

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n2p89104>

O Impacto do Posicionamento Estratégico no Volume de Produtos Comercializados por uma Empresa de Pequeno Porte no Ramo Calçadista do Vale dos Sinos/RS.

Paulo Roberto Martins
Universidade FEEVALE
malarrara@hotmail.com

Dusan Schreiber
Universidade FEEVALE
dusan@feevale.br

Rosemari Lorenz Martins
Universidade FEEVALE
rosel@feevale.br

Camila Fernanda Blos
Universidade FEEVALE
afblos@gmail.com

recebido em 09 de maio de 2016
aprovado em 23 de março de 2017

Relato Técnico

Resumo: Este artigo tem como objetivo investigar em que medida o posicionamento estratégico utilizado por uma empresa de pequeno porte do ramo calçadista, do Vale do Sinos/RS, contribui para ampliar o volume de produtos comercializados. Discute, também, as ações que a empresa utilizou, nos últimos cinco anos, em busca da efetividade operacional, o impacto desta no volume de produtos comercializados pela empresa nos últimos cinco anos, além de propor, com base em estudos já realizados na área, outras estratégias que a empresa poderia utilizar para aumentar o volume de produtos comercializados.

Palavras-chave: Posicionamento estratégico. Eficácia operacional. Eficiência operacional.

1 Introdução.

As grandes mudanças que vêm ocorrendo no cenário econômico mundial exigem das empresas, inclusive das de pequeno e médio porte, uma constante adequação do posicionamento estratégico para poderem sobreviver. Conforme Porter (1996), para continuar no mercado, elas precisam ser capazes de responder rapidamente às mudanças e estar constantemente atentas aos seus concorrentes.



Nesse contexto, este trabalho tem objetivo geral investigar, em que medida, o posicionamento estratégico utilizado pela empresa de pequeno porte do ramo calçadista do Vale dos Sinos/RS impacta o volume de produtos comercializados. Além disso, pretende-se, também, (i) investigar que ações a empresa utilizou em busca da efetividade operacional; (ii) identificar o impacto da efetividade operacional no volume de produtos comercializados pela empresa nos últimos cinco anos; (iii) pesquisar, com base em estudos já realizados na área, outras estratégias que a empresa poderia utilizar para aumentar o volume de produtos comercializados.

Para contribuir com as discussões relativas ao tema e atender os objetivos estabelecidos, são debatidos, inicialmente, os conceitos de posicionamento estratégico e efetividade operacional. Em seguida, descreve-se brevemente o percurso metodológico utilizado para analisar as ações de eficácia operacional e o posicionamento estratégico da empresa em estudo. Na última seção são apresentados e discutidos os dados coletados à luz da revisão teórica realizada.

A realização deste trabalho justifica-se na medida em que auxiliará a empresa em estudo a refletir sobre as ações de eficácia operacional que utiliza para aumentar seu volume de vendas à luz de teorias da gestão e de marketing e também porque seus resultados poderão servir como suporte para a reorganização de seu posicionamento estratégico e do de outras empresas do mesmo ramo.

2 Posicionamento Estratégico.

Posicionamento estratégico é o posicionamento pelo qual uma empresa opta dentro de seu ramo de atuação para melhor atender as necessidades de seu público-alvo (ANSOFF; MCDONNELL, 1993; GHEMAWAT, 2000; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Ainda, segundo Montgomery e Porter (1998), é a capacidade da empresa de se diferenciar das concorrentes e de oferecer um produto reconhecido como único pelos consumidores.

O posicionamento estratégico de uma organização, de acordo com Fjeldstad e Stabell (1998), Kay (1996), Teece, Pisano e Shuen (1997), Dyer e Singh (1998) e Ahuja (2000) está relacionado ao mercado, aos produtos e aos sistemas de valores que ela escolheu, isto é, é o posicionamento que a empresa adota para se destacar frente aos seus concorrentes. A definição pelo posicionamento estratégico decorre, conforme Shank e Govindarajan (1997), do inter-relacionamento da missão, das metas e do modo como vai posicionar-se no mercado em busca de vantagem competitiva.

Para Di Mingo (1988, p.34),

o verdadeiro posicionamento é o processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores com base em dimensões reais - produtos ou valores corporativos significativos para seus consumidores - para se tornar a empresa ou o produto preferido no mercado.

Nessa perspectiva, o posicionamento, de um lado, decorre da percepção dos consumidores com relação ao produto e à empresa e, de outro, auxilia os consumidores a perceberem as diferenças entre produtos concorrentes para que possam escolher aqueles de maior valor. Sendo assim, o posicionamento estratégico pode ser visto como a convergência de dois processos, ou seja, do posicionamento de mercado e do posicionamento psicológico (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; ZAHEER; BELL, 2005; HAFSI; MARTINET, 2008).

O posicionamento de mercado diz respeito à identificação e à seleção do mercado ou segmento em que uma empresa deseja atuar, isto é, que represente o potencial de seu negócio. Diz respeito, também, conforme Di Mingo (1988, p.34-38), à verificação da posição dos competidores e definição de estratégias competitivas, envolvendo, ainda, a determinação dos fatores-chave de sucesso, conhecimento das necessidades e interesses do mercado,
Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.11, n.2 p. 89-104, 2017
ISSN 1982-2537



identificação das forças e fraquezas da empresa e dos seus concorrentes e o desenvolvimento de habilidades para criar e sustentar vantagens competitivas.

O posicionamento psicológico, por outro lado, requer o estabelecimento de uma identidade diferenciada para a empresa ou para o produto na mente do consumidor, com base no posicionamento de mercado, utilizando “ferramentas de comunicação para influenciá-lo no processo de decisão de compra” (DI MINGO, 1988, p.34-38).

