnico dentro ou fora da empresa, integrando conhecimentos para criar, produzir e entregar a oferta de valor.

Na estratégia orientada para custo, o gerente da empresa B X diz que não são feitas adaptações de processos para abertura de novos mercados em termos de produtos, sendo que as adaptações são feitas a partir da observação do mercado nacional e dentro do mercado nacional. Acrescente-se que o fundador da empresa possui formação industrial, ou seja, seu olhar está voltado para dentro da indústria, cabendo ao setor comercial levar as ideias.

Analisando as entrevistas, observa-se que as estratégias voltadas à diferenciação possuem níveis maiores de capacidades interfuncionais para a gestão de novos produtos em comparação com empresas orientadas para o custo (VORHIES, MORGAN, & AUTRY, 2009). Entretanto, a teoria não detalha quais são as atividades interfuncionais que devem ser destacadas neste processo. Assim, tanto na entrevista com a Melissa quanto na entrevista com Arezzo, fica evidente existência de uma relação entre o que é internalizado nos movimentos de comunicação, principalmente, em mídias sociais, com as demais áreas de gestão de novos produtos, que envolvem design, produção e compras.

A gerente da divisão internacional da Melissa lembra que a empresa está sempre atenta ao mercado, às tendências e as novas coleções. Um aspecto interessante que tem acontecido na Melissa é a observação das mídias sociais, integrando o conhecimento com outras áreas. Exemplo disso é o que ocorre no desenvolvimento, visto que a partir do retorno dos *feeds*, ele pode saber o que está agradando o público e o que não está, e dessa forma ser mais assertivo em suas atribuições. O mesmo acontece com a produção, pois quando um novo produto é lançado, dependendo da aprovação do público-alvo, a produção já se prepara para produzir a quantidade proporcional. Com o tempo, por conseguinte, a empresa adquire maior conhecimento nesta análise, diminuindo os erros de programação de produção.

Este foi um dos resultados mais importantes da pesquisa, pois, até então, não existiam relatos contundentes a respeito desta capacidade interfuncional descrita por Morgan (2012), em que as mídias sociais interagem modificando produtos e adaptando produções, conforme fica evidente, de forma geral, na Arezzo & Co, e de maneira especial, na Marca Melissa.

Portanto, por realizarem trocas cooperativas, as empresas com orientação estratégica para a diferenciação estabelecem junto a consumidores/parceiros um incremento em informações para a gestão de produtos, para que, assim, a empresa possa reconhecer e agir diante dos movimentos de mercado e das mudanças de tendências típicas do setor de moda (DAY, 2011).

A marca Schutz, por exemplo, está bastante voltada para o mercado norteamericano, logo, qualquer mudança de consumo ou tendência exige uma resposta rápida a esse movimento. Desse modo, de acordo com Day (2011), quando a empresa diminui a distância entre o que o mercado precisa e o que pode ofertar, ela está sensível aos sinais do mercado, ou seja, a sensibilidade de entender o mercado permite a empresa agir rapidamente.

“Aconteceu conosco, em um episódio de um famoso seriado norte-americano, apareceu nosso produto, isso fez as vendas explodirem”. Portanto, a equipe como um todo deve estar cada vez mais conectada e perceber este tipo de mudança para que não ocorra de numa situação destas, falte produto nas prateleiras, *“nossa venda é impulsiva não podemos perder as oportunidades, temos que ser muito rápidos e respeitar ao máximo nosso cliente que paga um valor considerável pelo nosso produto”*.

No entanto, a gestão de novos produtos envolve outras atividades organizacionais. As atividades mais observadas na empresa Mormaii, por exemplo, foram as atividades relacional e de vendas, tendo em vista que são produtos desenvolvidos para um nicho específico. Por isso, é compreensível que o processo de desenvolvimento de novos produtos envolva atividades que estejam mais próximas do cliente e possam gerar informações de maior profundidade, principalmente, com relação às questões técnicas do produto.

Vorhies (2009) argumenta que, na estratégia de enfoque, é primordial a capacidade interfuncional de gestão de desenvolvimento de novos produtos, pois este processo deve envolver o relacionamento com usuários, com desenvolvedores, com de-

signers, com atletas de alta performance em sua execução, ou seja, com todos aqueles que possam colaborar para que o produto seja mais inovador e atenda melhor o público-alvo. Assim, a gestão de novos produtos é vital para as empresas com estratégias de enfoque.

No próximo tópico serão abordadas as capacidades dinâmicas – pertinentes ao dinamismo do mercado – e o que isso significa em termos de mudanças de estrutura e processos nas diferentes orientações estratégicas. Faz-se importante ressaltar, contudo, que neste tópico o processo de abertura de novos mercados deixa de ser o foco específico uma vez que estas tendências de mudanças são globais e influenciam a economia mundial de modo geral.

