

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO ECONOMIA E CONTABILIDADE
DE RIBEIRÃO PRETO**

CISCELE OMETTO BIANCO

Sistema vertical a jusante como estratégia de agregação de valor: estudo de casos múltiplos no setor calçadista.

**Ribeirão Preto
2011**

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcos Fava Neves
Chefe de Departamento de Administração / FEA-RP

CISCELE OMETTO BIANCO

Sistema vertical a jusante como estratégia de agregação de valor: estudo de casos múltiplos no setor calçadista.

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Ribeirão Preto
2011

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTA
TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA
FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

Bianco, Ciscele Ometto

Sistema vertical a jusante como estratégia de agregação de valor: estudo de casos múltiplos no setor calçadista. Ribeirão Preto, 2011.

43 p. : il. ; 30 cm

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada à Faculdade de Economia e Administração de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Marketing.

Orientador: Neves, Marcos Fava.

1. Canal de Marketing, 2. Sistemas Verticais, 3. Mercado Calçadista.

Aos meus pais, minha gratidão e admiração por
todo apoio, toda dedicação e toda atenção
dispensados a mim em toda minha vida e neste
período em especial.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Prof. Dr. Marcos Fava Neves, à Prof^a. Dr^a. Sonia Oliveira pela ajuda com a formatação do texto. Também a todos os entrevistados que disponibilizaram um período de seu precioso tempo.

À minha mãe Vera e a meu namorado Guilherme por toda ajuda na revisão do texto, além do apoio emocional nas horas difíceis deste presente trabalho. Ao meu pai Pedro que se esforçou na busca por contatos para a minha pesquisa. Também às minhas amigas que contribuíram com suas experiências e conhecimentos.

Por fim, agradeço a Deus que em todo este período esteve comigo, me protegendo e abrindo caminhos para que eu concluísse este trabalho.

RESUMO

Os sistemas verticais de marketing, como franquias e lojas próprias, são tendências de mercado. Surgiram devido à necessidade, por parte dos produtores, de controlar todo o canal e eliminar alguns agentes como grandes redes varejistas. Esses sistemas verticais, principalmente as lojas próprias dos fabricantes, podem tornar-se fontes de informações e ser usados como uma espécie de laboratório para aperfeiçoar produtos e processos. Assim, o presente estudo teve como objetivo principal identificar quais são as principais vantagens e desvantagens da integração vertical para frente (montar e gerenciar lojas) no caso de empresas calçadistas. Para alcançá-lo foi realizado um estudo de caso múltiplo com três empresas calçadistas do estado de São Paulo que possuem lojas próprias e desenvolvem seus produtos internamente. Os dados obtidos, através de fontes como entrevistas e observação, foram analisados de acordo com o método descritivo proposto por Yin (2010). Através desta análise, pode-se perceber que as empresas fabricantes de calçados optaram por adquirir lojas próprias para fugir da concorrência e eliminar problemas causados por alguns agentes da cadeia. Essas lojas trouxeram benefícios concretos para as empresas, porém foi percebido certo despreparo das mesmas em relação às atividades de varejo.

Palavras-chave: canal de marketing, sistemas verticais, lojas próprias como laboratórios, mercado calçadista.

ABSTRACT

The downstream marketing systems such as franchise and own stores are market trends. They appear due to the need of the producer to control the whole channel and cross out some agents of large retail dealers. These downstream systems mainly the manufacturer's stores can change into information sources, furthermore they can be used like a kind of laboratory to improve products and processes. So in this study the principal objective is to analyze how shoe manufacturers can add brands through their own stores and consequently keep direct contact with their consumer. It is hoped to find ordinary procedures carried out by these manufactories that assess values to the product and the brand. In this way, the current paper has as its main aim to identify which are the main advantages and disadvantages from the downstream marketing ahead (to establish and to manage stores) concerning shoes manufactures companies. In this sense, it was carried out a multiple study with three shoes companies which have their own stores and have developed their product internally. All the figures that were obtained by means of sources such as interviews and observation were assessed according to Yin's descriptive process and through such assessment it was possible to realize that, despite not being well prepared towards retail affairs, the stores brought real benefits for the companies which were studied.

Key Words: marketing channel, downstream marketing system, own stores as laboratories and shoes market.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de Pesquisa	14
1.2 Objetivos.....	14
1.3 Justificativa	14
1.4 Estrutura do Trabalho	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Sistemas Verticais de Marketing	17
2.1.1 Sistema Vertical de Marketing Corporativo	17
2.1.2 Sistema Vertical de Marketing Contratual	18
2.1.3 Formas Plurais	19
2.2 Vantagens e desvantagens dos SVMs.....	19
2.3 Práticas nos SVMs	22
2.4 O setor calçadista	23
3. METODOLOGIA.....	27
3.1 Tipo de pesquisa	27
3.2 Coleta de dados: método e instrumento.....	28
4 ANÁLISE DOS DADOS	29
4.1 Caracterização.....	29
4.2 Razões.....	30
4.3 Práticas.....	31
4.4 Vantagens e Desvantagens.....	33
4.4.1 Vantagens.....	34
4.4.2 Desvantagens	36
4.5 Análise comparada.....	38
5 CONCLUSÕES.....	41
REFERÊNCIAS	43
APENDICE A- Questões da entrevista.....	46

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as marcas¹ estão sofrendo ameaças constantes de concorrentes globais, nacionais e virtuais. Também sofrem pressão de marcas próprias, marcas de loja, mega marcas e novas formas de comercialização ou varejo (PARENTE, 2009). Essa intensa concorrência aliada a outros fatores, como o crescente poder dos varejistas e a dificuldade em conquistar uma vantagem competitiva sustentável, elevaram a importância do canal de marketing dentro das organizações (ROSENBLOON, 2009).

Alvarez (2005) comenta que as principais preocupações para os fabricantes e para suas marcas, em relação ao canal, estão voltadas à ocupação do espaço no ponto-de-venda, à abertura de novos canais, à expansão geográfica e a novas parcerias com grandes redes. Uma estratégia adequada do canal de marketing oferece à empresa a oportunidade de diferenciação e uma vantagem competitiva sustentável. Porém, a elaboração da estratégia de canal é um processo delicado que exige uma comparação minuciosa de cada opção a fim de encontrar a alternativa mais eficiente.

Novas formas de organização do varejo são criadas constantemente. Uma dessas novas tendências é o sistema vertical de marketing como franquias e lojas próprias. Esse sistema aproxima o fabricante do consumidor. O contato direto pode transformar-se em uma vantagem competitiva para a empresa à medida em que esta passa a conhecer melhor seu mercado e a ter informações diretas e mais precisas sobre suas exigências.

Apesar da loja de multimarca de calçados ainda ser o canal de distribuição mais usado pelos produtores, vem crescendo o número de lojas de sistemas verticais de marketing. Muitas empresas calçadistas estão abrindo lojas próprias e franquias como meio de fugir da grande concorrência e das exigências das lojas multimarcas que possuem muitas opções, aumentando seu poder de barganha.

O foco deste trabalho é o relacionamento entre os fabricantes, que são detentores de sistemas verticais de marketing, e seus consumidores, com ênfase nas práticas utilizadas. Em decorrência da importância deste relacionamento e oportunidade única para esses fabricantes foi realizado um estudo de caso a fim de identificar se fabricantes do setor calçadista estão

¹ As marcas identificam a origem ou o fabricante de um produto e permitem que os consumidores atribuam a responsabilidade pelo produto a um determinado fabricante ou distribuidor, ou seja, as marcas são propriedades legais que fornecem uma identidade aos produtos e serviços e podem influenciar o comportamento do consumidor (KOTLER, 2005).

utilizando deste canal para obterem melhorias em seus produtos e serviços e a forma como eles o utilizam.

1.1 Problema de Pesquisa

Abre-se a chance de investigar os sistemas verticais a jusante quanto a esta questão: “Quais são as principais vantagens e desvantagens de fazer integração vertical para frente (montar e gerenciar lojas) no caso de empresas calçadistas?”

1.2 Objetivos

O principal objetivo deste trabalho é analisar quais são as principais vantagens e desvantagens de fazer integração vertical para frente (montar e gerenciar lojas) no caso de empresas calçadistas. Este objetivo será respondido através dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar as razões que levaram o gestor a montar e gerenciar lojas.
- Analisar as práticas realizadas pelas lojas próprias voltadas ao conhecimento e relacionamento com o consumidor final.
- Identificar as principais barreiras e fatores de sucesso.
- Propor formas e práticas que agreguem valor ao produto e à marca utilizando as lojas próprias dos fabricantes.

