

# **CAPACIDADE ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA CALÇADISTA NO BRASIL: O CASO OLYMPIKUS**

Juliana Suzin<sup>1</sup>  
Cláudio Reis Gonçalo<sup>2</sup>  
Yeda Swirski de Souza<sup>3</sup>

## **Resumo**

O objetivo principal do artigo é analisar como oportunidades são identificadas e recursos são mobilizados para conferir a uma indústria tradicional, condições de competir por meio da inovação. Neste estudo são analisadas decisões e ações associadas ao empreendedorismo e a inovação no contexto de uma indústria brasileira de setor tradicional. Avalia-se o ambiente das cadeias globais de produção e, em particular, o comportamento e desempenho da Indústria Calçadista Brasileira nesse contexto. Um estudo de um caso exemplar da indústria calçadista provê a base empírica para a discussão das questões propostas. Analisa-se uma linha de produtos da Calçados Azaléia, uma das principais indústrias calçadistas do Brasil. As evidências baseiam-se em entrevistas conduzidas com executivos da empresa em 2005 e 2006, e dados secundários ilustram a análise sobre o tema, o setor calçadista e a Empresa. Conclui-se que o caso caracteriza-se por assumir uma perspectiva “revolucionária” de competitividade, através do relançamento de um produto que alia inovação tecnológica, qualidade e design, assumindo um novo papel da inovação na gestão e um novo posicionamento estratégico na dinâmica da cadeia de valor.

**Palavras-Chave:** Estratégia. Empresa Calçadista. Inovação.

## **1 INTRODUÇÃO**

Este trabalho visa desenvolver proposições acerca dos recursos a serem mobilizados, por meio de ações empreendedoras, que buscam promover a competitividade no contexto da Indústria Calçadista Brasileira. Neste estudo são identificadas

---

<sup>1</sup> Mestranda em Administração – Unisinos. Endereço: Rua Mal. Floriano, 504 apto 204 - Taquara - RS - CEP: 95600 -000. E-mail: julianasuzin@hotmail.com.

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção, Mestre em Administração, professor PPG Administração – Unisinos. Endereço: Av. Unisinos, 950 - São Leopoldo - RS - CEP: 93022-000. E-mail: cgoncalo@unisinos.br.

<sup>3</sup> Doutora em Psicologia, Mestre em Administração, professora PPG Administração – Unisinos. Endereço: Av. Unisinos, 950 - São Leopoldo - RS - CEP: 93022-000. E-mail: yedasou@unisinos.br. Artigo recebido em: 30/10/2006. Aceito em: 12/6/2007.

e analisadas decisões e ações associadas ao empreendedorismo e à inovação, neste setor historicamente caracterizado como tradicional de produção.

No que se refere ao entendimento do ambiente competitivo das indústrias tradicionais, considera-se o contexto das cadeias globais de produção. As indústrias tradicionais com ênfase na produção de bens de consumo e intensivas em trabalho tais como: vestuário, calçado, brinquedos, eletrodomésticos, móveis e toda variedade de produtos artesanais que correspondem a um comportamento específico das cadeias globais. Elas são categorizadas por Gereffi (1994) como *buyer-driven chains*. Nessas cadeias, a produção é, em geral, realizada por empresas terceirizadas em países do Terceiro Mundo que confeccionam produtos acabados que são comprados por atacadistas internacionais. As especificações são fornecidas por grandes varejistas ou seus agentes intermediários. Nessas cadeias, varejistas e produtores de marcas desempenham os papéis centrais no estabelecimento de redes descentralizadas de produção em uma variedade de países exportadores. As barreiras de entrada são fracas no estágio de produção, mas, nessas cadeias, o maior valor agregado não deriva da produção em escala, mas, da combinação da inovação, *design* e serviços financeiros que permitem varejistas, *designers* e *marketers* a operar como intermediários estratégicos na ligação entre fábricas e agentes de exportação, com nichos de mercado em evolução nos principais mercados consumidores (GEREFFI, 1999).

Em relação à ação empreendedora, considera-se a capacidade de exploração de oportunidades, independente dos recursos estarem ou não disponíveis (BIRLEY; MUZYKA, 2001; HILL et al., 1999).

As questões que norteiam este trabalho são: Que decisões e ações empreendedoras favorecem a que uma empresa desenvolva competitividade no contexto das cadeias globais de bens de consumo? Como são mobilizados os recursos de uma organização em favor da inovação nesse contexto?

O objetivo principal do artigo é o de analisar como oportunidades são identificadas e recursos são mobilizados para conferir a uma indústria tradicional condição de competir por meio da inovação.

O estudo de um caso exemplar da indústria calçadista provê a base empírica para a discussão das questões propostas. Analisa-se uma linha de produtos da Calçados Azaléia, uma das principais indústrias calçadistas do Brasil, sediada em Parobé, no Rio Grande do Sul. A Empresa possui também unidades de produção nos estados do Sergipe e Bahia, produzindo assim, diariamente 160.000 pares de calçados. A Azaléia é a 3ª maior produtora de calçados do país, atrás da Grendene e Alpargatas do Brasil e a marca Olympikus, atualmente, representa 45% do faturamento da Empresa. Atua no segmento feminino com as marcas Azaléia, Dijean e Funny e no segmento esportivo com as marcas Olympikus, líder no Brasil em calçados esportivos, e Asics, através de um acordo com a Asics Tiger Corporation.