4.9.3 CAPACIDADES DINÂMICAS

Morgan (2012) e Day (2011) afirmam que as capacidades dinâmicas estão associadas a uma ininterrupta relação com o mercado, incrementando o conhecimento e o aprendizado da empresa. Reconfigura-se, desta forma, recursos e capacidades.

O estudo que relaciona as capacidades de marketing com a orientação estratégica não menciona as capacidades dinâmicas. Interessante, entretanto, que esta foi a única capacidade de marketing em que houve sinergia nas entrevistas das empresas. Todas elas acreditam que o dinamismo de mercado está atrelado, principalmente, à tecnologia e ao relacionamento com os clientes.

Na estratégia de orientação para custo, o gerente comercial da Calçados B X menciona a necessidade das pessoas de otimizar o tempo e aponta a internet como uma ferramenta essencial: *“quero pesquisar preço de sapato, primeiro não se tem tempo e quando se tem, não se acha lugar para estacionar, é complicado. A internet veio para facilitar as coisas”*. Ele argumenta que produto necessita de prova. Todavia, a internet faz com que o cliente pesquise antes e vá para a loja somente para confirmar que *“o processo encurtou e é um caminho sem volta”*.

O gerente lembra que há casos em que o consumidor compra o produto sem testar, e isso o deixa um tanto perplexo: *“acredito que o virtual irá ultrapassar o físico, mas o físico não irá acabar”*. Relata, ainda, que muitas empresas estão forçando a compra pela internet, *“talvez com o intuito de diminuir estrutura e com um faturamento*

igual'. Apesar da tendência de aumento das lojas virtuais, Day (2011) relembra que o relacionamento ainda é muito importante. E o gerente complementa: *"o cenário vai mudar, mas ainda assim, o relacionamento com os clientes é avaliado como extremamente importante"*.

O entrevistado conclui declarando como esta mudança poderá impactar estrutura e pessoas: *"daqui a pouco nem precisaremos mais de representante, já que o cliente poderá fazer o pedido online e não precisará mais de representante"*. Segundo Day (2011), a reconfiguração dos recursos e as capacidades de marketing são imprescindíveis para se enfrentar momentos de mudança. Embora não acredite que as lojas físicas acabarão, o autor considera provável que haja uma diminuição expressiva, bem como uma interação cada vez maior do tecnológico com o físico. Sendo assim, as empresas devem estar preparadas para esta mudança de cenário.

Nas empresas com orientação estratégica voltada para diferenciação, o dinamismo também está ligado às tecnologias e a mudança de padrão de compra do consumidor. Para a Melissa, o dinamismo do mercado está relacionado ao mercado online que cresce 40% ao ano. Para a gerente da divisão internacional, o mercado online é um dos grandes canais de varejo do futuro, esta tendência interfere e muito nos recursos organizacionais, já que a empresa está estruturada para atender a venda em lojas físicas. Todavia, há muitos anos a empresa está se preparando para esta mudança, muito ligada à acessibilidade dos consumidores, seja no *e-commerce*, seja através da interação via mídias sociais.

Na Arezzo, os aspectos relacionados ao dinamismo de mercado, que alteraram os recursos organizacionais e capacidades, estão muito associados ao comércio via internet. Atualmente, este canal de vendas representa 11% das vendas do grupo e a expectativa é que este percentual seja cada vez mais significativo. Este fato, de certa forma, pode, sim, alterar os recursos organizacionais, já que, durante muito tempo, valorizou-se as lojas físicas, e a sua multiplicação estava estritamente relacionada ao crescimento da companhia. Agora, este retrato pode mudar, uma vez que o consumidor está muito mais conectado, interagindo com a marca de uma forma diferente. Por isso, as ações de marketing e a estrutura da empresa também se preparam para este novo cenário no mundo da moda.

Apesar das boas intenções da empresa com relação a esta mudança de mercadológica, existem alguns pontos que precisam ser ressaltados, no que diz respeito

a dificuldade operacional, logística e tributária de vendas do grupo Arezzo pela internet. O gerente de marketing do grupo relata que ainda não é possível utilizar os estoques dos franquizados para o *e-commerce*, pelo simples fato de terem CNPJs diferentes, o que não é permitido no âmbito fiscal, “*seria algo positivo para nós, pois usaríamos o estoque do franquizado para ter agilidade e fugir da dificuldade logística, que é um dos entraves do comércio via internet no Brasil, e também contribuiríamos com o aumento de suas vendas*”,

Vale ressaltar que o *e-commerce*, em si, é apenas a ponta do iceberg de todo e-marketing que há por trás do gerenciamento deste importante meio de interação com o cliente. A tendência, segundo especialistas, é que este meio de interação se torne no curto prazo a melhor e mais barata ferramenta de comunicação da organização. Neste contexto, a empresa pretende fortalecer esta forma de venda, conforme declarou o gerente de marketing, informando que as vendas da Schutz nos Estados Unidos, via *e-commerce*, já representam 25% do total.