Dessa forma, a proposta deste trabalho envolve exclusivamente os sistemas verticais de marketing. O escopo desta pesquisa não contempla o relacionamento entre fabricantes e outros membros do canal como atacadistas e agentes.

1.3 Justificativa

A escolha do tema para este trabalho foi influenciada por diversos fatores, expostos a seguir:

Primeiro, pela importância do canal de marketing dentro de uma organização. Um canal de marketing bem estruturado e em sintonia com a estratégia da empresa pode ser um meio importante para o sucesso e criação de vantagem competitiva.

Segundo, Kotler & Keller (2006) e outros autores como Parente (2009) destacam os sistemas verticais de marketing como a nova tendência do canal. No Brasil, esta tendência é nítida. Os dados² da Associação Brasileira de Franchising (ABF) confirmam o crescimento de franquias e lojas próprias nesses últimos anos.

Terceiro, pela oportunidade que se abre em relação aos sistemas verticais, os fabricantes ficam mais próximos de seus consumidores construindo um relacionamento sinérgico com eles.

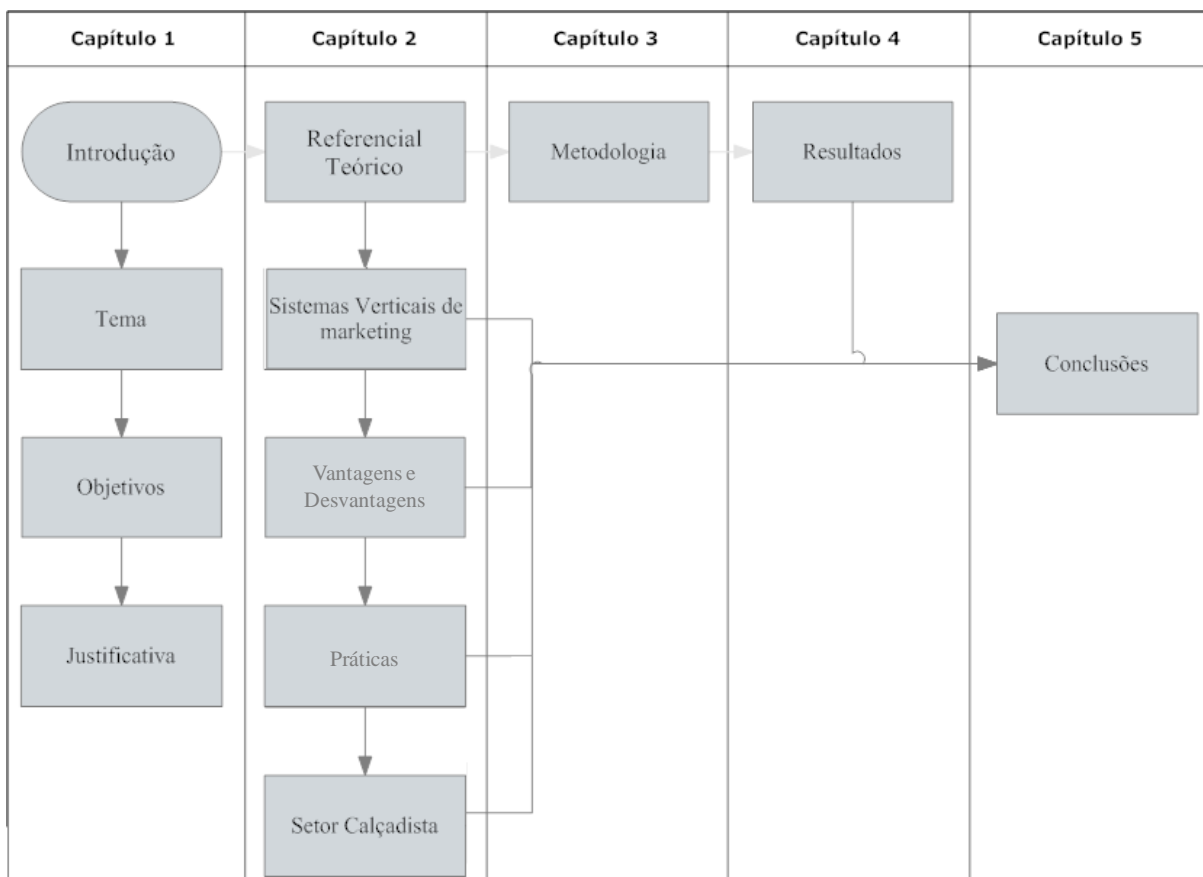
Quarto, pelo interesse pessoal em relação à área de marketing, varejo e setor calçadista, futura área de atuação.

Por fim, se na literatura há muitos relatos quanto aos sistemas verticais a jusante, poucos exploram as vantagens e desvantagens das empresas detentoras desses sistemas de possuírem um canal direto com o consumidor.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma (Figura 1): o primeiro capítulo contém a introdução que apresenta o tema e os objetivos; no segundo capítulo é apresentado todo o referencial teórico. Nele é revisada a literatura sobre os seguintes temas: sistemas verticais de marketing, vantagens e desvantagens dos sistemas verticais, práticas nos sistemas verticais de marketing e, por fim, o setor calçadista; o terceiro capítulo é dedicado à metodologia. Em seguida, no quarto capítulo, as empresas do estudo são caracterizadas e os resultados são apresentados. No último, o quinto capítulo, é feita a conclusão do trabalho; por fim, as referências e o apêndice, com o questionário aplicado nas entrevistas, são apresentados.

² Estes dados serão apresentados no referencial teórico, no tópico do referencial teórico “Setor calçadista.”



Fonte: do autor

Figura 1- Fluxograma das Etapas

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir são apresentados os temas que embasaram a pesquisa.

2.1 Sistemas Verticais de Marketing

Os sistemas verticais de marketing (SVMs) se tornaram uma tendência de mercado (KOTLER & KELLER 2006; PARENTE 2009; CHURCHILL 2000). Ao contrário dos canais tradicionais que são constituídos de empresas independentes com objetivos distintos, os sistemas verticais de marketing são sistemas unificados formados por fabricantes, atacadistas e varejistas que podem ou não ser parte da mesma empresa (KOTLER & KELLER 2006; PARENTE 2009; CHURCHILL 2000). Um desses agentes o administra centralmente, e é chamado por Kotler de “capitão do canal”. De acordo com Parente (2009), este capitão tem a função de desenvolver a cooperação alinhando os objetivos e atividades do canal.

Segundo Kotler (2006), os SVMs surgiram devido a tentativas de controlar o comportamento do canal e eliminar os conflitos existentes no uso do mercado. Esses conflitos estão relacionados principalmente a pressões de agentes e visibilidade de marca (ALVAREZ, 2006). Há três tipos de sistemas verticais de marketing: o corporativo, o administrado e o contratual. O Sistema Vertical administrado é definido como a coordenação de sucessivos estágios de produção e distribuição por um membro dominante obtendo um alto nível de cooperação por parte dos outros membros dos canais (KOTLER & KELLER 2006). Os outros dois tipos de sistemas verticais de marketing serão abordados detalhadamente.

2.1.1 Sistema Vertical de Marketing Corporativo

Um SVM corporativo ou empresarial ocorre quando um único proprietário passa a comandar estágios sucessivos de produção ou distribuição, ou seja, tem controle e posse da maior parte ou de todo o canal de distribuição. Este sistema é indicado para empresas que necessitam de grande controle sobre seus canais. Juntamente com este controle a empresa deve possuir recursos e experiência para administrar todo o canal com eficiência. Neste caso um varejista pode criar sua própria cadeia de fornecimento ou um fabricante pode adquirir sua própria rede de distribuição. Por exemplo, adquirir lojas próprias a fim de se aproximar do consumidor e eliminar o membro varejista como a loja de multimasas (KOTLER & KELLER 2006; PARENTE 2009; CHURCHILL 2000). Segundo Churchill (2000), quando

um membro do canal prospera, também prosperam os outros agentes. São exemplos de sistemas verticais corporativos as lojas próprias de marca e empresas que possuem controle de alguns de seus fornecedores.