O artigo segue a seguinte estrutura: na primeira seção, explora-se a dinâmica das cadeias globais de bens de consumo e, especialmente, o comportamento e desempenho da Indústria Calçadista Brasileira nesse contexto; na segunda seção, discute-se a respeito da ação empreendedora, na perspectiva da promoção da inovação, e na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos. Finalmente, o caso Azaléia-Olympikus é apresentado e discutido à luz do entendimento da dinâmica da cadeia de valor e do papel das inovações em gestão para estabelecer estratégias empreendedoras, relativas à criação e ao posicionamento no mercado de calçados esportivos, reconhecidamente dominado por concorrentes internacionais.

## **2 A INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA: A INSERÇÃO NA DINÂMICA DAS CADEIAS GLOBAIS DE CONSUMO**

A indústria calçadista é geralmente qualificada como tradicional e baseada em tecnologias simples e dominadas. No entanto, essa visão faz sentido, se apenas o processo de manufatura for observado, já que, considerando-se as atividades de Marketing e *Design*, assim como a Gestão do processo global, a indústria calçadista pode alcançar altos níveis de sofisticação (BAZAN; NAVAS-ALEMÁN, 2001).

A indústria calçadista adquire as características de uma cadeia global a partir dos anos sessenta, em um movimento de reconversão industrial com forte expressão, sobretudo nos Estados Unidos. Nesse movimento, muitas empresas que tradicionalmente manufaturavam calçados acabaram por se transformar em organizações especializadas na importação e distribuição do produto em território americano. Grande parte das indústrias calçadistas dos Estados Unidos transformou-se em importadoras que se concentraram na coordenação, em nível mundial, das atividades de design, produção e comercialização do calçado. As etapas de manufatura do calçado são estabelecidas em países onde o custo do trabalho é menor e as etapas relacionadas ao Marketing e ao Design são mantidas pelos compradores internacionais. No Brasil, esse movimento, encontrou forte expressão em algumas regiões tais como o Vale do Rio dos Sinos no Rio Grande do Sul e a região de Franca, em São Paulo. (SEBRAE, 1992; PEREIRA, 2001).

O caso Azaléia-Olympikus, aqui analisado, descreve o desenvolvimento da indústria calçadista no Rio Grande do Sul. A sede da Azaléia situa-se nas adjacências do Vale do Rio dos Sinos, região considerada, na década de 90, como um grande cluster do calçado, tendo-se em vista a concentração geográfica de indústrias e afins; a disponibilidade de mão-de-obra qualificada; a presença de serviços de apoio tecnológico; a divisão e a especialização interfirmas na cadeia vertical de produção de calçados; a relação horizontal, especialmente, sob a forma de subcontratação para a elaboração de partes da produção; a existência de pequenas e médias empresas, e a existência de associações patronais (RUAS, 1995; SCHMITZ, 1995).

A região que, nos anos 60, havia sido identificada pelos compradores internacionais como um pólo com competências para a produção de calçados, volta-se ao mercado externo em um esforço capitaneado por um conjunto de indústrias com maior capacidade de produção. A necessidade de atendimento aos requisitos dos compradores internacionais estimula o desenvolvimento de elevados padrões de qualidade e produtividade. A tendência entre os produtores que se conectaram com os compradores internacionais foi a de integração vertical, focada na melhoria da qualidade do produto, velocidade de resposta e flexibilidade (SCHMITZ, 1998).

Os agentes e companhias exportadoras, responsáveis por intermediar a compra externa dos calçados brasileiros, desempenharam papel muito importante no desenvolvimento da indústria calçadista nessa região. A partir da década de 70, o setor foi obrigado a melhorar seus padrões de qualidade ao mesmo tempo em que alcançava ganhos de escala, em razão dos tamanhos dos lotes de compra. Houve aumento de demanda, pois até aquela época, apenas o mercado interno era responsável pelas compras.

Efetivamente, a produção brasileira ganha reconhecimento entre os compradores internacionais. Schmitz e Knorrninga (2000) estudam como os grandes compradores mundiais de calçados avaliam seus mercados fornecedores. Nessa pesquisa foram levantados sete aspectos para avaliar a competitividade dos países produtores de calçados: regularidade e confiabilidade da qualidade do produto; preço; tempo de resposta; entrega pontual; tratamento de pequenas ordens; tratamento com alterações de grandes ordens; e inovação no design. Nesses quesitos, a indústria brasileira leva vantagem em tempo de resposta e tratamento de grandes e pequenas ordens. Nos quesitos regularidade e confiabilidade da qualidade do produto e pontualidade – o Brasil fica na mesma posição que a China. Já em preço e design o Brasil perde para Índia e China no primeiro quesito e Itália no segundo.

A grande expansão das exportações brasileiras ocorreu até meados da década de 80. A partir de então, o setor começou a sofrer com a concorrência de países com salários mais baixos, em especial a China. Avaliações setoriais, desde os anos 90, observam que a competitividade do Complexo Coureiro-Calçadista do Vale do Rio dos Sinos está associada ao desenvolvimento de canais de marketing próprios; da promoção da marca “made in Brasil”; da presença em Feiras Internacionais; e do desenvolvimento de design próprio. Essas avaliações indicam que empresas do Vale do Rio dos Sinos, conectadas com o mercado internacional, conseguiram superar o desafio da qualidade e produtividade, mas não são capazes de competir no segmento de grandes lotes e baixo custo, considerando-se a presença asiática. Assim, uma saída competitiva para o Vale do Rio dos Sinos estaria no segmento de mercado no qual qualidade e design associam-se (Seminário Nacional da Indústria de Calçados, 2000).