Além do e-marketing, a ampliação do uso da tecnologia e de ferramentas digitais para captar o comportamento de consumidores é uma preocupação do grupo Arezzo. Exemplo desta preocupação é a instalação de câmeras que medem o tráfego de clientes nas lojas. A partir dessas imagens, será possível calcular quantas visitas são convertidas em vendas e quanto tempo o consumidor leva para tomar uma decisão de compra.

Outra inovação destacada pelo gerente de marketing da Arezzo foi a instalação de telas *touchscreen*, com o objetivo de potencializar as vendas das lojas físicas. Declara o gerente que

quando um cliente entra na loja e procuro um sapato 37, mas o modelo de que gostou só tem a numeração 38, então, o vendedor ou o próprio cliente podem fazer o pedido na hora para a central, e a Arezzo entrega em menos de 24 horas na casa do cliente.

Desta forma, a Arezzo comissiona a loja, a vendedora, não perde a venda e o cliente não vai embora sem o produto. A gerente de comunicação da Arezzo concorda, mas ressalta que na Itália há empresas que nem possuem *e-commerce* e tem muito sucesso nas vendas. Segundo ela, estas empresas estão mais voltadas à experiência de compra, “*o e-commerce e o e-marketing são tendências, mas não se*

podem considerar uma verdade absoluta ou, simplesmente, que a venda física desaparecerá”.

Para a empresa com estratégia em enfoque, o gerente da Mormaii acredita que hoje é muito difícil ser ter uma noção completa das mundaças que estão ocorrendo. Em sua opinião particular, acredita que ninguém e nenhuma empresa domine 100% do que está acontecendo a título de comércio e varejo. Em sua percepção, *“a internet veio para ajudar, e as mudanças ocorrem todos os dias em uma velocidade impressionante. Não se sabe o que pode ocorrer amanhã”.*

“A força que se faz para se manter atualizado muitas vezes é em vão, pois você se estrutura para a suposta novidade e quando está apto a executar o planejado, o jogo já é outro”. Esta afirmação resume o que Day (2011) descreve como o abismo entre as necessidades emergentes do mercado e a capacidade para atender de forma satisfatória o público-alvo. Para o autor, as empresas que trabalharem de maneira a diminuir este abismo terão vantagens competitivas para se perpetuarem no mercado.

Dessa forma, as empresas estudadas resumiram o que se necessita para diminuir esta lacuna: investimentos em gestão de TI, marketing digital, plataformas conectando os diferentes canais e, principalmente, pessoas aptas e criativas para transformarem este dinamismo do mercado em vantagens competitivas.

5 RESUMO E RELAÇÕES DAS CAPACIDADE DE MARKETING COM A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Apresenta-se neste capítulo um quadro-resumo. Nele, constam aspectos, falas e relações com as teorias estudadas concernentes a diferentes características das capacidades de marketing nas orientações estratégicas de custo, diferenciação e enfoque. Em seguida, é abordada a relação das capacidades de marketing conforme a orientação estratégica das empresas no processo de abertura de novos mercados.

Quadro 2 – Orientação Estratégica

CAPACIDADES DE MARKETING	CUSTO	DIFERENCIAÇÃO	ENFOQUE
GESTÃO DE PREÇO	Concorrência direciona os preços um pouco mais altos que os chineses; Gestão de preço reflete a orientação estratégica. Morgan (2012) Porter (1990)	Concorrência que direciona preços um pouco abaixo que empresas de maior renome no mercado da moda. Morgan (2012)	“É ótimo para a Mormaii que os produtos desde o <i>high-end</i> até o <i>low-end</i> estejam na média local ou abaixo” Mormaii Morgan (2012)
GESTÃO DE PRODUTO	“Não fizemos nenhuma modificação para atender novos mercados”. Morgan (2012)	“Com adaptações, a tendência é desenvolvermos uma fábrica específica para atender ao mercado alvo dos EUA”. Morgan (2012)	Adaptado ao público-alvo; Performance do público-alvo; Maiores adaptações para público-alvo. “Feito anatomicamente para surfistas” Vorhies (2009)
GESTÃO DE CANAL	Distribuidores multimarcas; Proximidade com a indústria. “Se vendêssemos só em shoppings, teríamos 10% do volume que temos” Day (1994)	Distribuidores multimarcas; Lojas; Conceito monomarca; Proximidade com canal; Orientação externa. “Distribuidores bem-conceituados” “Focamos nas cidades satélites da moda” Day (1994)	Licenciamento; Franquias; Sugestão de Lojas; Conceitos em países chaves; Vendas através de Distribuidores multimarcas; Maior Proximidade com canal. Day (1994)