2.1.2 Sistema Vertical de Marketing Contratual

O SVM contratual, segundo Churchill (2000), é uma alternativa para a empresa que quer aumentar seu controle, porém não quer possuir todos os níveis de distribuição. A integração é feita através de contratos formais assinados por empresas independentes que desejam obter sinergia. Esse sistema é o tipo mais comum de SVM e possui três subdivisões³: cooperativas ou redes voluntárias patrocinadas por atacadistas⁴, cooperativas patrocinadas por varejistas⁵ e franquias. De acordo com Churchill (2000, pp.377), a franquia “envolve uma empresa-mãe, o franqueador, que dá a um ou mais franqueados o direito de operar o negócio de acordo, em grande medida, com o plano de marketing do franqueador e usando sua marca registrada.”

Um dos principais fatores que explicam a estratégia de abertura de franquias é a expansão do negócio através de recursos de terceiros, no caso, outro investidor. Estes recursos vão além de capital. Incluem também gestão e conhecimento de mercado local (CHERTO et al.⁶ 2006 apud VANCE 2010). De acordo com Parente (2009), os franqueados investem nas franquias devido ao apoio nas decisões e na gestão da loja e por já terem um formato de loja definido e testado.

³ A franquia será abordada com mais detalhe no presente trabalho a fim de atingir o objetivo do mesmo.

⁴ Cooperativa patrocinada por atacadistas é constituída por uma cadeia voluntária de varejistas independentes que se organizam a fim de concorrer com grandes redes (economia de compra) (KOTLER & KELLER 2006; PARENTE 2009).

⁵ Cooperativa patrocinada por varejistas é uma cooperativa na qual os varejistas formam uma nova entidade de negócio para executar a função de atacado ou até mesmo de fabricação (KOTLER & KELLER 2006).

⁶ CHERTO, M; RIZZO, M. **Franchising na Prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

2.1.3 Formas Plurais

Formas plurais estabelecem o uso concomitante por uma mesma firma de unidades próprias e unidades franqueadas executando as mesmas funções (VANCE 2010). Estas duas formas atuam no mesmo nível da cadeia produtiva, no caso, o varejo. Para Vance (2010), as formas plurais se complementam beneficiando a firma, pois inovações e melhorias de gestão desenvolvidas por uma forma podem ser compartilhadas e adotadas pela outra. As formas plurais devem trabalhar para obter benefícios mútuos. Caso isso não ocorra, elas podem ser destrutivas para a empresa (COUGHLAN, 2002).

2.2 Vantagens e desvantagens dos SVMs

Diversos autores discutem as vantagens e as desvantagens da integração vertical. Além dos prós trazidos por Neves (2009) no Quadro 1, Rocha (2002) cita outras vantagens como economia tecnológica⁷ e garantia de fornecimento ou de demanda. Williamson (1971) alega que a principal vantagem de uma empresa integrada verticalmente é a variedade e a maior facilidade de ela impor suas estratégias e desejos. E Perry (1989) menciona que a integração vertical possui vantagens em relação à economia de mercado quando há concorrência imperfeita. Por fim, Silva (1997) coloca a apropriação do lucro⁸ como outra vantagem dos sistemas verticais.

Muitos autores apontam a informação e a aproximação com o cliente como grandes vantagens da integração vertical (COUGHLAN, 2002; NEVES, 2009; PERRY, 1989; ROCHA, 2002; SILVA, 1997; WILLIAMSON, 1971). Para Coughlan (2002) o controle relacional e a integração vertical dão à empresa detentora de um sistema vertical a jusante um poder de experiência a montante. Essas lojas, portanto, podem servir de laboratórios para as empresas realizando testes e absorvendo o risco do fracasso (COUGHLAN, 2002). De acordo

⁷ “A integração tecnológica consiste na utilização da tecnologia por diversos níveis do sistema, possibilitando o menor uso de insumos com o mesmo volume de produção” (ROCHA, 2002, p.19).

⁸ “Uma empresa verticalizada ou integrada se apropriará da parcela do lucro do fornecedor principalmente quando o mercado está em expansão, já que é sabido que, nessas ocasiões, os preços dos insumos e matérias-primas tendem a aumentar mais que o preço dos produtos manufaturados” (SILVA, 1997, p. 9).

com Vavra⁹ (1996 apud BOGMANN, 2002), a captação de informações através das lojas próprias pode proporcionar benefícios para a empresa como: identificar o erro e proporcionar meios de corrigi-lo; apresentar novas idéias para produtos já existentes e novos produtos; captar clientes potenciais; fidelizar clientes; fornecer apoio a propaganda e por fim acrescentar valor ao produto ou serviço.

Quanto às desvantagens da integração vertical, além das apontadas por Neves (2009) no quadro “Vantagens e Desvantagens da Integração Vertical”, há questões relacionadas a trustes¹⁰ questionadas por Azevedo (2010) e Hamilton & Lee (1986), questões relacionadas a dificuldade de separação dos custos citada por Silva (1997) e também pontos como novo padrão competitivo e vinculação a um tipo de matéria prima (SILVA, 1997).

⁹ VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

¹⁰ Efeitos anticompetitivos (AZEVEDO, 2010).

Vantagens	Desvantagens
A existência de especificidade de ativos nos relacionamentos com os canais de distribuição, combinados com incerteza ambiental e risco de ação oportunista, pode levar a empresa a aumentar o controle e diminuir os riscos.	Custo de oportunidade em estar investindo em um negócio que ofereça uma rentabilidade inferior a outras opções do mercado.
A operação no canal pode garantir o acesso a informações sobre o mercado garantindo uma vantagem competitiva, além de diminuir a assimetria informacional sobre os padrões de desempenho.	Pode ser desvantajoso não ter flexibilidade suficiente para acompanhar a necessidade de desenvolvimento de novos mercados.
Diminuição do custo de inspeção da qualidade, já que se controlam os canais.	Maiores barreiras a saída.
Proteção contra as oscilações do mercado.	Custo de trocas de canais passa a ser alto.
Planejamento tributário integrado na cadeia (transferências de benefícios fiscais) pode gerar vantagens de custos.	As atividades a jusante são muito diferentes e se sujeitam a modelos financeiros diferentes.
Total controle dos canais e facilidade de influenciar a missão ou mudança dos objetivos das estratégias comerciais dos canais em tempo hábil.	Pode diminuir e limitar a taxa de inovação.
Oportunidade de diferenciação frente aos concorrentes, no oferecimento de produtos com maior valor agregado aos clientes nos canais.	Eventualmente fechamento de acesso à pesquisa de outras alternativas de distribuição.
Acesso aos canais de distribuição e aumento do poder de negociação com outros distribuidores, se esses forem usados em conjunto com os canais próprios.	Diferença entre escalas ótimas de produção entre os estágios da cadeia (complexidade dos produtos e processos).
A necessidade de investimento dificulta o acesso a novos entrantes, quando uma empresa possui uma alta participação no mercado e passa a "dominar" o acesso a canais.	Problemas em um estágio ameaçam a produção e a lucratividade de todos os outros estágios.
Defesa contra o fechamento do mercado, já que se possui acesso próprio a ele.	Exigência de investimentos de capital.
Existe um claro ganho de poder pelo aumento do negócio como um todo.	Clientes podem se tornar concorrentes.
	Fuga do <i>core business</i> da empresa.

Fonte: Adaptado de NEVES, M. F. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 144.

Quadro 1- Vantagens e Desvantagens da Integração Vertical

2.3 Práticas nos SVMs

A empresa que possui lojas próprias deve monitorar suas unidades rigidamente através de:

1. Sistemas elaborados de gerenciamento de informações que geram relatórios diários detalhados sobre todos os aspectos das operações de revenda.
2. Auditorias freqüentes elaboradas e não anunciadas no local, cobrindo centenas de itens e exigindo horas a serem realizadas.
3. Compradores espíões (auditores profissionais pagos, fingindo ser clientes) (COUGHLAN, 2002, p. 430).