Costa e Fligenspan (1997) observam que a entrada da China no mercado internacional de calçados de baixo custo combinada com a evolução das exigências dos

consumidores americanos e europeus acabou por alterar as condições de prosperidade da região. Pressionados por produtos de qualidade similar e preços inferiores, muitos calçadistas locais, atuantes nos mercados de menor valor agregado, simplesmente não souberam como reagir às novas regras vigentes. Como resultado, o Vale do Rio dos Sinos assistiu atônito a uma série de falências de empresas tradicionais do ramo (COSTA; FLIGESPAN, 1997).

Uma segunda etapa do movimento de reconversão industrial ganha lugar. Desta vez deslocando unidades de produção localizadas no Vale do Rio dos Sinos para outras regiões do Brasil em um esforço das empresas manterem competitividade no preço do produto. A exemplo do que ocorreu também na Itália, na França, na Inglaterra e na Espanha, o Vale do Rio dos Sinos observou, ao longo dos anos 90, a migração das empresas de uso intensivo de mão-de-obra para regiões mais atrativas para este tipo de produto como o Nordeste brasileiro (COSTA; FLIGESPAN, 1997; SEMINÁRIO NACIONAL DO SETOR COUREIRO-CALÇADISTA; 1996). Mais recentemente, se observa o deslocamento de unidades de produção de empresas calçadistas brasileiras para a China, em um terceiro movimento de reconversão, focado na manutenção de mercados regulados pelo preço.

Em paralelo a esse movimento, são buscadas outras estratégias que posicionam as empresas em etapas da cadeia de valor relacionadas com Marketing, Design e Gestão de Marca. Bazan e Navas-Aleman (2001) caracterizam esse movimento como uma *revolução invisível (underground movement)*, ainda tímido uma vez que há obstáculos significativos a superar, tais como, a hierarquia das práticas de fornecimento dos compradores e as barreiras de entrada nos mercados internacionais. O caso Azaléia-Olympikus pode ser compreendido como expressão dessa *revolução invisível*. O Olympikus, como adiante descrito, constitui uma das linhas de produtos da Azaléia na qual as etapas mercadológicas integram o negócio da empresa. Contudo, a Azaléia mantém outras linhas de produto que seguem observando as práticas mais tradicionais do setor. Como observam Bazan e Navas-Aleman (2001), a situação mais comum das empresas do Vale do Rio dos Sinos, já no início dos anos 2000, é o envolvimento simultâneo com diferentes cadeias de valor e, portanto, com a exposição às diferentes formas de governança e desenvolvimento ao mesmo tempo. O caso Olympikus é ilustrativo do esforço empreendedor que reside no risco de diversificar as estratégias de uma empresa tradicional do setor calçadista, a fim de sobreviver em um mercado cujas condições internacionais são cada vez mais voláteis.

### 3 CAPACIDADE E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Tanto no desenvolvimento de pequenos negócios, como na procura da inovação em oportunidades de negócios em grandes empresas, antes da ação estratégica é neces-

sário avaliar a capacidade empreendedora da organização como um recurso estratégico (BRAZEAL; KRUEGER, 1994). Neste sentido, o maior desafio na gestão da inovação é de superar ou eliminar as barreiras organizacionais que dificultem o exercício da capacidade empreendedora, permitindo que esta venha a ser reconhecida no mercado como uma capacidade estratégica, através de produtos mais competitivos.

### 3.1 A Capacidade Empreendedora como um Recurso Estratégico

A capacidade empreendedora de uma organização é medida, principalmente, pela exploração de oportunidades, independente dos recursos estarem ou não disponíveis. Birley e Muzyka (2001) identificaram seis dimensões da capacidade empreendedora de uma organização: orientação estratégica, comprometimento com a oportunidade, comprometimento de recursos em múltiplos estágios, controle sobre os recursos, estrutura administrativa e filosofia de recompensas.

A capacidade empreendedora, caracterizada como uma dimensão da teoria comportamental em uma organização é uma abordagem tanto empregada no início de um negócio, como em empresas já estabelecidas. O reconhecimento de oportunidades representa um dos mais importantes aspectos do negócio empreendedor. Neste sentido, o comportamento organizacional empreendedor também muito depende da capacidade de reconhecer oportunidades através do processo de criação e/ou inovação de produtos. O processo criativo de reconhecimento de oportunidades pode ser representado em cinco etapas: preparação (definição da base de conhecimento e de interesse), incubação (contemplar uma idéia ou um problema), insight (“iluminação”), avaliação (análise de viabilidade), elaboração (tornar real o insight para uma forma final) (HILL et al., 1999). O Caso Azaléia-Olympikus, analisado neste artigo, caracteriza-se tanto por explorar a capacidade empreendedora organizacional, como por identificar uma oportunidade no desenvolvimento de um produto de alta performance.