GESTÃO DE COMUNICAÇÃO	Ações de baixo custo; Uso de mídias sociais. CSA - Rugman (2002) Vorhies (2009)	Associações com celebridades e influenciadores; Mídias sociais; Gerar conhecimento; Não usam CSA; Trocas cooperativas. Day (2011)	Uso de mídias sociais; Interação com a comunidade do surf; Sugestão de Associações com ícones do esporte. CSA - Rugman (2002) Day (2011)
GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS	O representante desempenha todas as funções de força de venda; Trocas transacionais. “Nosso representante prospecta, dá treinamento, faz venda e acompanhamento” Day (2011)	Muito próxima ao cliente; Assistentes de vendas treinados “para gerar experiência”; Trocas cooperativas. Day (2011)	Empresa cita relacionamento; Sugestão de aspectos da força de vendas da estratégia de diferenciação.
CAPACIDADES INTERFUNCIONAIS	Associações de baixo custo. Vorhies (2009)	Níveis superiores de capacidades interfuncionais Vorhies (2009)	Níveis baixos de capacidades interfuncionais Vorhies (2009)
GESTÃO DE MARCA	“Associações com eventos já existentes como maratonas, shows” Utilizam o fator Brasil CSA Day (1994)	Propósito de marca; Associações; Co-criadores embaixadores da marca; Convergência em todos canais. Day (1994)	Acompanhamento qualidade dos produtos licenciados; Gestão das associações da marca formadores de opinião; Day (2011)
GESTÃO DE NOVOS PRODUTOS	Mesmo produto comercializado no Brasil; Ênfase interna. Day (1994)	Mídias sociais influenciam gestão de produtos; Incremento de conhecimento; Processos de interligação (interno e externo); Aumento do conhecimento da firma. Day (1994, 2011)	Relacionamento com o cliente; Mídias sociais; Gestão de novos produtos. Vorhies (2009)
CAPACIDADES DINÂMICAS	<i>E-commerce:</i> Dinamismo alterando estrutura, processos e pessoas. “Daqui a uns dias não precisaremos de representante”. Day (2011)	<i>E-commerce:</i> Tecnologia nas lojas auxiliando o cliente e a empresa com aumento de vendas; Auxílio de profissionais de TI e incremento de inteligência artificial no <i>business</i> . “O e-commerce cresceu 20% ano passado”. Day (2011)	<i>Internet:</i> “Nenhuma empresa domina 100% as mudanças que estão ocorrendo no comércio e no varejo”. Day (2011)

Resta claro no gráfico acima que há diferenças bastante expressivas no que se refere às capacidades de marketing na abertura de novos mercados na relação das estratégias orientadas para custo e para diferenciação. A orientação estratégica de enfoque, conforme os autores seminais de posicionamento estratégico, pode ter aspectos tanto de orientação de custo quanto de diferenciação.

A começar pelo posicionamento de preço que representa o posicionamento estratégico das respectivas empresas entrevistadas, a gestão de produto de produto na orientação de custo é caracterizada por não possuir adaptação, ao passo que, na orientação estratégica em diferenciação, dá-se uma relação bem mais próxima com o consumidor, fato que pode ser confirmado com os clientes da Melissa tornando-se co-criadores de produtos da marca. Ou, ainda, com a Arezzo construindo uma fábrica nova, totalmente adaptada ao novo mercado que a empresa almeja alcançar. Na orientação estratégica de enfoque, a literatura sugere níveis superiores de adaptabilidade devido ao foco em um público-alvo específico, como exigir produtos com atributos funcionais.

Na gestão de canais, a relação entre as estratégias de diferenciação e custo é, basicamente, que na orientação em custo, os canais são fundamentalmente distribuidores multimarca, enquanto na orientação de diferenciação busca-se o canal monomarca a fim de que o canal possa transmitir o propósito da marca, deixando a marca mais próxima ao cliente. Quanto à orientação de enfoque, atualmente possui-se canais muito distantes do consumidor final. Portanto, foi sugerida uma maior proximidade com o canal levando em consideração conceitos de Day (2011) sobre o tema canais de distribuição.

Na gestão de comunicação, a relação entre as empresas orientadas para custo e diferenciação está associada ao nível de interação com o cliente. Na orientação para custo, o nível de interação é muito baixo – até porque, os canais não permitem um maior envolvimento com o consumidor. Na estratégia de diferenciação, a busca por um grau de envolvimento com o consumidor é constante e planejada pelas empresas com esta orientação. Conforme registrado, as empresas com estratégia em diferenciação, além de utilizarem as mídias sociais, desfiles e as próprias lojas, estas empresas também promovem eventos dentro das lojas de forma a melhorar o envolvimento com o consumidor e gerar conhecimento.

Na orientação estratégica de enfoque, sugere-se maiores associações com ícones do esporte, visando a importância de formadores de opinião na estratégia de enfoque, bem como o alicerçamento da imagem com o fator Brasil. De acordo com opiniões de especialistas, como o referenciado autor Rugman (2002), para este caso é favorável o vínculo que se trata de um “*country-specific advantage*”.