Já para Wind (1982, 74),

o termo posicionamento de um produto ou marca refere-se à posição que um produto ocupa em um dado mercado. Neste contexto, a palavra posicionamento abrange os significados de posição como um lugar, um posto dentro de uma hierarquia de uma atitude mental em relação a um determinado produto.

Consoante essa concepção, o posicionamento define a imagem que o produto ou a marca de uma empresa assume junto ao consumidor (KAY, 1996; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; QUINN; LAMPEL; GHOSHAL; MINTZBERG, 2006). Além de definir posicionamento como um lugar no mercado, Wind (1982, p. 75) também o compreende como um ordenamento, como uma relação entre um produto com seus concorrentes, e como uma atitude mental dos consumidores.

Para determinar o grau de atratividade de uma empresa, Porter (2008) trouxe as chamadas cinco forças competitivas (ameaça de novos entrantes no mercado, intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, ameaça dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores), que levam à análise das forças e das fraquezas de uma organização, por meio das quais é possível identificar as áreas em que a empresa é capaz de enfrentar seus concorrentes e as áreas em que deve evitá-los.

A partir do enfrentamento das forças competitivas do ambiente, a empresa pode definir seu posicionamento estratégico para superar a concorrência, conforme Porter (2008), por meio de três grupos estratégicos: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A estratégia de liderança no custo demanda uma estrutura de custos abaixo da dos concorrentes; a diferenciação diz respeito à criação de um produto ou serviço único na empresa, que permita ganhos acima da média e, conseqüentemente, estabeleça uma posição favorável à organização para enfrentar as ameaças do ambiente externo; e a estratégia de enfoque consiste em definir um mercado-alvo: um determinado tipo de cliente, determinadas linhas de produtos, área geográfica específica, etc.

Fracassar em umas das estratégias, conforme Porter (1991), poderá representar uma posição estratégica inferior à da concorrência e uma rentabilidade menor. Em função disso, diversos autores, além do próprio Porter (1991) sugerem a adoção de apenas umas das estratégias genéricas, porque cada uma delas exige um conjunto de recursos e habilidades distintas (DYER; SINGH, 1998; ZAHEER; BELL, 2005; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Fato é que, com a concorrência cada vez mais acirrada e generalizada decorrente do contexto socioeconômico global, da redução das taxas alfandegárias, da migração da produção para países onde a mão de obra é mais barata, entre outras coisas, o posicionamento estratégico tem sido visto como mais uma ferramenta de apoio aos processos de decisão relacionados “à conceituação de produtos e empresas e à comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercado específicos” (TOLEDO; HEMZO, 1991, p.3), que pode ser usada pelas organizações para se manterem ativas no mercado (WILLIAMSON, 1973; GHEMAWAT, 2000; ZAHEER; BELL, 2005; QUINN; LAMPEL; GHOSHAL; MINTZBERG, 2006).

É nessa perspectiva que se aborda o posicionamento estratégico neste trabalho, apesar de parecer, de certa forma, um pouco estático para atender as necessidades atuais das empresas. Contudo, como ele representa um aspecto central, pode contribuir para a empresa diferenciar-



se das concorrentes, oferecer um produto reconhecido como único pelos consumidores e, conseqüentemente, aumentar seu volume de vendas e seu faturamento.

3. Efetividade operacional.

Uma posição estratégica, entretanto, não é suficiente para que uma empresa seja sustentável, porque quando a organização escolhe determinada estratégia deixa de escolher outra (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). E as estratégias são escolhidas em função do mercado, do consumidor. Mas o mercado muda. O comportamento do consumidor muda. Novas tecnologias surgem. E tudo isso ameaça as estratégias. Ademais, além das ameaças externas, a estratégia da empresa ainda sofre ameaças internas, porque, apesar da organização buscar sempre a eficácia operacional, nada impede a concorrência de obtê-la também (ANSOFF; MCDONNELL, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HAFSI; MARTINET, 2008).

Sendo assim, uma empresa só conseguirá ultrapassar seus concorrentes se for capaz de estabelecer uma diferença em relação aos concorrentes que possa manter (KAY, 1996; ZAHEER; BELL, 2005). Essa diferença pode advir do que Porter (1996) chama de efetividade operacional, que é a relação entre eficiência (execução das atividades) e eficácia (qualquer prática que resulte em melhor uso dos recursos da empresa para obter processos melhores).

A efetividade operacional (*operational effectiveness*) é essencial, segundo Porter (1996), para que uma empresa seja capaz de organizar-se internamente para aproveitar as oportunidades externas, conhecidas após o mapeamento do mercado em que atua (estratégia *outside-in*). A efetividade operacional varia de empresa para empresa e, por causa dessa variação, há diferenciação de lucratividade entre concorrentes (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984; HILL, 1994; HAYES; PISANO, 1996; MARTINS; LAUGENI, 2005).

A efetividade operacional atinge dois pontos importantes de uma empresa: o custo e os níveis de diferenciação do produto que oferece, sendo que a diferenciação não é monetária e equivale ao valor percebido pelo consumidor com relação ao produto recebido. Quando uma empresa consegue ter uma efetividade extraordinária, usando tudo que poderia em termos de efetividade operacional, chega à fronteira de produtividade (ROTH; GIFFI; STEAL, 1992; MOHANTY; DESHMUKH, 1999; ORR; SOHAL, 1999; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Chegar à fronteira de produtividade significa chegar ao ponto máximo. Isso, todavia, não é suficiente. A empresa precisa continuar buscando melhorias constantes, ela precisa, de acordo com Hayes e Wheelwright (1984), Porter (1996) e Teece, Pisano e Shuen (1997) tentar deslocar a fronteira de produtividade, porque seus concorrentes já podem estar além ou porque é preciso incorporar novas tecnologias.