A capacidade empreendedora está diretamente relacionada com as características dos empreendedores. Entre as características dos empreendedores de sucesso mais mencionadas estão: a necessidade de realização e a necessidade de criar. Pessoas com alto nível de desejo de realização fazem as coisas acontecerem, criando oportunidades para atingir suas expectativas (KAILA et al., 1990). Birley e Vandermerwe (1997) em suas pesquisas sobre líderes empreendedores em organizações, concluíram que a maioria das barreiras comportamentais identificadas foi por política corporativa, pessoas erradas nas posições de liderança, suspeitas e cinismos por membros da equipe que escondiam problemas, mentalidade de curto prazo e prioridades conflitantes. Os problemas comportamentais de má comunicação e de arrogância foram as principais barreiras encontradas.

Segundo Churchill e Muzyka (1994), estudos indicam que uma organização com administração estratégica empreendedora apresenta as seguintes características:

- a) objetivos econômicos e sociais, reconhecendo as necessidades sociais de todos os envolvidos com a organização;
- b) princípios básicos: a incerteza no ambiente de operação, adaptação e aprendizagem, foco na oportunidade, foco em medidas primeiro em resultados e após no processo, humanística por natureza, o erro é gerenciável, ser efetiva é mais importante do que ser eficiente, foco no crescimento;
- c) visão sistêmica, pessoas flexíveis e participantes em formação de alianças;
- d) processo empreendedor incentivado e apoiado para todos participantes da organização;
- e) o conhecimento, considerado como a chave para adaptar e captar novas oportunidades, é fortemente transferido de forma informal.

Essas características, quando valorizadas a partir da organização para a inovação, promoverão as capacidades organizacionais.

### 3.2 Organizando para a Inovação

Pesquisas realizadas quanto ao sucesso em organizar organizações para a inovação identificam quatro conjuntos de atividades (DOUGHERTY, 1999):

- a) Conjunto 1 - identificar o produto que integre as necessidades do mercado com o potencial tecnológico.
- b) Conjunto 2 - organizar o processo de maneira a proporcionar criativas soluções de problemas.
- c) Conjunto 3 - monitorar e avaliar o processo de inovação.
- d) Conjunto 4 - desenvolver uma conduta de união de esforços para o processo de inovação.

Atividades	Capacidades Organizacionais
Conjunto 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidade de desenvolver e explorar o <b>conhecimento</b>;</li> <li>• capacidade de gerar uma identidade organizacional que combine tópicos internos e externos, relacionando efetivamente, por exemplo, o valor do produto/serviço oferecido ao cliente com a tecnologia interna necessária;</li> </ul>
Conjunto 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidade de ver a organização como um <b>processo</b> para auxiliar na administração da complexidade da inovação, sem eliminar a habilidade de resolução de problemas novos e desafiadores;</li> </ul>
Conjunto 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidade da liderança em realizar específicos julgamentos em uma cultura de <b>assumir riscos</b>, valorizar mudanças e aprendizagem, proporcionando uma melhor decisão de como e quando usar as regras organizacionais;</li> </ul>
Conjunto 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidade para <b>responsabilidade coletiva</b> permeada na organização como um todo, promovendo o trabalho sem sobrecarga, com autonomia, com sentimento de inclusão, com controle no resultado e com participação nas decisões.</li> </ul>

Quadro 1: Atividades e Capacidades Organizacionais para a Inovação

Fonte: Baseado em Dougherty (1999).

O autor salienta que as organizações podem não inovar porque não dedicam a devida atenção para as capacidades necessárias para cada conjunto de atividades do processo de inovação (ver Quadro 1).

Tidd et al. (2001) propõe que realizar a gestão da inovação é fazer a promoção das habilidades centrais na organização para a condução de rotinas específicas, podendo assim atuar, efetivamente, nas quatro fases do processo de inovação: (1) estratégia; (2) promoção do contexto organizacional; (3) relações externas eficazes; (4) mecanismos de implementação eficazes. Van de Ven (1986) corrobora afirmando que, do ponto de vista gerencial, entender o processo de inovação é entender os fatores que *facilitam ou inibem* o desenvolvimento de inovações, que são: pessoas, idéias, transações e contexto ao longo do tempo. Esse autor argumenta que esses quatro fatores dão origem aos quatro problemas centrais na administração da inovação, que são:

a) o problema das pessoas na administração da atenção – as organizações valorizam as melhores práticas ao invés de dedicar atenção ao desenvolvimento de novas idéias;

b) o problema da administração das idéias como um ativo – enquanto a criação de idéias inovadoras pode ser uma atividade individual, a administração da inovação é coletiva para transferir essas idéias para o produto/serviço;

c) o problema estrutural de administração da relação entre as partes versus o todo – múltiplas funções, recursos e especializações das pessoas são envolvidos no processo de transformar uma idéia em uma realidade concreta; e

d) o problema do contexto de inovação promovido pela liderança institucional – a inovação vai além de recriar/criar/implantar idéias, para, também, transformar as estruturas e práticas dos ambientes organizacionais como infra-estrutura vital.

Portanto, para a investigação do caso Azaléia/Olympikus, procurou-se identificar:

a) quais foram as capacidades organizacionais reconhecidas por esta empresa que através de uma gestão empreendedora (BIRLEY; MUZIKA, 2001) tornou o Olympikus competitivo?

b) como os recursos organizacionais com foco para a inovação (DOUGHERTY, 1999; TIDD et al., 2001) foram mobilizados e integrados, identificando oportunidades e superando barreiras (VAN DE VEN, 1986)?