Na gestão da força de vendas, a relação entre as orientações estratégicas em custo e diferenciação encontra nas afirmações do teórico Day (2011) embasamento para a classificação e diferenciação de suas capacidades de força de vendas. Na orientação estratégica, as falas e análise do entrevistador remetem que à força de vendas da empresa Calçados B X: são trocas transacionais, onde há pouco envolvimento com o consumidor. Na orientação estratégica, por sua vez, a troca é cooperativa e há bastante interações entre a empresa e o consumidor. Isto foi verificado principalmente na marca Melissa no momento em que consumidores se autointitulam embaixadores da marca, auxiliando a empresa a incrementar sua força de vendas nos novos mercados.

Já na orientação de enfoque, como atualmente a empresa apenas exporta e licencia para os novos mercados, sugere-se aspectos mencionados na estratégia de diferenciação, em que há um maior envolvimento neste processo de abertura de novos mercados e, conseqüentemente, uma maior interação com o cliente. Assim, incrementa-se a força de vendas com profissionais integrados ao público-alvo.

No que diz respeito à relação das capacidades interfuncionais entre as orientações estratégicas em custo e diferenciação é que se observa as maiores diferenças das capacidades de marketing. Nesta categoria de capacidades interfuncionais é que aparecem as diferenças de resultado provenientes da estrutura, pessoas e processo das diferentes orientações estratégicas analisadas anteriormente. Na gestão de marca da empresa orientada para custo, toda gestão envolve atividades que não impactam a estrutura de custo. Associações de baixo custo com eventos e atributos como o CSA correspondem à grande parte das ações de marca.

A orientação estratégica de diferenciação, conforme menciona Day (1994), busca associações que possibilitem o aumento de percepção de valor da marca. Em tal processo envolvem-se associações com celebridades, influenciadores, eventos que levem o cliente para “perto” da marca, discussões de ideias e também o compartilhamento do propósito da marca. Para a orientação em enfoque, como permanece

na empresa a estratégia de licenciamento, a sugestão é de um monitoramento de qualidade dos produtos e maior gestão de marca das associações que a empresa patrocina e faz parcerias no intuito de diminuir a lacuna descrita por Day (2011) da gestão de marca com a crescente busca do público-alvo de “significado” para adquirir um produto ou serviço.

Na gestão de produto ocorre o mesmo fenômeno descrito por Day (2011) acerca da relação entre as diferentes orientações estratégicas. Na orientação de custo a ênfase é interna, ou seja, existe um distanciamento da empresa das necessidades emergentes dos clientes. Na orientação estratégica de diferenciação, as empresas entrevistadas apresentam ênfase externa e processo bem desenvolvido de interligação com demais, aumentando assim o conhecimento da firma e tornando-a mais ágil para atender o dinamismo do mercado.

Com relação à estratégia de enfoque, sugere-se que a gestão de novos produtos seja realizada conforme a gestão de novos produtos das empresas com estratégia em diferenciação, em que as outras capacidades de marketing contribuem para o desenvolvimento de novos produtos. Exemplo disso é a utilização das repercussões e ideias oriundas da interação do público-virtual. A combinação de diversas áreas para o desenvolvimento de novos produtos é comentada por Vorhies (2009) como fundamental para o sucesso de empresas com estratégia de enfoque.

Por fim, as capacidades dinâmicas foram as únicas que na relação entre as diferentes orientações estratégicas apresentaram convergência nos discursos dos entrevistados. O setor, de uma forma geral, acredita que a tecnologia, bem como o *e-commerce* e o *e-marketing*, estão alterando e alterarão ainda mais os recursos e as capacidades das empresas nos próximos anos. Para evitar o fenômeno de aumento da distância entre as necessidades dos clientes e as ofertas das empresas, descrito por Day (2011), as empresas com diferentes orientações têm agido de maneira distinta. A empresa com orientação em custo tem aproveitado a tecnologia para diminuir seus custos. No entanto, não foi evidenciado um aumento de conhecimento a respeito destas capacidades dinâmicas.

Nas empresas com estratégia para diferenciação é que foram evidenciadas mais atividades para colocarem-se à frente das mudanças que estão ocorrendo no setor através de ações que visam à preparação das empresas para atender às novas necessidades, como trazer a tecnologia para dentro das lojas (câmeras e telas *touch*

para autoatendimentos), além de fomentar o *e-marketing* das empresas. Na estratégia de enfoque não foram encontrados resultados ressaltáveis em torno deste ponto.

CONCLUSÃO

O objetivo geral desta pesquisa é examinar as relações das capacidades especializadas de marketing necessárias à abertura de novos mercados de acordo com a estratégia competitiva da empresa. Dentre as diversas classificações de capacidade, foram escolhidas as capacidades especializadas como objetivo geral da pesquisa pelo fato de que as capacidades especializadas abordam questões táticas da estratégia, como que estratégia repercute em ações nas diversas subdivisões das capacidades especializadas. Para tanto, o uso de estudo de caso e entrevistas qualitativas foi fundamental para o sucesso deste trabalho.