Assim, é possível afirmar que a melhoria constante da efetividade operacional é condição necessária, mas não suficiente para obter lucratividade superior ou, como no caso deste trabalho, aumentar o volume de vendas, porque a empresa sempre precisa melhorar a efetividade para chegar à fronteira da produtividade ou para deslocá-la (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2003; MARTINS; LAUGENI, 2006).

Através da eficácia operacional é possível atingir melhores práticas de desenvolvimento, mas nada impede o concorrente de fazer a mesma coisa (KAY, 1996; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; QUINN; LAMPEL; GHOSHAL; MINTZBERG, 2006). Nessa perspectiva, o melhor desempenho operacional pode ser atingido utilizando-se um conjunto de ações em busca da eficácia, como flexibilidade diante das mudanças competitivas e de mercado, comparação com a concorrência por meio de “benchmarking”, terceirização da produção e a utilização de ações internas de melhoria de produtividade e da qualidade (ORR; SOHAL, 1999; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002; SONNTAG, 2003).



A busca por índices de produtividade, qualidade e velocidade maior está promovendo o surgimento de diferentes técnicas de gestão, segundo Wheelwright (1989), Webster (1991), Swink e Hegarty (1998) e Sonntag (2003), como: “downsizing, qualidade total; benchmarking; time-based competition; análise do valor econômico, terceirização; parcerias estratégicas; reengenharia; e gerenciamento da mudança”. Todas essas técnicas, todavia, exceto a terceirização e a reengenharia são projetadas, na maioria das vezes, para se fazer de um modo diferente o que já vinha sendo feito. Dessa forma, acabam se tornando ferramentas que ajudam a definir o "como fazer" e não "o que fazer" (SLACK, 1993; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Mesmo que, na maioria dos casos, a aplicação dessas técnicas gere melhorias operacionais significativas, muitas organizações são incapazes de transformar os ganhos em vantagens competitivas sustentáveis (ORR; SOHAL, 1999). Ainda assim, é possível constatar que, aos poucos, na medida em que as técnicas de gestão passam pela revisão e ajustes, elas facultam condições mais favoráveis para a sua adoção e operacionalização (SCHMIDT, 1995; HAYES; PISANO, 1996; MOHANTY; DESHMUKH, 1999; HAYES; PISANO; UPTON; WHEELWRIGHT, 2005).

4 O Setor coureiro-calçadista.

De acordo com dados apresentados pela Abicalçados (2014), o setor coureiro-calçadista (formado pelos segmentos de calçado, componente, couro e artefato) fatura em torno de 73 bilhões reais por ano, sendo 4 bilhões em exportações. O setor ainda possui em torno de 41 mil empresas e oferece 1,5 milhões de empregos diretos. Só no Rio Grande do Sul, os empregos do setor são 33% de toda a economia do estado.

De acordo com a revista Brasil Calçados (IEMI, 2014), no ano de 2013 foram produzidos 900 milhões de pares de calçados no país, sendo R\$26,8 bilhões em valores de produção, o que equivale a 1,2% do valor total da receita líquida da indústria de transformação brasileira. Se compararmos a evolução dos últimos anos da produção nacional de calçados, podemos observar que a queda ocorrida em 2011 foi recuperada nos dois anos seguintes, desta forma, no período de 2009 a 2013, houve um aumento de 10,6%. Já em relação ao último ano, o aumento foi de 4,1%. Ao analisar os níveis de produção por matéria-prima, nota-se que os volumes produzidos de calçados de plástico/borracha aumentaram 16,6%; os calçados de outros materiais, 10,9%; e os calçados de couro/laminados, 4,8%. Por outro lado, os calçados esportivos apresentaram recuo de 5,3%.

A produção brasileira é dominada pela linha de calçados de plástico e borracha, na qual se inserem os chinelos e as sandálias, com 56,5% da produção nacional. Os calçados confeccionados em couro, com forte apelo exportador, representam 12,6%. Os calçados de laminados sintéticos respondem por 15,2%, seguidos pela linha de esportivos com 8,5%, e pelos artigos confeccionados em outros materiais (como têxteis) com 7,2%. Analisando a distribuição da produção de calçados por nichos de mercado, em 2013 os modelos femininos responderam por 57,1% da produção total de calçados. Os modelos masculinos, por sua vez, ficaram com 21,8% e os calçados infantis com 21,1% (IEMI, 2014).

No documento ENCI (MCTI, 2011), o ex-ministro Aloizio Mercadante detalha que nos moldes em que se encontra organizada a economia mundial moderna e na velocidade com que hoje ocorrem as mudanças tecnológicas, os países como o Brasil tem que realizar um enorme esforço para avançar na geração e utilização do conhecimento técnico-científico, criando capacidades e competências em áreas estratégicas. Avançar na estruturação de uma base econômica apoiada em um processo endógeno e dinâmico de inovação é decisivo para que o Brasil possa realizar o sonho de uma sociedade próspera, justa e soberana, capaz de participar de forma relevante e com escala global, nos rumos e na gestão do desenvolvimento mundial.



Conforme o documento Panorama Setorial (ABDI, 2009), a indústria calçadista passou por mudanças em seu perfil, nas quais empresas nacionais que tinham o foco baseado na estratégia competitiva em custos perderam espaços para os concorrentes asiáticos, ou migraram para países da América Central em busca de redução de custos operacionais. Este fenômeno ocasionou um grande impacto no sistema coureiro-calçadista, no qual muitas fábricas decretaram falência.

Como forma de superar a “crise”, algumas empresas calçadistas se reinventaram, focando suas novas estratégias na diferenciação de produtos, na contramão do movimento da maioria das empresas do setor, o que resultou em pleno êxito e, conseqüentemente, alavancou novas grandes marcas no mercado nacional (ABDI, 2009).