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Adotou-se a pesquisa qualitativa para compreender profundamente uma situação específica em uma organização que vivenciou uma ação peculiar de esforço

empreendedor, para implementar uma diversificação estratégica através da inovação, em um setor tradicional do setor calçadista. O estudo de caso foi a metodologia de pesquisa adotada, principalmente por ser adequado para a investigação de um assunto empírico específico, como o de interesse deste trabalho (YIN, 2001). A estratégia de pesquisa necessitou ser abrangente para compreender e integrar as diferentes ações empreendedoras que conduziram um negócio ao sucesso, apesar do elevado grau de competitividade e de incertezas.

Investigou-se a Calçados Azaléia S.A., a terceira maior empresa do setor calçadista no Brasil, que vivenciou, através do calçado esportivo Olympikus, elementos específicos de gestão empreendedora, os quais ilustram o tema abordado neste artigo. Foram realizadas entrevistas com profundidade baseadas em um questionário semi-estruturado, gravadas e transcritas, entre os meses de maio/junho de 2005. Os entrevistados foram cinco executivos responsáveis pela definição de estratégias e gestão da inovação na empresa:

- A – Gerente da Divisão Tecnológica da Empresa – 12 anos de empresa.
- B – Gerente da Divisão de Desenvolvimento Olympikus – 20 anos de empresa.
- C – Gerente Comercial Olympikus – 6 anos de empresa.
- D – Gerente da Divisão de Desenvolvimento Asics – 8 anos de empresa.
- E – Diretor Geral de Marketing – 8 anos de empresa.

Os dados secundários utilizados incluíram consultas a documentos, como manuais, pesquisas internas e pesquisas de mercado encomendadas a institutos oficiais pela própria empresa, assim como consultas a revistas especializadas do setor. Além disso, no início de 2006, aprofundou-se novamente esta investigação na perspectiva de um dos sócios majoritários que estava à frente das decisões na época do lançamento e relançamento do Olympikus.

## **5. O ESTUDO DE CASO: COMO O SISTEMA DE GESTÃO DA AZALÉIA RESSUSCITOU O TÊNIS OLYMPIKUS?**

### **5.1 A Criação e a Interrupção da Olympikus**

A marca Olympikus nasceu para atender ao segmento de uniformes escolares na década de 70. Naquela época, a maioria das escolas obrigava os alunos a vestirem-se conforme um rígido uniforme que determinava inclusive o calçado a ser utilizado.

Para atender este segmento, a Azaléia colocava inclusive o nome da escola, no tênis. O Tênis Olympikus era extremamente robusto e durável. Com isso, atendia aos desejos da escola e dos pais.

No final da década de 80, a área de Marketing da Empresa tomou uma decisão estratégica para o seu futuro: descontinuar a divisão de calçados esportivos. Por que esta decisão? Era o momento do calçado esportivo no mundo inteiro, e a Empresa não possuía uma estrutura industrial para acompanhar a evolução de materiais (que deveriam ser importados numa economia totalmente fechada) e as novas tecnologias de produção usadas pelo segmento de tênis.

Durante cinco anos, planejou e preparou a sua volta ao mercado, investindo em seu complexo industrial, dotando-o de modernas plantas de borracha, poliuretano e EVA, materiais de ponta para a produção de solados e entressolas para calçados esportivos. Investindo também na área de “Matrizaria” e em CAD/CAM. As fábricas foram preparadas para produzirem pequenos lotes, adquirindo flexibilidade, medida fundamental para produzir calçados esportivos de alta performance, e não somente modelos de volume.

## 5.2 O Retorno ao Mercado

Em março de 1994, Olympikus voltou ao mercado. Em condições, com a abertura de mercado, de disponibilizar para as suas fábricas, as mesmas matérias-primas utilizadas pelas marcas internacionais. Passa a competir pela liderança em um mercado já consolidado, que tirou o calçado esportivo das quadras e das competições, transformando-o num calçado de uso diário, num item de moda no vestuário do jovem brasileiro.

Em 2000, a Olympikus já ostentava alguns dados importantes, na sua performance como marca:

- a) é a marca esportiva mais vendida no Brasil;
- b) é a primeira marca mais lembrada pelo consumidor brasileiro, em pesquisa de “Top of Mind” realizada pelo Datafolha em 2000;
- c) o faturamento em 2000 atingiu o total de R\$ 250 milhões;
- d) está presente em mais de 10.000 pontos-de-venda no país;
- e) está presente na América Latina e Europa.

## 5.3 As Estratégias de Marketing e Operações

### 5.3.1 Desenvolvimento de produto

O desenvolvimento de produto esteve focado nas diversas exigências das modalidades de esportes existentes. A marca está presente em todos os segmentos de produto de performance esportiva. Hoje, a Olympikus produz calçados esportivos para *running, jogging, basketball, volleyball, fitness, tennis, cross training, trail, society, indoor, street etc.*

Para concorrer com marcas internacionais foi necessário dotar os produtos de tecnologia de ponta: lançou no Brasil os sistemas Dry Action (transpiração), Body Cushion (palmilhas anti-impacto), Evaflow (entressolas de EVA que oferecem maior absorção e leveza), o Engage (produto utilizado nas entressolas que transforma impacto em impulsão) e a inovadora tecnologia de amortecimento Gravitor e Tube. No desenvolvimento destes novos sistemas surgiu a necessidade de pesquisar novas matérias primas que em sua grande maioria tiveram que ser importadas, especialmente da Itália, Japão, Coréia e Estados Unidos, assim, os produtos poderiam se tornar cada vez mais competitivos no mercado mundial.