A pesquisa revelou que existem profundas diferenças no âmbito das capacidades especializadas. Tais diferenças dão-se conforme a orientação estratégica das empresas de moda estudadas, principalmente em se tratando de orientações estratégicas orientadas para custo e diferenciação.

Na gestão de preço, a orientação em custo se posicionava pouco acima dos produtos chineses, enquanto as empresas orientadas para diferenciação estavam próximas às marcas de maior renome no mundo da moda. Na gestão de produto, a empresa orientada para custo não apresentou adaptações nos produtos para abertura de novos mercados, enquanto as empresas orientadas para diferenciação apresentaram diversas adaptações para atendê-los. Na dimensão de comunicação, a empresa orientada para custo apresentou atividades de pouco envolvimento com o público-alvo, ao passo que as empresas de diferenciação se mostraram muito envolvidas com tudo que permeia os interesses deste.

No que concerne à gestão de canais, a orientação em custo concentra suas atenções em canais multimarcas ou quaisquer outras formas de canal que possam vender, ao que, na estratégia orientada para diferenciação, busca-se lojas multimarcas bem-conceituadas ou lojas monomarca. Esta última característica permite uma força de vendas nas empresas orientadas para diferenciação que procuram tornar a compra do produto “uma experiência mágica”, enquanto na primeira, de orientação para custo, busca-se trocas transacionais quase que exclusivamente.

Ainda, sobre as relações das capacidades especializadas de acordo com a estratégia, frisa-se que na orientação estratégica de enfoque observou-se um processo, com características mais próximas à orientação estratégica em custo do que propriamente orientadas para diferenciação. Com isso, foram sugestionadas algumas

atividades verificadas nas empresas com orientação para diferenciação que obtiveram sucesso em suas respectivas implementações. Mais especificamente, foram sugeridas atividades para a empresa com orientação para enfoque, em comunicação, canais e força de vendas. Desta forma, cumpriu-se o primeiro objetivo específico o qual corresponde à compreensão das variáveis importantes nas capacidades especializadas no âmbito das diferentes orientações estratégicas.

O segundo objetivo específico desta dissertação ocupa-se de identificar a relação entre diferentes estratégias bem como a configuração das capacidades interfuncionais. Conforme estudos anteriores cujos resultados apresentavam a orientação para custo com níveis inferiores de capacidades interfuncionais, muito embora não descrevessem ou exemplificassem como se dava tal processo, a pesquisa identificou as relações interfuncionais das empresas orientadas para diferenciação: de fato, as-saz mais próximas e conectadas do que as capacidades interfuncionais das empresas orientadas para custo. Estas diferenças ocorreram nas duas diferentes capacidades interfuncionais, isto é, em gestão de novos produtos e gestão de marca.

De acordo com Day (1994), este processo resulta do fato de a ênfase das empresas orientadas para diferenciação serem externas, com processos de interligação bastante desenvolvidos com os processos internos. Destarte, a empresa se movimenta rapidamente perante os movimentos do mercado através da gestão de desenvolvimento de novos produtos. A mesma característica confere à gestão de marca um relacionamento mais próximo com o cliente. Em muitos casos, este relacionamento é tão próximo que não é possível descrever onde começam os processos da empresa e os do cliente: parecem estar entrelaçados. O oposto se verificou na orientação para custo com a empresa de “ênfase interna”: impactou-se em níveis inferiores de capacidades interfuncionais, em gestão de novos produtos e de marca.

O terceiro objetivo específico da pesquisa diz respeito a identificar o papel das capacidades dinâmicas em cada uma das estratégias competitivas para a abertura de novos mercados. Neste caso, é consenso que as capacidades dinâmicas estão ligadas à forma que a empresa agirá perante as mudanças tecnológicas que alterarão estruturas, processos e pessoas das empresas entrevistadas.

O estudo apresentou algumas limitações, como, por exemplo, o número de empresas entrevistadas. Pelas diversas nuances que envolvem uma empresa de

moda nas diferentes orientações estratégicas, um número maior de empresas envolvidas neste processo enriqueceria o estudo. Contudo, são raros os casos de empresas do setor em processo de abertura de novos mercados. Outro fator limitante foi o tempo de análise das empresas, o qual se restringiu às agendas dos entrevistados e à do pesquisador.