Desta forma, percebe-se uma grande mudança do perfil de mercado, onde barreiras financeiras não são mais suficientes para proteger o mercado interno, e quando, para assegurar a saúde financeira/econômica da empresa se torna relevante o investimento no desenvolvimento de produtos, situando a empresa/marca em estratégias de diferenciação. Alinhado a esta mudança de paradigmas, fica clara a importância de direcionar os esforços do país na inserção, geração e disseminação de tecnologia e inovação para o setor coureiro-calçadista brasileiro (ABDI, 2009).

Com isso, observa-se uma necessidade da indústria nacional coureiro-calçadista em iniciar um processo de maturidade no que tange o desenvolvimento de produtos com maior valor agregado, inovação, tecnologia e sustentabilidade, de maneira a promover um aumento dos indicadores da indústria, bem como, do consumo.

Nota-se ainda que, algumas empresas no Brasil, principalmente as de micro e pequenas porte, possuem dificuldade em terem acesso a tais informações e instalarem um núcleo de P&D devido a problemas orçamentários e em alguns casos, por falta de incentivo e conhecimento. Em consequência disto, estas empresas optam por fontes baratas, gerando assim uma lacuna entre as tecnologias de ponta e sua real aplicação na indústria (ABDI, 2009).

5 Método.

Para realizar este trabalho, fez-se, em um primeiro momento, uma revisão teórica, em livros e artigos, sobre o posicionamento estratégico e eficácia operacional. Na sequência, realizou-se um estudo de caso para investigar em que medida o posicionamento estratégico utilizado pela empresa em estudo influenciou o volume de produtos comercializados, que ações a empresa utilizou, nos últimos cinco anos, em busca da eficácia operacional e qual o impacto da eficácia operacional no volume de produtos comercializados pela empresa nos últimos cinco anos.

Sendo assim, optou-se por uma pesquisa exploratória, porque a investigação tem como objetivo obter mais conhecimentos sobre o problema a fim de explicitá-lo melhor por meio de um levantamento bibliográfico de pesquisas na área, e por um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do ramo calçadista de Novo Hamburgo (DEMO, 2008; GIL, 2012; LAKATOS; MARCONI, 2010).

Quanto aos meios e procedimentos utilizados, a pesquisa foi bibliográfica, pois foi desenvolvida a partir de material já elaborado, divulgado em livros e artigos científicos, e documental, uma vez que, além da revisão bibliográfica, foram analisados documentos da empresa em estudo sem nenhum tipo de tratamento (GIL, 2012). No que diz respeito à abordagem, a opção dos autores foi pela qualitativa, por julgarem-na mais aderente ao perfil da pesquisa e mais pertinente para alcançar os objetivos propostos.

No que tange às unidades de análise, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do ramo calçadista que atua no segmento de calçados femininos e bolsas com sede na cidade de Novo Hamburgo/RS. Os dados foram coletados por meio da análise de documentos (planilhas) disponibilizados pela empresa e a partir do relato da experiência

vivenciada pelo autor, que é proprietário e gestor da referida empresa (GIL, 2012; LAKATOS; MARCONI, 2010).

Por fim, os dados foram analisados à luz da revisão teórica realizada, de modo a atribuir-lhes significados, com o intuito de atender aos objetivos estabelecidos (DEMO, 2008).

6 Apresentação e discussão dos resultados.

A empresa de pequeno porte do setor calçadista em estudo está instalada em Novo Hamburgo/RS. Possui, atualmente, no total, 10 funcionários e produz em torno de 14.000 pares de sapatos femininos e 800 bolsas por ano, atuando nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. A organização iniciou suas atividades como atelier de costura em maio de 1994, prestando serviços para empresas calçadista do Vale do Sinos/RS.

Após um ano de atividades como prestadora de serviços, iniciou o desenvolvimento de modelagem própria de bolsas femininas com marca própria, iniciando, assim, sua prospecção no mercado comercializando produtos próprios. Em 1995, encaminhou, junto ao INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial, o registro de sua marca. O registro definitivo, contudo, foi obtido somente em 1997.

Também em 1995, após definir seu segmento de atuação (produção de calçados e bolsas femininas para lojas de *surf* e *skate wear*), a empresa começou a patrocinar atletas femininos de surf e eventos de surf, visando melhorar sua inserção no segmento de atuação e criar uma identidade própria.

Paralelamente, também começou a promover e patrocinar eventos de skate e atletas femininos e masculinos da modalidade *downhill*. Cabe destacar, ainda, que a empresa foi responsável pela promoção, por 08 anos, do maior evento internacional de skate, modalidade *downhill*, no Brasil.

No ano 2000, começou a produzir, ao lado da produção de bolsas, a produção de calçados femininos para o mesmo segmento e com a mesma marca, ampliando, dessa forma, sua produção e seu faturamento. A partir de 2008, a empresa, percebendo oscilações no mercado, iniciou o processo de terceirização de algumas atividades produtivas, visando otimizar seu custo fixo, que culminou com a terceirização de todas as atividades produtivas, com exceção do corte e do P&D, em 2012.

Em 2013, vendo estabilizada sua produção e percebendo a possibilidade que a terceirização lhe proporcionava, buscou o licenciamento de uma marca de calçados femininos, visando aumentar sua produção e seu faturamento sem aumentar seu custo fixo.

Desde o início da produção com marca própria, a empresa sempre teve como objetivo oferecer produtos de alta qualidade e um atendimento diferenciado a seus clientes. A essas características, agregou o conforto, quando começou a produzir calçados.

Em termos de produção e faturamento, a empresa vem crescendo, como pode ser visto analisando-se a Tabela 1 que segue, a qual mostra a quantidade de calçados e bolsas comercializados nos últimos cinco anos.