Para tornar a Olympikus uma marca esportiva completa era necessário aumentar a visibilidade da marca. Em 1995, para completar a gama de produtos destinados à prática de esportes, foram lançadas a linha de roupas e de acessórios com base em pesquisas de novos materiais especiais visando máximo desempenho esportivo. Foram desenvolvidas então, as exclusivas tecnologias Dry Action, Hydro Action e Solar Tech para a absorção do suor e reflexão do calor. Assim, a marca iniciou os patrocínios de equipes esportivas que culminou na marca oficial patrocinadora do Comitê Olímpico Brasileiro.

### **5.3.2 Estratégia de distribuição**

A estratégia de distribuição é baseada na comunicação entre equipe de vendas e fábrica, ampla cobertura nacional e internacional e total flexibilização em relação à entrega dos produtos aos clientes.

Para imprimir maior velocidade à comunicação, toda a equipe de vendas está conectada *on line* com a fábrica através de softwares disponibilizados que permitem o envio remoto de todos os pedidos, além disso, o cliente pode consultar a posição de entrega de sua mercadoria através de um canal direto de comunicação via Internet, o que garante maior velocidade no processamento e entrega dos pedidos.

A pulverização na distribuição para garantir cobertura de vendas na maior parte do país tornou-se um dos principais objetivos da marca, atualmente mais de 5.000 municípios já tem cobertura, além de estar presente na América Latina e Europa através de filiais e distribuidores exclusivos. Outro ponto importante para garantir o canal de distribuição é o diferencial na disposição dos pedidos. O lojista pode comprar somente a numeração que quiser, evitando a sobra em numeração de “ponta”, o que não acontece com as marcas internacionais. A Olympikus vende a sua numeração básica do 33 ao 45, em caixas de 12 pares, com opções, nos calçados para performance esportiva, até o número 48. As marcas internacionais vendem “caixas fechadas”, de 12 ou 18 pares, sem opção de escolha de numeração.

### 5.3.3 Promoção e Marca

Como estratégia de promoção, a empresa opta pela presença permanente da marca através de mídia de massa como Televisão, Revista e mídia especializada. Outras ferramentas utilizadas são: a promoção esportiva através de patrocínios de seleções, equipes e atletas; campanhas publicitárias produzidas no exterior; e materiais de ponto-de-venda com o apoio de 40 promotores em todo o Brasil, oferecendo ao lojista as condições de montar uma vitrina no mesmo nível de qualquer loja da Europa ou dos Estados Unidos.

A Olympikus é a marca esportiva oficial das Seleções Brasileiras de Voleibol, primeiramente para o período de 1997 a 2004 e renovado até 2008, através de contrato firmado com a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV).

Este fato atesta o nível de performance alcançado pela marca, pois um contrato de fornecimento (uniformização e calçados esportivos) deste porte é um processo de seleção através da qualidade. Primeiro, os produtos devem ser aprovados por quatro laboratórios internacionais (na Suíça, na França, no Japão e no Brasil), que executam todos os tipos de teste de resistência e de adaptação ao esporte. A partir daí, a marca é homologada pela FIVB, Federation Internationale de Volley Ball, com sede em Lausanne, na Suíça.

A grande parceria estratégica veio a ser firmada em março de 1999, a Olympikus foi selecionada pelo Comitê Olímpico Brasileiro (COB), para ser a marca esportiva oficial do nosso país nos Jogos Pan-Americanos 1999, em Winnipeg, Canadá; Jogos Olímpicos 2000, em Sydney, Austrália; Jogos Pan-Americanos 2003, na República Dominicana e Jogos Olímpicos 2004, em Atenas, Grécia.

Este contrato de fornecimento trouxe para a Marca uma grande reafirmação, pois obteve o maior prestígio que uma marca nacional pode alcançar. Obrigatoriamente, utilizada pelos atletas de todas as categorias, - faz com que a Marca esteja sempre presente em todos os veículos de Comunicação porque está identificada em todos os uniformes utilizados pelos atletas que representam o País nessas competições.

Representar a marca olímpica do Brasil significa estar ao lado de marcas globais, âncora promocional e publicitária de alto impacto e oportunidade comercial única para a venda de produtos.

## 6 ANÁLISE DO CASO

Entre os elementos característicos da capacidade empreendedora (BIRLEY; MUZIKA, 2001), salientam-se a orientação estratégica e o comprometimento com a oportunidade para implementar o negócio Olympikus. A Azaléia retornou ao mercado com condições de competir com marcas internacionais por muito priorizar e envidar esforços concentrados em ambas as categorias.

A evidência dos fatos relacionados com a interrupção do Olympikus durante cinco anos é reveladora. Em particular, o investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), enquanto a Empresa planejava o seu retorno ao mercado, denota uma forte orientação estratégica. Ao assumir os riscos e desafios de competir em um mercado consolidado (e dominado por marcas internacionais), observa-se através da perseguição desta orientação estratégica uma “obstinação organizacional” por uma oportunidade vislumbrada. Os recursos foram mobilizados na Organização em consequência desta determinação, independente de estarem ou não disponíveis.