Esse monitoramento rigoroso tem o objetivo de obter informações e experiências. Day (2001) acredita que a linha de frente, que lida com as reclamações, ouve solicitações e perde vendas para outros fornecedores possui um papel essencial para que empresas sintam o mercado e aprendam a seu respeito. Para Parente (2009) existem diversas alternativas para captar informações no ponto de venda como:

- *Observação*: é o método de coleta mais barato e um dos mais usados no segmento varejista. É possível observar um grande número de aspectos como: o tráfego de clientes na loja, o processo de compra, o grau de comparação de preços, dentre outros.
- *Experimentação*: este método estabelece relação de causa e efeito. Ou seja, quando uma variável é modificada ocorrem efeitos possíveis de identificação. A utilização deste método desenvolve um grande aprendizado sobre o mercado.
- *Entrevistas na loja*: Método prático de se obter respostas de uma amostra de cliente. Essas entrevistas são feitas após o processo de compra a fim de coletar respostas mais precisas.

Segundo Freitas¹¹ (1993, apud LEITE 1996), o processo de informação possui quatro subdivisões: criação das informações (coleta, aquisição e captação), comunicação das informações (circulação, transmissão e difusão), tratamento das informações (transformação, utilização e interpretação) e memorização das informações. Para Day (2001), o processo de

¹¹ FREITAS, H. M. R. **A informação como ferramenta gerencial**: um telessistema de informação em marketing para apoio a decisão. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

tratamento das informações é essencial para que se possa compreendê-las, já que só se tornam conhecimento quando podem ser convertidas em ações.

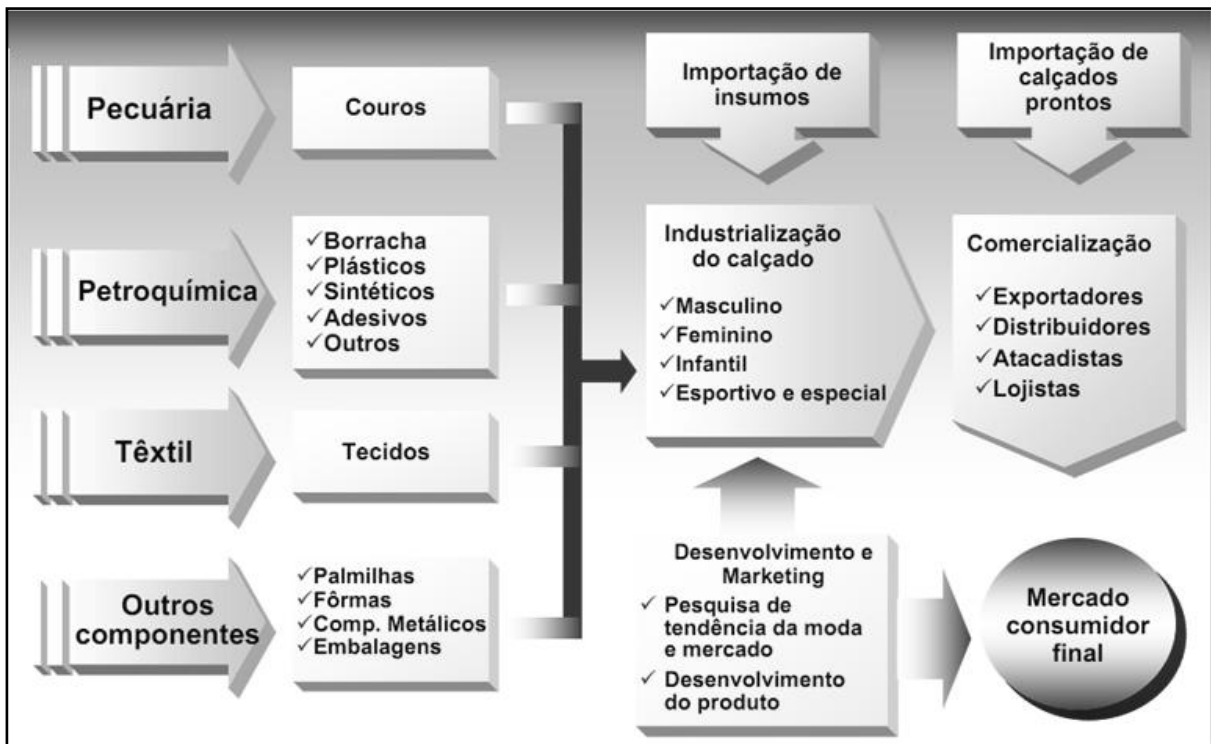
O novo produto ou processo resultante das informações e experiências obtidas nas lojas próprias pode ser prospectado com maior segurança e menor risco. Deste modo as ações, quando elaboradas através da participação de consumidores, geram retornos maiores, aumentando o valor dos produtos e da empresa (MAKLAN, 2008).

Coughlan (2002) cita dois exemplos de empresas que utilizam suas lojas próprias como um laboratório: a Dunkin'donuts, que realiza um tipo de teste com o mercado em relação a seus novos produtos e processos; e a Lens Crafters, que utiliza suas lojas para entender o desejo de mercado. No Brasil a Pakalolo utiliza de seus pontos de venda para acompanhar e conhecer profundamente o seu consumidor (REGHINI, 2010). No ramo calçadista brasileiro, a marca Alexandre Birman utiliza de sua loja própria para agregar valor a seus clientes, transmitir o *lifestyle*¹² da marca e se comunicar com a cliente (BIRMAN, 2010).

2.4 O setor calçadista

O Brasil ocupa o terceiro lugar no ranking dos maiores produtores mundiais no setor de manufaturados de couro (ABICALÇADOS, 2009). A produção brasileira se concentra principalmente no Nordeste, Rio Grande do Sul e em São Paulo (Jaú, Franca e Birigui) (ABICALÇADOS, 2009). Esses pólos calçadistas são caracterizados pela flexibilidade de sua produção, vasta gama de fornecedores e a disponibilidade de mão de obra qualificada. A cadeia produtiva do setor é vasta (Figura 2). Segundo a Abicalçados (2009) atualmente existem mais de 2.400 indústrias de componentes calçadistas, 800 empresas especializadas no preparo do couro e cerca de 130 fábricas de máquinas e equipamentos para o setor.

¹² Estilo de vida.

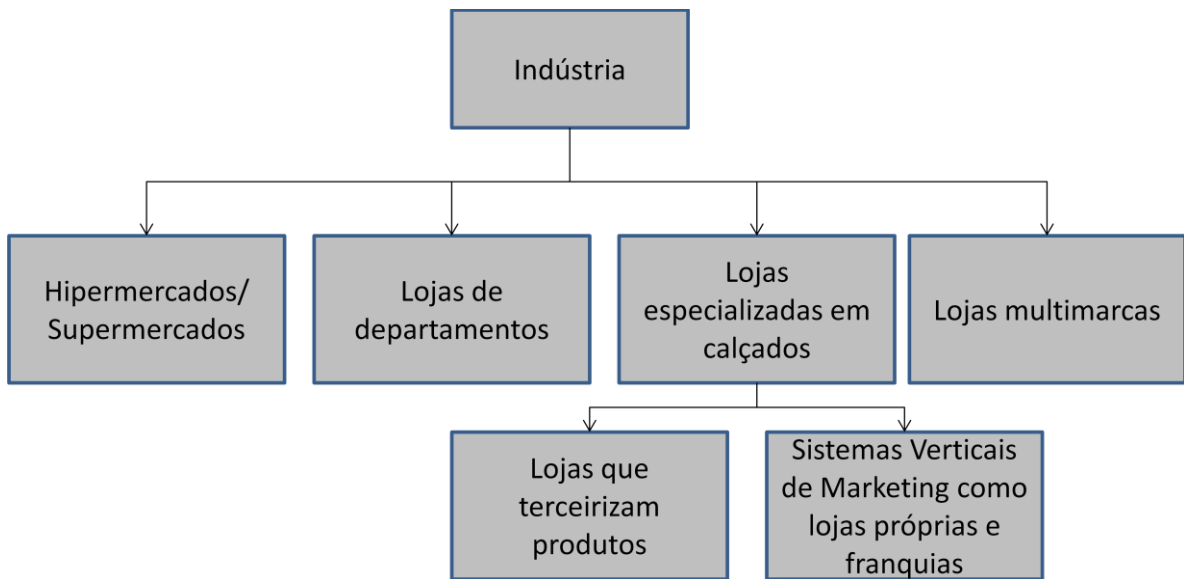


Fonte: Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos. Bradesco, 2009.