Tabela 1: Evolução da quantidade de itens comercializados nos últimos 5 anos

Produtos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016/1
	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd
Calçados Marca própria	8.859	9.051	13.334	9.441	7.815	7.378	4.570
Calçados Marca licenciada	-	-	-	3.794	6.605	7.464	4762
Bolsas	387	405	190	800	826	836	587
Total	9.246	9.456	13.524	14.035	15.246	15.678	9.919

Fonte: Dados fornecidos pela empresa

Analisando-se a Tabela 1, verifica-se que houve crescimento, embora pequeno, na quantidade de itens comercializados ano a ano. Destaca-se, entretanto, o crescimento verificado

entre 2011 e 2012, que foi maior do que 43%. Em 2016, se o volume de vendas no segundo semestre for semelhante ao do primeiro semestre, prevê-se, apesar da crise em que o país se encontra, um crescimento de, em torno, 30% na quantidade de itens comercializados.

A Tabela 1 mostra também que, em 2013, a empresa conseguiu, em meio à crise, graças ao licenciamento, aumentar a quantidade de itens comercializados em 3,7% em relação a 2012. Se não tivesse optado pelo licenciamento, a empresa, possivelmente, teria tido uma redução bastante grande na quantidade de calçados vendidos. Isso fica claro analisando-se os resultados por semestre, uma vez que, no primeiro semestre de 2013, a empresa comercializou 45% menos calçados com sua marca em relação ao segundo semestre de 2012 (no segundo semestre de 2012, foram vendidos 8.138 pares de calçados com marca própria e, no primeiro semestre de 2013, quando ainda não havia feito o licenciamento, a empresa comercializou apenas 4.170 pares).

Sendo assim, o licenciamento da marca representou a possibilidade de a empresa manter e até de aumentar um pouco (3,7%) a quantidade de pares vendidos no ano de 2013 em relação a 2012. O licenciamento, da mesma forma, tem sido, nos últimos dois anos, uma possibilidade de aumentar um pouco a quantidade de vendas, como pode ser visto na Tabela 1.

No que tange ao posicionamento estratégico, a empresa optou pela estratégia de diferenciação, que diz respeito à criação de um produto único, que possibilite ganhos acima da média e, conseqüentemente, estabeleça uma posição favorável à empresa para enfrentar as ameaças do ambiente externo (KAY, 1996; GHEMAWAT, 2000; QUINN; LAMPEL; GHOSHAL; MINTZBERG, 2006). A definição por essa estratégia ocorreu a partir da análise das forças competitivas de mercado, isto é, a partir da identificação de oportunidades e ameaças ambientais e das forças e das fraquezas internas, combinadas com a utilização de recursos e competências para conquistar uma posição competitiva no mercado.

O Quadro 1 que segue apresenta a Matriz de Posicionamento Estratégico estabelecida pela empresa, considerando sua definição pelo posicionamento estratégico de diferenciação.

Quadro 1: Matriz de posicionamento estratégico.

Matriz de posicionamento estratégico					
Clientes	Necessidades do Cliente	Linhas de produtos e Serviços	Vantagem Competitiva	Proposta de valor	Locais Geográficos
Lojas de surf/skate	-Agilidade no atendimento aos clientes e na entrega dos pedidos; -suporte em caso de defeitos no produto; -treinamento para apresentação dos produtos na loja e para a utilização e limpeza dos calçados e bolsas; -qualidade dos produtos; -conforto dos calçados; -praticidade das bolsas; - design de produto diferenciado.	Produtos: - Calçados femininos com marca própria; - calçados femininos com marca licenciada; - bolsas femininas. Serviços: -atendimento diferenciado; - suporte em caso de produtos com defeito; -treinamento para apresentação e	Diferenciação	-Qualidade assegurada; -atendimento personalizado e específico aos clientes; - suporte em caso de defeito nos produtos; - flexibilidade e regularidade na entrega e no pagamento; -design diferenciado; - conforto dos calçados;	- Rio Grande do Sul - Santa Catarina



		venda dos produtos; - marketing relacionado a esportes, à juventude.		-materiais diferenciados; - produtos para jovens alegres e gostem de esportes.	
--	--	---	--	---	--

Fonte: elaborado pelo autor com base em Krielow e Santos (2014)

A análise do posicionamento da empresa revelou que suas estratégias são formuladas tomando como base aspectos relacionados à sua cultura, pois, embora algumas das competências estejam presentes desde a criação da empresa, como a agilidade no atendimento aos clientes e na entrega dos pedidos e o treinamento dado pelos representantes para os lojistas e seus atendentes sobre a forma de exposição e apresentação dos produtos na loja, outras surgiram ao longo do tempo. Dentre eles destacam-se a realização de eventos de surf/skate, o patrocínio de eventos e de atletas dessas modalidades esportivas, o diferencial no design, o conforto, o uso de materiais diferenciados, a assistência em caso de defeitos e o treinamento sobre a forma de conservação e limpeza dos produtos, em função do segmento de atuação definido com o registro da marca, e tornaram-se características da empresa de modo a conduzi-la a seu posicionamento estratégico atual (WILLIAMSON, 1973; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; DYER; SINGH, 1998; ZAHEER; BELL, 2005; HAYES; PISANO; UPTON; WHEELWRIGHT, 2005).

As principais competências organizacionais, que foram desenvolvidas ao longo do tempo, a partir de um conjunto de recursos e capacidades, estão relacionadas à proposta de valor que a empresa oferta a seus clientes e podem ser compreendidas como fontes de vantagem competitiva, porque o relacionamento construído com os clientes, através da promoção e do patrocínio de eventos de surf e skate, do patrocínio de atletas das duas modalidades esportiva, do atendimento ágil, da flexibilidade na entrega e no pagamento dos produtos, é difícil de imitar (ROTH; GIFFI; STEAL, 1992; SOHAL, 1996; ORR; SOHAL, 1999; MOHANTY; DESHMUKH, 1999; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; AHUJA, 2000; SONNTAG, 2003).