Outro ponto que foi trabalhado internamente na Empresa foi a visão de longo prazo, teve que ser deixado de lado o imediatismo pelos resultados, principalmente da alta administração porque na formação de uma nova marca é preciso persistência e além disso a pesquisa e desenvolvimento devem estar permanentemente voltados para a busca de inovação e isso demanda muito tempo e investimento. (entrevistado A)

A Azaléia mobilizou os recursos necessários para a inovação, através da capacidade de “ver” a organização como um processo facilitador para proporcionar soluções criativas de novos e desafiadores problemas (DOUGHERTY, 1999). Na percepção dos entrevistados, o fator crítico de sucesso não está somente na inovação tecnológica, mas também em disseminar a cultura da inovação, permitindo exercitar a gestão da inovação entre os diversos setores da Empresa. Outra capacidade percebida é a da Empresa se reinventar, desenvolvendo e explorando novos conhecimentos, utilizando os recursos industriais disponíveis e empregando recursos ociosos.

Agora estamos fazendo uma nova coleção onde existe um produto que vai se utilizar as máquinas de injetar PU, que é uma matéria-prima que a empresa estava com ociosidade de produção. Quer dizer, é uma tecnologia que o consumidor final nem sabe do que é feito, mas a empresa vai vender este produto como uma tecnologia inovadora. Realmente esta inovação traz um tênis mais leve e confortável para o consumidor e – no mundo – não há quem já tenha desenvolvido esta tecnologia antes. (entrevistado B)

Há um consenso de que a inovação de produtos, aliada a fatores como preço, qualidade e volume de produção fazem da Olympikus, a marca líder atual no segmento de calçados esportivos. 70% do faturamento dos produtos da Olympikus se baseiam na comercialização dos produtos básicos, de menor valor agregado.

O grande diferencial é o fato da Olympikus pegar o tênis caro, o tênis tecnológico, o tênis muito caro e democratizá-lo. Esse é o real diferencial da Olympikus, desde um sistema de amortecimento, passando por materiais e processos para baratear esse produto [...] (entrevistado C)

A Olympikus foi pioneira em várias inovações tecnológicas em P&D para calçados. Foi a primeira Empresa a investir em tecnologia no desenvolvimento de calçados, vindo a reduzir os preços com o avanço e o aprimoramento de novos processos produtivos agregados ao ganho de escala. Em relação às barreiras na administração da inovação, há a percepção de que a Olympikus vem superando as barreiras contextuais, mas precisa mobilizar constantemente seus recursos para enfrentar a barreira da “velocidade” com que novos produtos precisam ser lançados no mercado. Além disso, para serem competitivos percebem que precisam ser além de pioneiros; precisam ser originais.

Fixar uma marca em um mercado dominado por concorrentes internacionais não foi nada fácil. Tivemos de trabalhar muito para encontrar uma identidade para a marca que se identificasse com o nosso público-alvo aqui no Brasil, primeiramente. Uma combinação que encaixasse a Olympikus não só como um calçado para a prática de esporte, mas também para o uso diário (casual). (entrevistado E)

Há as barreiras de entrada mercadológicas que a Empresa vem enfrentando, para se inserir no mercado americano. A marca Olympikus foi barrada pelo governo americano sob o argumento de que a mesma utiliza-se da imagem americana em associação aos jogos olímpicos (“Olympik US”). Considera-se que as barreiras de entrada relativas ao mercado da América Latina vêm sendo superadas, na medida que há similaridades culturais e a Empresa adapta-se rapidamente para tornar-se uma marca de esporte global.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho visou introduzir uma reflexão conceitual a respeito da competitividade da Indústria Calçadista Brasileira, historicamente reconhecida como tradicional, já que, a produção que utiliza tecnologias simples e dominadas. Procurou-se estabelecer um debate cujo alicerce teórico sugerisse uma diferente perspectiva estratégica, sustentada por um novo entendimento da dinâmica da cadeia de valor, e um novo papel da inovação na gestão.

A competitividade da Indústria Calçadista Brasileira abalou-se com a entrada da China no mercado internacional de calçados de baixo custo. Numa primeira decisão estratégica, muitos calçadistas não souberam reagir com produtos de qualidade similar e preços inferiores. Procurando diferentes alternativas, deslocaram-se para outras regiões do Brasil, e mais recentemente, observa-se o deslocamento para outros países, inclusive a própria China. Neste contexto, são procuradas outras decisões estratégicas que posicionem as empresas em etapas da cadeia de valor relacionadas, por exemplo,

com Marketing, Design e Gestão da marca (BAZAN; NAVAS-ALEMAN, 2001). O caso Azaléia-Olympikus surge como um exemplo de esforço empreendedor para diversificar as estratégias de uma indústria tradicional, caracterizando-se por assumir uma perspectiva “revolucionária” cuja competitividade baseia-se em um produto que se diferencia por aliar inovação tecnológica, qualidade e design.

A descrição e análise do caso permitiram caracterizar a mobilização de recursos estratégicos para promover a competitividade do calçado esportivo Olympikus. Entre esses recursos, destacam-se:

- a) desenvolvimento do produto a partir de incessantes esforços em pesquisa e inovação tecnológica;
- b) estratégia de distribuição com comunicação rápida (entre equipes de fábrica e vendas) e com flexibilidade em relação à entrega dos produtos aos clientes;
- c) promoção da marca através da mídia de massa (Televisão, Revista e mídia especializada) e patrocínios de seleções, equipes e atletas.