Figura 2- Cadeia Produtiva do Setor Calçadista

Geralmente, a comercialização do calçado é feita por um agente facilitador, o representante comercial. Grandes empresas tendem a contratar representantes exclusivos. As pequenas contratam representantes autônomos que vendem produtos de terceiros, até mesmo produtos concorrentes (ROCHLIN, 2007). Esses agentes representam a marca do produtor no varejo calçadista.

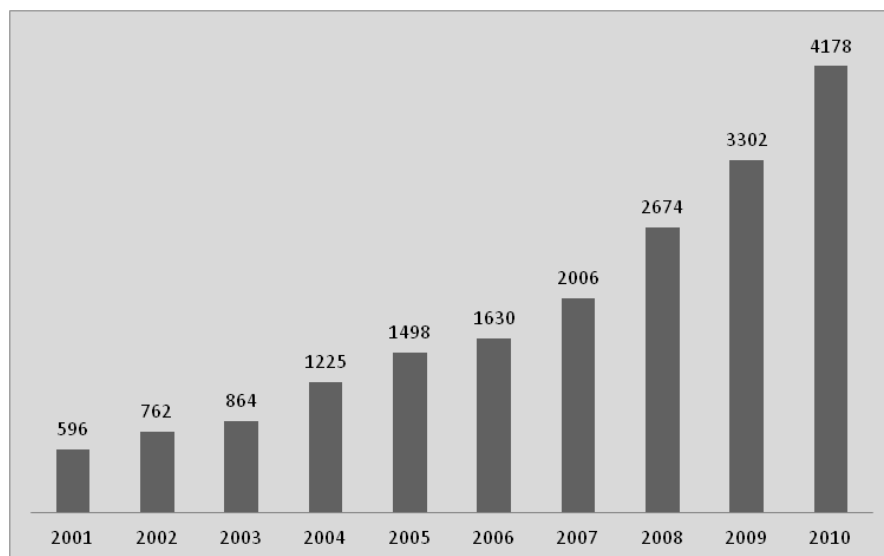
Há, na cadeia calçadista, diversos agentes compradores (Figura 5) como hipermercados, lojas de departamentos, lojas especializadas em calçados e lojas multimarcas. Cada agente da cadeia possui características distintas de compra, por exemplo, os hipermercados e grandes supermercados compram em grandes quantidades e visam preços. Já as lojas especializadas em calçados visam à diferenciação (ROCHILIN, 2007). As pequenas lojas de calçados, segundo Rochlin (2007), ainda representam o principal meio varejista da indústria calçadista. Portanto “as chamadas lojas multimarcas ainda são responsáveis pela comercialização da maior parcela de produção da indústria brasileira” (ROCHILIN, 2007, f.7).



Fonte: Do Autor. Adaptado de ROCHLIN, M; PROCHNI, V. Perfil da Indústria de Calçados: dois mercados e operações comerciais. Rio de Janeiro: **SEBRAE**, 2007.

Figura 3- Agentes Compradores

Apesar das lojas multimarcas serem ainda o principal meio de comercialização dos calçados brasileiros, houve de 2001 a 2010 um expressivo crescimento de lojas próprias de fábrica e franquias no setor calçadista e de acessórios (Gráfico 1). Este crescimento se concentra principalmente nas regiões mais desenvolvidas do Brasil: o Sudeste, o Sul e Minas Gerais (ABF), locais que possuem maior poder aquisitivo e concentração de centros comerciais como *shopping centers*.



Fonte: Associação Brasileira de Franchising. Resenha Estatística, 2009.

Gráfico 1- Unidades (próprias + franquias) de Calçados e Acessórios

3. METODOLOGIA

De acordo com Churchill (1979), a escolha do método de pesquisa deve ser feito a partir dos objetivos de pesquisa, ou seja, a sua escolha deve garantir a obtenção de respostas. Portanto, o método visa definir o trabalho sob diversas perspectivas (tipo, perguntas de pesquisa, modo de coleta, dentre outros) com o objetivo principal de analisar quais são as principais vantagens de fazer integração vertical para frente (montar e gerenciar lojas) no caso de empresas calçadistas.

3.1 Tipo de pesquisa

Foi realizada uma pesquisa aplicada a fim de gerar conhecimento sobre o tema descrito no trabalho tendo o objetivo de contribuir para fins práticos. Esse estudo foi feito através de uma pesquisa qualitativa dividida em duas fases para proporcionar melhor visão e compreensão do problema, objetivando traduzir e expressar os acontecimentos do mundo real. Na primeira fase, realizou-se uma pesquisa exploratória com uso de dados secundários, que foram ponderados com cuidado e critério. Também foram usadas fontes governamentais, de sites confiáveis, livros e associações como a Abicalçados e a Associação Brasileira de Franchising- ABF.

Na segunda fase, foi realizado um estudo de caso múltiplo e integrado de caráter exploratório. Este método “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto são claramente evidentes” (YIN, 2010, p. 39). Ainda, segundo o mesmo autor, os casos múltiplos devem ser selecionados de maneira cuidadosa para que possam prever resultados parecidos ou possam produzir resultados contrastantes, porém com razões que sejam possíveis de se prever.

Portanto o universo do estudo consiste em: empresas coureiro calçadistas que têm suas estratégias ligadas a sistemas verticais a jusante. Desta maneira, foram investigadas algumas dessas empresas buscando identificar sua visão em relação a esses sistemas, seus fatores de sucesso e fracasso. Para isto, foram selecionadas três empresas relevantes ao estudo, pois respeitaram os seguintes critérios impostos:

- a) Empresas optantes pelo sistema vertical a jusante.
- b) Empresas com mais de duas lojas próprias.

- c) Empresas com área de marketing e P&D¹³ internos.
- d) Empresas calçadistas.

Este estudo foi realizado em empresas da região sudeste, um dos principais pólos calçadistas do país. Estas, caracterizadas no quarto capítulo do trabalho, possuem portes distintos e diferentes quantidades de lojas próprias.

3.2 Coleta de dados: método e instrumento

As empresas selecionadas passaram por uma entrevista de profundidade semi-estruturada a fim de investigar as percepções e experiências das empresas quanto aos sistemas verticais a jusante e responder a pergunta do presente trabalho “Quais são as principais vantagens e desvantagens de fazer integração vertical para frente (montar e gerenciar lojas) no caso de empresas calçadistas?”. Este tipo de entrevista é caracterizado por ser um meio indireto de se obter informações. Visa descobrir os motivos básicos, os preconceitos e as atitudes em relação às questões apontadas (MALHOTRA, 2005).

Foram entrevistados o diretor e o gerente de vendas de cada organização estudada. As entrevistas foram realizadas separadamente, de modo a diminuir respostas tendenciosas e enviesadas. A fim de proporcionar maior liberdade e transparência na entrevista garantiu-se o sigilo quanto aos nomes das empresas e dos entrevistados. As entrevistas ocorreram no ambiente natural dos entrevistados, foram gravadas para facilitar o estudo e tiveram a duração de aproximadamente uma hora. Foram realizadas nos meses de setembro e outubro de 2011.

Além das entrevistas foram utilizadas outras fontes de dados e evidências como o uso de documentação (recortes de notícias, sites e artigos sobre as empresas estudadas) e a observação direta. Segundo Yin (2010), a observação é um meio útil para proporcionar informação adicional sobre um tópico. Ainda segundo o autor, esta observação pode ser realizada formalmente como parte do protocolo do estudo de caso ou, de forma menos formal, através de observações diretas. Para este trabalho foram realizadas observações diretas informais tanto nas entrevistas com os empresários, quanto em suas lojas próprias.

¹³ Pesquisa e Desenvolvimento

4 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Yin (2010, p.154), “a análise dos dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outras formas, para tirar conclusões baseadas empiricamente”. Assim, os dados obtidos neste estudo foram analisados utilizando um dos métodos propostos por Yin (2010): a “descrição do caso”. Este método objetiva organizar e abranger uma variedade de tópicos relevantes propostos no caso. Esses tópicos relevantes, chamados por Yin (2010) de unidade integrada de análise, foram estabelecidos de acordo com o referencial teórico e os objetivos do trabalho, portanto o estudo foi dividido em quatro categorias principais: razões, práticas, vantagens e desvantagens. Ou seja, as razões que levaram os fabricantes a optarem por lojas próprias, as práticas e ações desenvolvidas dentro de suas lojas próprias a fim de agregar valor a seus produtos e serviços e tanto os benefícios quanto os malefícios de se ter lojas próprias.