Já entre os principais recursos e as principais capacidades da empresa que levaram ao desenvolvimento dessas competências, podem-se citar a qualidade dos produtos, o diferencial no design, a qualificação dos profissionais, o uso de materiais diferenciados e a terceirização das atividades produtivas (WHEELWRIGHT, 1989; WEBSTER, 1991; SWINK; HEGARTY, 1998; VOSS, 2005), como mostra o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Diagnóstico do ambiente interno da organização

Aspectos analisados	Diagnóstico do ambiente interno da organização
Competências essenciais	- agilidade no atendimento aos clientes e na entrega dos pedidos; - serviço pós-venda qualificado; -suporte e apoio em caso de produtos com defeito ou em caso de dúvidas sobre produtos ou materiais; -treinamento para clientes; - flexibilidade na entrega dos pedidos e no pagamento; - proposta de marketing diferenciado; -capacidade de identificar novos materiais; -capacidade de colocar produtos diferenciados no mercado.
Recursos	-profissionais qualificados; -profissionais com bom nível de escolarização; - atividades terceirizadas; -materiais diferenciados.

Capacidades	<ul style="list-style-type: none">- atendimento personalizado;- atendimento rápido e diferenciado;- produtos de qualidade;- produtos diferenciados;- promoção e patrocínio a eventos e de atletas de surf/skate.
--------------------	--

Fonte: elaborado pelo autor com base em Krielow e Santos (2014)

Os recursos e as capacidades apresentadas no Quadro 2 transformaram-se em competências essenciais com o tempo de atuação da empresa no mercado e por meio de sua experiência. Esse conjunto de fatores estratégicos diferenciados no segmento levou bastante tempo para ser construído, pois trata-se de valores intangíveis e essenciais para a empresa (SLACK, 1993; SCHMIDT, 1995; MARTINS; LAUGENI, 2006). No Quadro 3 que segue, apresenta-se uma síntese de aspectos considerados pela empresa para definir seu posicionamento estratégico e as principais competências que o caracterizam.

Quadro 3: Posicionamento estratégico sob a perspectiva de competências organizacionais

Posicionamento estratégico sob a perspectiva de competências organizacionais	
Aspectos Determinantes do Posicionamento Estratégico	Competências essenciais
Qualidade assegurada dos serviços	<ul style="list-style-type: none">- Agilidade no atendimento aos clientes e na entrega dos pedidos;- serviço pós-venda qualificado;-suporte e apoio em caso de produtos com defeito ou em caso de dúvidas sobre produtos ou materiais;-treinamento para clientes;- proposta de marketing diferenciado;- agilidade e flexibilidade de entrega dos pedidos e no pagamento;- promoção e patrocínio a eventos e de atletas de surf/skate.
Qualidade de produtos	<ul style="list-style-type: none">- Produtos de qualidade;-produtos diferenciados;-calçados confortáveis.
Atendimento personalizado	<ul style="list-style-type: none">- Agilidade e comprometimento no atendimento diferenciado ao cliente;- treinamento para clientes.
Suporte e assistência personalizada	<ul style="list-style-type: none">- Suporte e apoio em caso de produtos com defeito ou em caso de dúvidas sobre produtos ou materiais.
Flexibilidade e regularidade	<ul style="list-style-type: none">-Agilidade e flexibilidade de entrega dos pedidos e no pagamento.
Implementação de novos produtos	<ul style="list-style-type: none">-Capacidade de colocar produtos diferenciados no mercado;-capacidade de identificar novos materiais.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Krielow e Santos (2014)

Analisando-se o Quadro 3, compreende-se que, para competir no segmento, a empresa em estudo estabeleceu estratégias que lhe permitem diferenciar-se de seus concorrentes em alguns aspectos, o que caracteriza o posicionamento de diferenciação (PORTER, 2004). Em função disso, a empresa ocupa uma boa posição no segmento em que atua nos estados em que está presente: Rio Grande do Sul e Santa Catarina, e está iniciando uma prospecção no estado de São Paulo, onde sua marca já é conhecida no segmento surf/skate e possui um conceito muito bom entre alguns possíveis clientes.

Como a empresa é de pequeno porte, não possui uma área de inteligência de mercado para acompanhar as variáveis definidas em seu posicionamento estratégico (SCHMIDT, 1995; DYER; SINGH, 1998; ZAHEER; BELL, 2005). Desse modo, essa tarefa cabe aos representantes, aos funcionários da empresa que atendem os clientes diretamente e, especialmente, ao proprietário, o qual participa de eventos e de feiras, que possibilitam o diálogo tanto com lojistas como com o cliente final, além de visitar regularmente os principais lojistas.

A partir da observação e do diálogo dos representantes, dos funcionários responsáveis pelo atendimento direto e do proprietário com os clientes e tomando como base a definição do posicionamento estratégico, a empresa construiu, ao longo dos anos, competências que foram sendo desenvolvidas em conjunto com as diretrizes e as escolhas estratégicas iniciais da empresa de forma a criar a identidade de uma empresa de referência em seu ramo de atuação. Isso permite afirmar que as competências essenciais da empresa surgiram com o tempo, mas, uma vez percebidas, foram desenvolvidas a partir de um plano pré-estabelecido, contribuindo, assim, para a definição do posicionamento estratégico em diferenciação e, conseqüentemente, para obter vantagem competitiva (ANSOFF; MCDONNELL, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; GHEMAWAT, 2000; HAFSI; MARTINET, 2008).