Entre os elementos que caracterizam a capacidade empreendedora evidenciada na unidade de negócios Olympikus, observa-se a orientação estratégica, o comprometimento com a oportunidade, e a capacidade da Empresa em utilizar recursos. A Empresa retornou ao mercado, após cinco anos, assumindo os riscos e desafios de competir com um produto inovador. A capacidade empreendedora está diretamente relacionada com a visualização da oportunidade de crescimento, aliada ao desenvolvimento do segmento do calçado esportivo, e com a capacidade da Empresa de utilizar os conhecimentos das etapas mercadológicas da cadeia de valor. Esses conhecimentos desenvolveram-se na experiência da Empresa no mercado interno e foram decisivamente mobilizados em favor de estratégias inovadoras para a competitividade da linha Olympikus.

## **THE STRATEGIC CAPABILITY OF A SHOE COMPANY FROM BRAZIL: THE OLYMPIKUS CASE**

### **Abstract**

The main objective in this article is to analyze how the opportunities and resources are identified and mobilized to assure conditions to a traditional industry to compete through innovation. In this study decisions and actions associated to enterprising and innovations are analyzed in the context of the traditional Brazilian Industry. In this context, the global production chains are evaluated, in particular, the behavior

and performance of the Brazilian Shoe Industry. The study of one case of the shoe industry provides the empiric base to discuss the questions proposed. The analysis of one line from articles produced by Calçados Azaléia, one of the biggest shoe factories in Brazil, is made. The evidences are based on interviews proposed to the executives of the company in the years of 2005 and 2006 where secondary data helps to analyze the subject, shoe business sector and the company. The conclusion is that the case takes a ‘revolutionary’ perspective of competitiveness, through the launching of one product that allies technology, quality and design, assuming a new level on administrative innovation and a new strategic position at the dynamic value chain.

**Keywords:** Strategy. Shoe Company. Innovation.

## REFERÊNCIAS

BAZAN, L; NAVAS-ALEMAN, L. Comparing chain governance and upgrading patterns in the Sinos Valley, Brazil. University of Sussex, Institute of Development Studies, University of Sussex, paper of Workshop ‘**Local upgrading in Global Chains**’, 2001.

BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

BIRLEY, S.; VANDERMERWE, S. The corporate entrepreneur: leading organizational transformation. **Long Range Planning**, London, v. 30, n.. 3, p. 345-352, Jun/1997.

BRAZEAL, D. V.; KRUEGER, N. F. Jr. Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Spring, 1994.

COSTA, A.; FLIGENSPAN, F. **Avaliação do movimento de realocação industrial de empresas de calçados do Vale do Rio dos Sinos**. Porto Alegre, SEBRAE/RS, 1997.

CHURCHILL, N.C.; MUZIKA, D.F. **Entrepreneurial management: a converging theory for large and small enterprises**. INSEAD, Fontainebleau, France – Babson Research Conference: 1994.

DOUGHERTY, D. Organizing for innovation. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.), **Managing organizations: current issues**. London: SAGE, 1999.

GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, 48, pp.37-70, 1999.

GEREFFI, G. The organization of buyer-driven commodity chains: How USretailers shape overseas production networks. In : GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (Eds.). **Commodity chains and global capitalism**, Praeger, Westport, CT, 1994.

SEMINÁRIO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS. Novo Hamburgo, Abicalçados, Assintecal e Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil. (Notas Pessoais), 18 a 20 out. 2000.

HILL, G. E.; LUMPKIN, G. T.; SHRADER, R. C. Opportunity Recognition as Creative Process. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Babson College, MA: 1999.

KAILA, M. ; MYLLYNIEMI, T. ; KAURANEN, I. ; AUTIO, E. The Growth of New Technology-Based Companies. SITRA, Nro 103, Helsinki, 1990.

PEREIRA, G. M. **Avaliação do impacto das mudanças mercadológicas sobre o perfil de competências gerenciais nas empresas calçadistas gaúchas voltadas à exportação**. São Paulo, – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, Tese de Doutorado, 2001.

PINCHOT III, G. **INTRAPRENEURING**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1985.

RUAS R. O conceito de cluster e as relações interfirmas no complexo calçadista do Rio Grande do Sul. In: **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**., pp 55-95. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

SCHMITZ, H. Small shoemakers and fordist giants: tale of a supercluster. **World development**, v.. 23, n.1, p. 9-28, 1995.

\_\_\_\_\_. Responding to global competitive pressure: local co-operation and upgrading in the Sinos Valley, Brazil. University of Sussex , Institute of Development Studies, **Working paper**, 1998.

\_\_\_\_\_. KNORRINGA, P. Learning From Global Buyers. University of Sussex, Institute of Development Studies, **Working paper**, 2000.

SEBRAE. **Tecnologia e competitividade: diagnóstico da indústria calçadista do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 1992.

SEMINÁRIO NACIONAL DO SETOR COUREIRO-CALÇADISTA. **Programa do calçado no Brasil.** Porto Alegre, PALLOTTI, 1996.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation:** integrating technological, Market and organizational change. New York: John Wiley & Sons, 2001.

VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v. 32, n. 5, May, 1986.

YIN, R.C. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.