A fim de facilitar o entendimento do estudo a categoria práticas foi subdividida em criação e captação das informações; comunicação e tratamento das informações e outras práticas. Para concluir a análise dos dados foram comparadas as informações encontradas no campo e os dados do referencial teórico com o objetivo de alcançar o último objetivo proposto no trabalho “propor formas e práticas que agreguem valor ao produto e à marca utilizando as lojas próprias dos fabricantes.”

Os tópicos e sub-tópicos propostos neste trabalho objetivam facilitar a comparação entre a pesquisa de campo e as informações obtidas no referencial teórico. As demais fontes de dados, como a observação e a documentação foram utilizadas para comprovação da pesquisa e sua validação.

4.1 Caracterização

Conforme a metodologia do trabalho foram selecionadas três empresas calçadistas localizadas no sudeste do país para fins de estudo. Foram denominadas empresas A, B, C a fim de manter a privacidade das organizações.

A empresa A está no mercado há mais de 25 anos. É uma empresa familiar que possui cerca de 120 funcionários e produz aproximadamente 280 mil pares por ano. Atualmente, a empresa desenvolve duas linhas de calçados femininos de couro: uma tradicional que segue tendências de estilo e outra que oferece um calçado diferenciado que prioriza o conforto e tem

seu foco principal nos profissionais da saúde. Possui atualmente cerca de três lojas próprias e não tem planos de expansão. A primeira loja da marca foi aberta há 15 anos e a última foi recentemente inaugurada.

A empresa B foi criada em 1991. Hoje possui cerca de 100 funcionários e produz aproximadamente 200 mil pares por ano. Além dos produtos que desenvolve para sua marca, também desenvolve produtos para as grandes redes compradoras de seus calçados. Possui três lojas próprias em diferentes cidades do estado de São Paulo, a primeira foi aberta no ano 2000. Hoje as suas lojas consomem cerca de 40% de sua produção. Esta empresa objetiva expandir sua rede de lojas para que consumam 100%, sua meta é eliminar multimarcas.

A empresa C nasceu em 1987. Possui cerca de 100 funcionários e produz aproximadamente 150 mil pares por ano. A empresa desenvolve produtos baseados nas tendências mundiais e geralmente os vende com a marca dos próprios lojistas. Hoje, possui oito lojas próprias distribuídas no estado de São Paulo. A maioria de suas lojas foi aberta há cerca de dois anos. Suas lojas utilizam cerca de 30% de sua produção, mas a meta da empresa é expandir sua rede a ponto de utilizar 50%.

4.2 Razões

Como explicado anteriormente, o primeiro tópico observado nas entrevistas é o das razões que levaram os fabricantes a abrirem lojas próprias. De acordo com as entrevistas coletadas quatro razões foram consideradas pelos entrevistados: concorrência, problemas com os lojistas multimarcas, supressão de agentes da cadeia e oportunidade.

A concorrência foi uma das razões citadas para que as empresas decidissem abrir lojas próprias. Segundo o entrevistado da empresa B: “[...] *a partir do momento que o pessoal do sul deixou de exportar, ele está todo no mercado interno trabalhando com preços baixos, prazos longos e isto está dificultando as coisas para os fabricantes.*” Segundo os entrevistados, para as fábricas produtoras, a alta concorrência dificulta a penetração de mercado e aumenta o poder de barganha dos lojistas.

Em relação aos problemas com os lojistas multimarcas os entrevistados apontam que ele, por ter vasta gama de produtos e marcas no mercado e por ter a possibilidade de colocar a sua própria marca nos produtos comprados, faz grande pressão em relação a prazos, descontos e qualidade e está perdendo a fidelidade com o fornecedor. Outros depoimentos apontam

problemas em relação à falta de preparo e conhecimento de alguns lojistas, geralmente pequenos, como boutiques, que justamente são o foco de venda das empresas estudadas. Segundo os entrevistados, as empresas cedem à maioria das exigências desses lojistas para se manter no mercado: “[...] *geralmente eles querem desconto, prazo maior e a gente reage de forma bem flexível, cedendo às imposições dos lojistas*” (Diretor da Empresa C).

Quanto à supressão de agentes da cadeia, muitos entrevistados relacionam as lojas próprias com a eliminação de agentes dos canais, como representantes e lojistas multimarcas. Essa supressão dos agentes permite que a empresa coloque seus produtos diretamente para o consumidor final e elimine os agentes que mais lhe causam problemas e custos. A gerente de vendas da empresa C afirma “*Quero fugir desta pressão, cair fora do atravessador, ir direto ao público [...]*”.

Em relação ao último aspecto citado, a oportunidade, as falas dos entrevistados evidenciam que ao longo da trajetória das empresas foram aparecendo diversos empreendimentos comerciais como shopping e shopping de calçados para os quais foram convidados. Assim nasceram as primeiras lojas próprias e se deu a expansão. Ainda em relação à oportunidade, o empresário da empresa A declara: “[...] *não foi bem uma estratégia e sim uma oportunidade pelos empreendimentos que chegaram, por acaso, pela situação*”. Segundo um dos entrevistados da empresa B: “*Uma coisa puxou a outra, a empresa começou a abrir por aqui, depois decidimos ir para a cidade vizinha e depois fomos abrindo*”.

Em resumo, por meio da análise deste tópico, as empresas entrevistadas abriram suas lojas próprias devido à grande oferta de produtos no mercado, à consequente dificuldade no relacionamento entre fabricantes e lojistas multimarcas, mais exigentes e seletivos, à possibilidade de eliminar agentes problemáticos de sua cadeia e às oportunidades que apareceram. Além disto, percebe-se que a empresa que possui maior diferenciação de produto, no caso a empresa A, está sofrendo menos com o impacto da grande concorrência, refletindo no plano futuro da empresa, que é o de continuar com o mesmo número de lojas próprias e ainda trabalhar com o lojista multimarca.

4.3 Práticas

A segunda categoria analisada é a das práticas utilizadas pelos fabricantes em suas lojas próprias a fim de obter informações e adquirir experiências. Esta categoria, a fim de

facilitar o estudo, foi subdividida em: criação e captação das informações; comunicação e tratamento das informações e outras práticas.

O que se pode perceber da criação e captação das informações pelas entrevistas coletadas é que algumas empresas estão utilizando as lojas próprias realmente como um meio de se obter informações rápidas. Porém, toda esta informação é captada de modo informal, como explica o diretor da empresa A: “[...] *então toda semana a gente está ali perguntando, fica um pouquinho na loja para ouvir certas coisas, o que os consumidores estão falando.*” E complementa a gerente comercial da empresa C:

A obtenção de informações nas lojas é toda feita de forma informal, é aquilo que as próprias funcionárias falam, mas um sistema informatizado disto não tem. Mas já da para ter uma informação, você fica mais próximo do mercado, porque o varejo está indo ali.

As informações são coletadas através de dois métodos principais:

- Observação, na qual principalmente as funcionárias passam para os fabricantes o que as consumidoras estão falando, provando e pedindo;
- Entrevista, através de preenchimento de formulários ou até mesmo enquetes propostas pela empresa.

A empresa C é a que mais se utiliza da observação para as suas pesquisas, segundo os entrevistados da empresa. Atualmente, as funcionárias de suas lojas estão fazendo um balanço de todos os clientes que entram em suas lojas, daqueles que compram e daqueles que não compram a fim de entenderem o seu público.

Os formulários e enquetes são elaborados de acordo com as necessidades dos fabricantes, conforme aponta o diretor comercial da empresa B: “[...] *a pessoa responde se está gostando do produto, se tem algum produto que ela gostaria de encontrar na loja.*” e complementa um dos entrevistados da empresa A:

Bem oportunamente a empresa faz uma enquetezinha não muito ampla, mas pedindo se eles podem responder algumas perguntas como grau de satisfação, se está contente com o produto, se está faltando algum produto, se o consumidor gostaria de usar tal produto da empresa. Esta enquete é feita através de um formulário montado e a atendente pede para a consumidora responder [...].