Como recomendação a análises futuras, sugere-se a evolução desta pesquisa, sobretudo no que tange às capacidades interfuncionais. Em especial, cita-se a interferência das mídias sociais nos processos internos, fato que foi registrado nesta pesquisa, embora um maior aprofundamento do assunto seja interessante, tendendo a ser cada vez mais relevante para as organizações e para a academia. Por fim, propõe-se um aprofundamento na temática das capacidades dinâmicas frente ao *e-commerce* e as evoluções tecnológicas, tamanha a necessidade das empresas e do setor de moda compreenderem como este processo impactará na organização como um todo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Marketing Challenges in the Next Decade.** In *Journal of Brand Management*, 17, 315–316, 2010. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.2>
- AM RUGMAN, A VERBEKE **Strategic management journal** 23 (8), 769-780
- BARNEY, J. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.** In *Orvosi hetilap*, 17(1), 99–120, 1991. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research?** In *Academy of Management Review*, 2001. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011928>
- BLACK, J. A., & BOAL, K. B. (1994). **Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage.** *Strategic Management Journal*, 15(SI), 131–48.
- BOSQUETTI, M. A., SILVEIRA FIATES, G. G., & PONTING, J. **Strategic Management at Mormaii - the Brazilian Surf Industry Leader.** In *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)*, 110–129, 2017. <https://doi.org/DOI: http://dx.doi.org/10.15728/edicaoesp.2017.6> Strategic
- CARVALHAL, André. **A Moda Imita a Vida, Estação das Letras e Cores.** In *Comunicação e Sociedade*, vol. 24, 308 – 311. 2014.
- COLLINS, D. J., & MONTGOMERY, C. A. (1995). **Competing on resources: Strategy in the 1990’s.** *Harvard Business Review*, 73(4), 118–128.
- DAWAR, N., & PARKER, P. **Marketing Universals: Consumers’ Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product Quality.** In *Journal of Marketing*, 1994.
- DAY, George. S. **The of Market-Drive Capabilities Organizations.** In *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52, 1994. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Closing the Marketing Capabilities Gap.** In *Journal of Marketing*, 2011. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
- DESS GG, BEARD DW. 1984. **Dimensions of organizational task environment.** *Administrative Science Quarterly* 29(1):52-73.
- DICKSON, P. R., & GINTER, J. L. **Market Segmentation , Product Differentiation, and Marketing Strategy.** In *Journal of Marketing*, 51(2), 1987. <https://doi.org/10.2307/1251125>

DOTY, D. H., GLICK, W. H., & HUBER, G. P. **Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories.** In *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196–1250, 1993. <https://doi.org/10.2307/256810>

DUTTA, S., ZBARACKI, M. J., & BERGEN, M. **Pricing process as a capability: A resource-based perspective.** In *Strategic Management Journal*, 24(7), 615–630, 2003. <https://doi.org/10.1002/smj.323>

GRANT, R. M. (1996a). **Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration.** *Organizational Science*, 7, 375–387.

GRENDENE S.A. **ITR - Informações Trimestrais - 30/06/2018**, 2018.

HAROLD DOTY, D., GLICK GEORGE P. HUBER, W. H., BETTENHAUSEN, K. L., BOOTHE, J. N., BROOKS, G. R., CAMERON, K. S., ... MAYER, A. D. **Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories and the Expert Ratings Provided.** In *Academy of Management journal*, 36(6), 1196–1250, 1993.

HUNT, S., & MORGAN, R. M. (1995). **The comparative advantage theory of competition.** *Journal of Marketing*, 59(2), 1–15.

IRVIN, R. A., & MICHAELS III, E. G. **Core skills: Doing the right things right.** In *The Role of Resources in Global Competition*, 1989.

KAKINOFF, P. S., & LARK, R. **Composição do Capital.** 2016

MORGAN, N. A. **Marketing and Business Performance.** In *Academy of Marketing Science Journal*, 2012. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>

PORTER, M. (1980). **Competitive strategy.** New York: Free

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam.** Porto Alegre: Penso, 2011.

TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. **Management.** 18(7), 509–533, 2008.

VORHIES, D. W., MORGAN, R. E., & AUTRY, C. W. **Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance.** In *Strategic Management Journal*, 2009. <https://doi.org/10.1002/smj.798>

Product market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. In *Strategic Management Journal*, 2009.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** (5.ed. C.M. Herrera, Trad.) Porto Alegre, RS: Bookman Editora Ltda, 2015 [2014].

YIN, ROBERT K. - **Case study research - design and methods.** Sage Publications Inc., USA, 1989.

APÊNDICE

PERGUNTAS AOS ENTREVISTADOS:

ORIENTAÇÃO PARA MERCADO

- 1) Você considera que a empresa possui foco em um segmento específico?
Qual? Por quê?
- 2) Como é mensurado o desempenho das atividades de marketing?

RECURSOS

- 3) Dentro dos **recursos** específicos organizacionais da organização, quais considera vantajosos para **abertura de novos mercados** e quais considera desvantajosos com relação aos concorrentes?

São os recursos: conhecimento, físicos, humanos, reputacionais, financeiros, relacionais, informacionais e legais.

- 4) Como transformar estes recursos em vantagem competitiva para abertura de novos mercados?