Um posicionamento estratégico, entretanto, como já foi dito, não é suficiente para que uma empresa seja sustentável, uma vez que as estratégias são escolhidas em função do mercado, que está em constante mudança, e do consumidor, cujo comportamento também muda. E essas mudanças, juntamente com as alterações nas competências essenciais da empresa, ameaçam o posicionamento da organização (KAY, 1996).

Em função disso, paralelamente ao posicionamento estratégico, a empresa precisa buscar a efetividade operacional, segundo Porter (1996), o que contribuirá para sua organização interna a fim de aproveitar as oportunidades externas, que conhecerá após o mapeamento do mercado em que atua. É a efetividade operacional que diferencia a lucratividade entre concorrentes, pois varia de empresa para empresa.

Nessa perspectiva, a empresa em estudo, para buscar a efetividade operacional, capacitou e qualificou seus funcionários, implantou políticas de permanência na empresa e vem criando um grupo de colaboradores coeso, que se identifica com marca (WHEELWRIGHT, 1989; SLACK, 1993; SWINK; HEGARTY, 1998; MOHANTY; DESHMUKH, 1999). Assim, conseguiu diminuir o desperdício de matéria-prima, reduzir o índice de defeitos e o tempo de entrega dos pedidos. Além disso, a partir de 2012, externalizou todas as suas atividades de produção, com exceção do corte e do P&D. Também buscou parceiros estratégicos externos, como o SEBRAE, cuja consultoria contribuiu para melhorar os processos de produção, qualificar as ações de marketing, utilizar materiais diferenciados e diversificar a linha de produtos (DYER; SINGH; 1998; AHUJA, 2000; ZAHEER; BELL, 2005).

7 Considerações Finais.

Os últimos anos têm sido marcados por grandes mudanças, tanto em função da evolução tecnológica quanto em decorrência das oscilações no mercado no Brasil, geradas por causa de fatores políticos e econômicos. Essas mudanças exigiram adaptações rápidas das empresas para se manterem ativas, especialmente por causa do aumento no volume das importações e do custo inferior de muitos produtos importados.

No ramo calçadista, as importações também promoveram a necessidade de repensar o uso de matérias-primas, principalmente do couro, que, em muitos casos, está sendo substituído por produtos sintéticos com características semelhantes, mais baratos e que oferecem maior aproveitamento ou por tecidos, também em função do custo alto do couro.

Foi nesse contexto que se desenvolveu este trabalho, que teve objetivo geral investigar, em que medida, o posicionamento estratégico utilizado pela empresa em estudo contribui para ampliar o volume de produtos comercializados. Além disso, pretendeu também (i) investigar que ações a empresa utilizou em busca da efetividade operacional; (ii) identificar o impacto da efetividade operacional no volume de produtos comercializados pela empresa nos últimos cinco anos; e (iii) pesquisar, com base em estudos já realizados na área, outras estratégias que a empresa poderia utilizar para aumentar o volume de produtos comercializados.

A análise dos documentos da empresa e a reflexão do pesquisador, que é proprietário da empresa, sobre a trajetória e a organização da mesma à luz dos referenciais teóricos estudados,



revelou que o posicionamento estratégico utilizado pela organização contribuiu significativamente para ampliar o volume de produtos comercializados, pois é seu diferencial em relação à concorrência que a mantém no mercado e garante as vendas.

Ressalta-se, também, que as escolhas estratégicas de mercado feitas pela empresa são propícias a um pequeno crescimento, apesar do momento de crise. Assim, em termos de competitividade, é possível dizer que a empresa é competitiva no mercado, mesmo que a concorrência seja efetiva e que não possa atender clientes grandes pelo fato de sua produção ser pequena. Desse modo, o posicionamento estratégico de diferenciação (PORTER, 1989), desenvolvido por meio de competências essenciais definidas a partir da combinação e integração de recursos e capacidades da empresa, escolhido por ela, foi confirmado pela sua realidade.

No que diz respeito às ações que a empresa utilizou em busca da efetividade operacional, as que mais trouxeram resultados positivos, no sentido de aumentar os índices de produtividade, a qualidade dos produtos e a velocidade na entrega dos pedidos, foram a terceirização das atividades de produção e a consultoria do SEBRAE, que contribuiu para que a empresa voltasse a se focar em seu segmento, do qual estava se distanciando, criando uma coleção com design mais voltado ao segmento surf/skate e utilizando materiais mais bem-aceitos por esse grupo, como a camurça, por exemplo.

Quanto ao impacto da efetividade operacional no volume de produtos comercializados pela empresa nos últimos cinco anos, pode-se dizer que as mudanças no “como fazer” juntamente com o licenciamento de uma marca foram decisivos para manter a empresa no mercado.

Com base nos estudos realizados sobre a temática, todavia, conclui-se que há ainda outras estratégias que a empresa poderia utilizar para aumentar o volume de produtos comercializados e ações que podem aumentar sua efetividade operacional. A empresa poderia, por exemplo, externalizar também suas atividades de P&D. Isso ampliaria a possibilidade de inovar em design, no uso de novos materiais e em processos produtivos, uma vez que o P&D da empresa, atualmente, está, praticamente, nas mãos de apenas uma pessoa. Essa pessoa, além de não estar buscando uma formação continuada, está um pouco distante do segmento surf/skate, o que dificulta a criação de coleções para esse público.

Além disso, a empresa poderia buscar um comprometimento ainda maior de seus funcionários com a empresa. Dessa forma, poderia melhorar ainda mais a qualidade de seus produtos, diminuir o desperdício com materiais e o índice de defeitos e diminuir o consumo de energia.

Apesar de os objetivos estabelecidos para este trabalho terem sido atingidos, é preciso destacar que a falta de dados financeiros e estatísticos relacionados à empresa e ao segmento em que ela atua e o fato de o pesquisador ser fonte da pesquisa, representaram limitações ao estudo. Em função disso, é possível sugerir, para trabalhos futuros, a busca de fontes complementares, como entrevistas com representantes, funcionários responsáveis pelo atendimento, outros gestores e clientes.