Quanto à comunicação e o tratamento das informações, também são feitos informalmente. Somente uma empresa utiliza-se de um software para obter informações mais precisas. As demais pegam todos os dados e analisam de forma superficial. Segundo os

entrevistados as fábricas desenvolvem, melhoram e incluem produtos em cima dessas informações obtidas. O diretor comercial da empresa B cita um exemplo:

Tipo agora, um exemplo, não tinha mais Scarpin nas lojas do Brasil e o pessoal começou a pedir nas minhas lojas, então a resposta chegou à fábrica e a fábrica começou a produzir. Quer dizer, isto alavancou as nossas vendas.

Por fim as lojas próprias também fazem ações de publicidade e propaganda, eventos e mantém redes sociais como forma de captar e fidelizar seus clientes. Pode se observar que muitas entrevistas apontaram o Facebook¹⁴ como fonte para se chegar mais rápido ao consumidor, como afirma tal entrevistado “[...] *coisa que está alavancando muito o nome da marca é o Facebook, chega lojas que ela aumenta o pique de venda na semana visto que a gente começa a fazer um trabalho forte em cima do Facebook.*”

Enfim, esses dados mostram que as empresas já identificaram o potencial das lojas próprias para se obter informações e experiências com o consumidor final. Porém, ainda assim todo este potencial ainda não foi utilizado devido à superficialidade e informalidade das pesquisas e métodos utilizados. Neste caso, um aspecto relevante a ser destacado é que a maioria dos entrevistados apontou que os produtos desenvolvidos ou melhorados em cima das informações obtidas através das lojas próprias surtiram o efeito esperado, alavancaram não só as vendas das suas lojas próprias quanto à compra de seus produtos pelas lojas multimarcas.

4.4 Vantagens e Desvantagens

Por fim o último tópico da análise se trata dos prós e contras percebidos pelas empresas de comprar e gerenciar lojas próprias. Os prós e contras que este tópico aponta foram extraídos das entrevistas do caso e se tratam das opiniões, visões e experiências desses entrevistados. Para facilitar o estudo e melhorar a comparação entre os resultados e o referencial teórico da pesquisa foi elaborado o Quadro 2, do qual sintetiza o que os entrevistados apontaram.

¹⁴ O Facebook é uma rede social que reúne pessoas a seus amigos e àqueles com quem trabalham, estudam e convivem (fonte: Facebook)

Vantagens	Desvantagens
A operação no canal pode garantir o acesso a informações sobre o mercado garantindo uma vantagem competitiva, além de diminuir a assimetria informacional sobre os padrões de desempenho.	As atividades a jusante são muito diferentes e se sujeitam a modelos financeiros diferentes.
Proteção contra as oscilações do mercado.	Fuga do <i>core business</i> da empresa.
Oportunidade de diferenciação frente aos concorrentes, no oferecimento de produtos com maior valor agregado aos clientes nos canais.	Problemas em um estágio ameaçam a produção e a lucratividade de todos os outros estágios.
Defesa contra o fechamento do mercado, já que se possui acesso próprio a ele.	Clientes podem se tornar concorrentes.
Diminuição do custo e conseqüente diminuição no preço final do produto.	Necessidade de maior mix de produtos.
Aproveitamento de materiais e produtos.	Custo de oportunidade de estar investindo em um negócio que ofereça uma rentabilidade inferior a outras opções do mercado.
Aumento do conhecimento de marca.	

Fonte: do autor

Quadro 2- Vantagens e Desvantagens da Integração Vertical (visão dos entrevistados)

4.4.1 Vantagens

Quanto ao primeiro benefício apontado pelos entrevistados foi o de acesso a informação. Segundo eles, as lojas próprias facilitaram a obtenção de informações de mercado e se tornaram um meio de obter respostas rápidas e precisas do consumidor final, de seu comportamento e do próprio varejo. Este benefício é traduzido através do depoimento do diretor comercial da empresa A *“Aquilo é um laboratório, por menor que seja a mudança, a loja está te dando um link positivo ou negativo para você balizar.”*

Outro benefício apontado pelos entrevistados é o da proteção contra fechamento e oscilações de mercado. Muitos disseram que se sentem mais protegidos com as lojas próprias, pois elas podem suprir algumas das necessidades das fábricas em momentos delicados como a falta de pedido, conforme afirma o diretor da empresa C: *“[...] se de repente seus clientes se afastam por alguma razão, você tem sua loja que vai te atender, né? Então é essa segurança que as lojas dão.”*

Foi citada também a vantagem da diferenciação em relação a lojistas de multimarca. A empresa tem a possibilidade e a vantagem de lançar seus produtos nas lojas antes mesmo que

seus clientes multimarcas os comprem “[...] *como somos nós que desenvolvemos, conseguimos ter esses produtos em primeiro lugar em nossas lojas, antes do cliente.*” (Gerente comercial empresa C). A empresa pode lançar ao longo da coleção novos produtos em suas lojas. Já nas lojas multimarcas, como o representante passa nas lojas no máximo duas vezes a cada coleção este lançamento é dificultado, conforme afirma o diretor comercial da empresa B: *“Também como a gente não lança somente duas coleções, todo mês tem coisas novas na loja”*.

Em relação ao benefício diminuição de custo, os entrevistados o apontaram como uma das grandes vantagens dos SVMs, pois como as empresas eliminam dois agentes importantes do canal, o representante e o lojista, muitos dos custos são eliminados. Como isto é repassado ao produto, o calçado na loja de fábrica fica mais barato. Segundo diversos entrevistados, o produto final em sua loja própria fica de 20% a 30% mais barato, como evidencia um entrevistado: *“Se uma multimarca vende um produto meu a R\$ 139,90 o nosso não passa de R\$ 109,00.”*

Foram também citados outros bons resultados das lojas próprias. O aproveitamento de materiais foi bastante citado nas entrevistas. Já que a empresa tem dificuldade de utilizar as sobras de materiais de uma coleção para outra, elas são aproveitadas para colocar produtos promocionais nas lojas próprias *“Você consegue um aproveitamento de material. Com a sobra de couro, por exemplo, você consegue fazer um produto atual.”* (entrevistado da empresa A). Também foi citada a colocação de produtos de devolução como vantagem para a empresa. Sem as lojas próprias, as fábricas têm dificuldade de recolocá-los no mercado.

Outra vantagem que se pode observar nas entrevistas foi a do fortalecimento da marca. A maioria das fábricas estudadas vende para grandes redes e lojas multimarcas com o nome da loja na etiqueta do produto, como afirma o empresário da empresa C *“[...] normalmente nós vendemos a marca do lojista, cerca de 70% compra com sua própria marca, então nossa marca não vai existir nunca, né?”* Por esta razão, os entrevistados sentiram que a sua marca ganhou maior projeção e reconhecimento no mercado com a abertura de suas lojas.

Estas foram as vantagens que puderam ser observadas. Foram também citadas vantagens como a rapidez de entrega e reposição que não serão abordadas nesta análise por se tratar de vantagens que a loja própria possui por ter a fábrica, o que fugiria do escopo do trabalho. O referencial teórico proposto cita outras vantagens que os entrevistados não puderam comprovar, porém eles foram questionados a respeito:

- Planejamento tributário integrado na cadeia (transferências de benefícios fiscais): nenhuma das empresas entrevistadas possui. As lojas e as empresas são separadas tributariamente.
- Total controle dos canais e facilidade de influenciar a missão ou mudança dos objetivos das estratégias comerciais dos canais em tempo hábil: os entrevistados sentiram maior controle dos canais, porém não souberam apontar nenhuma experiência, nem exemplo quanto a este tópico.
- A necessidade de investimento dificulta o acesso a novos entrantes: poucos concordaram com esta vantagem, pois o investimento para a abertura de lojas, segundo eles, é relativamente baixo. Pelo contrário, a gerente comercial da empresa C afirma: *“Atualmente está tendo uma saturação de lojas de sapato. Em todos os lugares que a gente tem loja, a gente sente um aumento no número delas.”*
- Ganho de poder: por se tratar de empresas que ainda não possuem um número considerável de lojas próprias, nenhum entrevistado conseguiu perceber algum ganho de poder.