CAPACIDADES ESPECIALIZADAS

- 5) Quais atividades são destacadas na **gestão de preço** no processo de abertura de novos mercados?
- 6) Quais atividades são destacadas na **gestão de produto** no processo de abertura de novos mercados?
- 7) Quais atividades são destacadas na **gestão de canais** no processo de abertura de novos mercados?
- 8) Quais atividades são destacadas na **comunicação** no processo de abertura de novos mercados?
- 9) Quais atividades são destacadas em **vendas** no processo de abertura de novos mercados?
- 10) Quais atividades são destacadas na **pesquisa de marketing** no processo de abertura de novos mercados.

- 11) Dentro as capacidades mencionadas, qual ou quais influenciam mais no desempenho, no processo de abertura de novos mercados para a organização e por quê?
- a) Gestão de preço;
 - b) Comunicação de marketing;
 - c) Gestão de produtos;
 - d) Gestão de canais;
 - e) Pesquisa de marketing.

CAPACIDADES INTERFUNCIONAIS

- 12) Como acontece o processo de gestão de marca? Quais atividades estão envolvidas?
- 13) Como acontece o processo de desenvolvimento de novos produtos? Quais atividades estão envolvidas?
- 14) Como acontece o processo de gestão de relacionamento com clientes? Quais atividades estão envolvidas?
- 15) Qual ou quais capacidades interfuncionais (gestão de marca, desenvolvimento de novos produtos e gestão de relacionamento com o cliente) consideras mais importante? Por quê?

CAPACIDADES ARQUITETURAIS

- 16) Como é o processo de planejamento de marketing e sua implementação?
- 17) Quem faz a pesquisa de marketing? Quem é entrevistado? Quais os efeitos dentro da organização e como se retroalimentam as pesquisas?

CAPACIDADES DINÂMICAS

- 18) Relate aspectos ligados ao dinamismo de mercado. Estes fatores modificam os recursos organizacionais? Reforçam as capacidades da empresa, aumentando seu conhecimento no processo de **abertura de novos mercados**?

AUTORIZAÇÕES PARA USO DAS ENTREVISTAS E NOME DAS EMPRESAS/MARCAS:

AUTORIZAÇÃO MARCA MELISSA:

De: Tassiana Geisel [mailto:tassiana@grendene.com.br]**Enviada em:** sexta-feira, 17 de agosto de 2018 16:04**Para:** 'Tiago Eick Lopes'**Assunto:** RES: dissertação Tiago Eick Lopes

Oi Tiago, ok, pode usar sim!

Tassiana Geisel: Divisão Melissa - International :: Grendene S/A - Farroupilha :: 55 54.2109.9000 - extention/ramal 1736

De: Tiago Eick Lopes [mailto:tiagoeicklopes@gmail.com]**Enviada em:** sexta-feira, 17 de agosto de 2018 13:08**Para:** Tassiana Geisel**Assunto:** RES: dissertação Tiago Eick Lopes

Perfeito Tassi!

Alterações realizadas. aguardo seu ok para uso do nome da marca Melissa no minha dissertação.

Grato sempre!

Tiago Eick Lopes

(51) 993274734

AUTORIZAÇÃO AREZZO:

Tiago Eick Lopes

Rebox Representações Ltda

51-993274734

51-37142680

www.adami.com.br**De:** fernandobaumer@googlemail.com [mailto:fernandobaumer@googlemail.com]**Enviada em:** terça-feira, 7 de agosto de 2018 11:23**Para:** 'Tiago Eick Lopes'**Assunto:** RES: entrevista dissertação mestrado

Grande Tiago.

Tudo bem?

Excelente. Esta ok.

Só da uma atenção especial a grafia da marca Alexandre Birman. O sobrenome esta escrito de maneiras diferentes.

Boa sorte meu amigo!

Forte abraço

De: Tiago Eick Lopes <rebox1@bewnet.com.br>
Enviada em: domingo, 5 de agosto de 2018 23:34
Para: fernandobaumer@googlemail.com
Assunto: RES: entrevista dissertação mestrado

Bom dia Fernando!

Feitos os ajustes que conversamos.

Fico no aguardo se ok para uso das entrevistas, bem como nomes das marcas mencionados na entrevista.

Tenha uma ótima semana!

Abraços.

Tiago Eick Lopes
51-993274734

AUTORIZAÇÃO MORMAI:

De: Jeferson Reis da Silva [mailto:jeferson@mormaii.com.br]
Enviada em: quarta-feira, 18 de julho de 2018 10:55
Para: Tiago Eick Lopes
Assunto: Re: dissertação Ti

Fala meu querido!!! Tudo bem?!

Claro que pode!!

Graaaande abrsssss

Em 18 de jul de 2018, à(s) 00:17, Tiago Eick Lopes <tiagoeicklopes@gmail.com> escreveu:

Jé, boa noite!

Solicito autorização para citar alguns trechos da entrevista que fiz contigo na dissertação.

Mais uma vez, obrigado!

Abrços.

Tiago Eick Lopes

(51) 993274734