Referências.

ABDI, Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Panorama Setorial** – Cadeia Coureiro, Calçadista e Artefatos. Série Cadernos da Indústria ABDI, Volume III, Brasília, 2008.

ABICALÇADOS. Resenha estatística 2013. Novo Hamburgo. Disponível em: www.abicalçados.com.br Acesso em 20.09.2014.

AHUJA, G. The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages. **Strategic Management Journal** [S.I.], v. 21, n. 3, p. 317, 2000.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.11, n.2 p. 89-104, 2017
ISSN 1982-2537

- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1993
- DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da Administração da Produção**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.
- DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. 9. ed. São Paulo, SP: Autores Associados, 2008. xiv, 109 p
- DI MINGO, E. The Fine Art of Positioning. **The Journal of Business Strategy**; March-April, 1988.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, 1998.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012
- HAFSI, Taïeb, MARTINET, Alain-Charles. Estratégia e Gestão Estratégica das Empresas: um Olhar Histórico e Crítico. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1131-1158, Out./Dez. 2008.
- HAYES, R. H.; PISANO, G. P.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. **Operations, strategy, and technology pursuing the competitive edge**. New York: John Wiley & Sons, 2005.
- HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. **Restoring our competitive edge**, New York: John Wiley & Sons, 1984.
- HAYES, R.H.; PISANO, G. P. Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shifts. **Production and Operations Management**, v.5, n.5, Spring 1996
- HILL, T. J. **Manufacturing Strategy: Text & Cases**. 2.ed. Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1994.
- IEMI, Inteligência de Mercado. **Brasil Calçados – Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil**. São Paulo, 2014.
- JELDSTAD, O. D.; STABELL, C. B. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v.19, n.5, p.413-37, May, 1998.
- KAY, John. **Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996
- KOTHA, S.; ORNE, D. Generic manufacturing strategies: a conceptual synthesis. **Strategic Management Journal**, v.10, n.3, 211–231, 1989
- KRIELOW, Anderson; SANTOS, Moacir Rodrigues dos. **A Definição do Posicionamento Estratégico sob a Perspectiva das Competências Organizacionais para Obtenção de Vantagem Competitiva**. XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 13-17 de setembro de 2014.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010



MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

MCTI, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2012 – 2015**: Balanço das atividades estruturantes. Brasília, 2011.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010

MOHANTY, R. P.; DESHMUKH, S. G. Evaluating manufacturing strategy for a learning organization: a case. **International Journal of Operations and Production Management**, v.19, n.3, p.308-328, 1999.

MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ORR, S.; SOHAL, A. S. Technology and global manufacturing: some German experiences. **Management Decision**, v.37, n.4, p.356-362, 1999.

PORTER, Michael E. **As cinco forças competitivas que moldam a estratégia**. Harvard Business Review, p 55-69, janeiro 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2004. 409 p.

PORTER, Michael E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, Baffins Lane, v. 12, Summer Special Issue, p. 95 - 117, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho. 3ª ed. Rio De Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. What is Strategy? **Harvard Business Review**. v. 74, n. 6, p. 61- 78, nov.-dec. 1996.

QUINN, James Brian; LAMPEL, Joseph; GHOSHAL, Sumantra; MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006

ROTH, A. V.; GIFFI, C. A.; STEAL, G. M. Operating strategies for the 1990s: elements comprising world-class manufacturing in: VOSS, C. A. **Manufacturing strategy: process and content**. Chapman & Hall: London, 1992, p.133-165.

SCHMIDT, Jeffrey B. New product myopia. **The Journal of Business & Industrial Marketing**; 1995; 10, 1; pg. 23.

SHANK, J.; GOVINDARAJAN, V. **A Revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Trad. Luiz Orlando Coutinho Lemos. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SKINNER, W. Missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, v.47, n.3, p.136-145, 1969.

SLACK, N.. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.



- SOHAL, A. S. Developing a lean production organization: an Australian case study. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 2, p. 91-102, 1996.
- SONNTAG, Vild. The role of manufacturing strategy in adapting to technological change. **Integrated Manufacturing Systems**. V.14, n.4, p.312-323, 2003.
- SWINK, M.; HEGARTY, W. H. Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation. **International Journal of Operations and Production Management**, v.18, n. 4; pg. 374-396, 1998.
- TEECE, David J; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Aug 1997; 18, 7; ABI/INFORM Global, pg. 509.
- TOLEDO, Geraldo Luciano; HEMZO, Miguel Angelo. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. **XV Encontro Anual da ANPAD**. Belo Horizonte. Volume 4, 1991.
- VOLLMANN, Thomas E.; COLLINS, Robert S.; NAKANE, Jinchiro; OLIFF, Michael D. A conceptual framework for manufacturing restructuring in: VOSS, Christopher A. **Manufacturing strategy: process and content**. Chapman & Hall: London, 1992, p.57-87.
- VOSS, C. A. Paradigms of manufacturing strategy re-visited. **International Journal of Operations and Production Management**, v.25, n.12, p.1223-1227, 2005.
- WEBSTER, F. Jr. (1991), **Industrial Marketing Strategy**, Second Edition, John Wiley and Sons, New York.
- WHEELWRIGHT, S. C. Competing through manufacturing In: WILD, R. **International handbook of production and operations management**. London: Cassel, 1989.
- WILLIAMSON, O. E. Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations. **American Economic Review** [S.I.], v. 63, n. 2, p. 316-325, 1973.
- WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John Alan. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo, SP: Atlas, 2000
- ZAHEER, A.; BELL, G. G. Benefiting From Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance. **Strategic Management Journal** [S.I.], v. 26, n. 9, p. 809-825, 2005.