4.4.2 Desvantagens

No tocante às desvantagens, pode-se perceber que a diferença entre as atividades de fabricação e varejo para alguns entrevistados é fonte de muitas dificuldades. Muitos disseram não possuir experiência no ramo varejista, como mostra o depoimento a seguir: *“[...] parece que não, mas o fator de você só ter o produto, mas você não conhecer o varejo, é difícil.”* Com esta falta de experiência alguns entrevistados alegam ter problemas quanto às estratégias de varejo, controle de estoque e operações conforme afirma o empresário da empresa C: *“O grande gargalo da loja é isto, como administrar essa velocidade de modelagem, estilos e cores.”*

A desvantagem acima evidencia outra grande dificuldade da empresa: a fuga do *core business*. Através das entrevistas pode se perceber que muitas das empresas entrevistadas estão fugindo de seu *core business*, a fabricação. Muitas estão se convertendo lenta e inconscientemente em redes de lojas, como fica evidente no depoimento do entrevistado da

empresa C: “*Nós somos fabricantes, nós não somos lojistas, ainda a gente está se transformando.*”

Muitos citaram também que um problema em um estágio de produção ameaça os outros estágios da cadeia. Alguns deram exemplo de gargalos no desenvolvimento “*Um ano a empresa vendeu para as nossas lojas próprias para entregar em fevereiro. Porém foram entregar em maio por causa do desenvolvimento.*” (Diretor comercial empresa A). Outros deram exemplo de produção e fornecimento de materiais. Ou seja, todos já tiveram esta experiência e afirmaram que problemas em algum estágio da cadeia atrapalham o funcionamento das lojas próprias.

Quanto à desvantagem “cliente pode se tornar concorrente”, alguns entrevistados citaram que os lojistas multimarcas e representantes, quando tomaram conhecimento dessas lojas próprias, ficaram enciumados reclamando de preço e concorrência. Muitos afirmaram que alguns até pararam de comprar, como mostra o trecho da entrevista do diretor da empresa C:

Em São Paulo que nós colocamos uma loja, o cara descobriu. Ele deixou de comprar de nós e era um cliente potencial, comprava aí 800 pares por mês, cliente fiel mesmo. Diz que ele se chateou porque uma cliente foi até a loja dele e viu que tinha um sapato nosso por R\$ 80,00 e na nossa estava R\$ 70,00.

Quando indagados sobre as estratégias que tomaram para que isto não ocorresse, alguns falaram que estudam os clientes e lugares em que estão localizados antes de abrir suas lojas para não causar impacto deste tipo. Outra empresa disse que para evitar tais situações adotou a estratégia de eliminar o representante e trabalhar somente com vendas diretas e lojas próprias.

Alguns entrevistados apontaram como outra desvantagem a necessidade que as lojas próprias possuem de apresentar um grande mix de produtos. Esta necessidade torna-se evidente no seguinte trecho: “*Nós sentimos que nossos clientes buscam outras coisas nas nossas lojas.*” Muitas vezes o produtor tem dificuldades de abranger toda a gama necessária de calçados devido às peculiaridades de cada produto: “*não dá para você [fabricante] abraçar tudo, dá uma olhada em quantos produtos nós temos aqui, já é muito.*” A solução encontrada para complementar o mix produzido foi a terceirização. Algumas linhas de produtos, que a fábrica não produz, são compradas de terceiros com a etiqueta da marca.

O trecho a seguir mostra, por fim, o custo de oportunidade como outra desvantagem apontada por um dos diretores da empresa B:

A principal desvantagem é que você vende para você mesmo. Se você pegar uma coleção que você não acertar, o seu resultado financeiro vai ser desastroso. Você tem que acertar, porque você tira de um lugar para por no outro. Você deposita toda a sua esperança num lugar só.

Essas foram às desvantagens percebidas através das entrevistas. Porém, o referencial teórico do trabalho identifica ainda outras desvantagens que os entrevistados não tiveram experiência em relação a elas ou não concordam. São elas:

- Pode ser desvantajoso não ter flexibilidade suficiente para acompanhar necessidade de desenvolvimento de novos mercados: Como as empresas estudadas ainda realizam a venda através das lojas multimarcas e ainda possuem um número pequeno de lojas próprias, os entrevistados não sentiram esta falta de flexibilidade.
- Maiores barreiras à saída e custo de trocas de canais: Os entrevistados, quando indagados em relação à mudança de estratégia, à troca de canais e ao término das lojas próprias, disseram não sentir problemas.
- Pode diminuir e limitar a taxa de inovação: segundo os entrevistados a indústria fabricante de calçados no Brasil segue as tendências calçadistas mundiais. Por isto não concordam que as lojas próprias poderiam engessá-los em relação à inovação.
- Exigência de investimentos de capital: Pode-se perceber no estudo que os entrevistados consideram relativamente baixo o investimento necessário para abertura de lojas de calçados.

4.5 Análise comparada

Com o objetivo de propor práticas e ações que potencializem o resultado das lojas próprias, foi elaborado o quadro 3. Este compara os resultados obtidos nos estudos de caso com o referencial teórico, proposto no trabalho.

Em síntese, o quadro 3 revela que há muita semelhança entre os resultados da pesquisa e o referencial teórico. Porém a maior diferença entre os tópicos comparados, é que no campo as ações são informais, com menos embasamento. Já a teoria envolve práticas elaboradas e testadas proporcionando resultados mais expressivos.

O referencial teórico sugere o planejamento tributário integrado como forma de obter vantagens de custo, já as empresas estudadas possuem planejamentos separados. Quanto às informações, o referencial teórico propõe meios formais de formular perguntas e tratar os dados para obter resultados mais precisos e concisos com os objetivos dos fabricantes. Ainda, o referencial, propõe a utilização das informações obtidas de forma muito mais ampla que a realizada como, a utilização dos dados para entender o consumidor e seus processos de compra, agregar valor e transmitir o *lifestyle* da marca.

	Referencial Teórico	Estudo de Caso
Aumento do controle e diminuição dos riscos	Sim: a incerteza ambiental e o risco de ação oportunista podem ocasionar vantagens competitivas para empresas detentoras de SVMs.	Não: O aumento do controle foi sentido, porém nenhum entrevistado apontou exemplos do tipo.
Diminuição nos custos	Sim: diminuição nos custos de inspeção da qualidade. Planejamento tributário integrado- vantagens de custo.	Sim: eliminação de agentes e consequente eliminação nos custos intrínsecos a eles. Aproveitamento de materiais- diminuição de desperdícios.
Proteção contra oscilações	Sim.	Sim.
Aumento do poder de barganha	Sim: Aumento de poder de negociação com fornecedores.	Não: os entrevistados não sentiram o aumento do poder de negociação.
Acesso a informação	Sim.	Sim.
Captação das informações	Formal. Através de observação; experimentação e entrevistas.	Informal. Através de entrevistas e preenchimentos de formulários.
Tratamento das informações	Formal. Através de softwares e estudos aprofundados.	Informal. Através da contagem das respostas.
Uso das informações	Sim: Elaboração de novos produtos, melhorias em produtos e processos, entendimento dos desejos do mercado, conhecimento do consumidor; agregação de valor e transmissão do <i>lifestyle</i> da marca.	Sim: Elaboração de novos produtos ou melhorias em produtos e processos.

Fonte: do autor

Quadro 3- Comparação: Resultados da Pesquisa e Referencial Teórico

Sendo assim, há muitas práticas, como as citadas acima, que as empresas podem adotar para maximizar o resultado de suas lojas próprias. Essas práticas podem ser obtidas através de *benchmarking* com outras empresas que possuem SVMs ou até mesmo estudos em livros e artigos acadêmicos.

5 CONCLUSÕES

Este estudo buscou fazer um levantamento das vantagens e desvantagens percebidas pelos fabricantes calçadistas de montar e gerenciar lojas, além de identificar as razões que os levaram a tomar esta decisão e práticas realizadas nessas lojas. Pela análise dos dados pode-se perceber que as empresas calçadistas estão adotando os SVMs como estratégia para sair da grande concorrência e eliminar agentes da cadeia que lhes causam problemas.

Categorias e seus aspectos principais			
Razões	Vantagens	Desvantagens	Ações
Concorrência	Acesso a informações	Atividades a jusante diferentes	Observação
Problemas com os lojistas multimarcas	Proteção	Fuga do <i>core business</i>	Entrevistas
Supressão de agentes da cadeia	Oportunidade de diferenciação	Gargalos	Publicidade
Oportunidade	Defesa contra o fechamento do mercado	Clientes podem se tornar concorrentes	Desenvolvimento de produtos
	Diminuição do custo	Necessidade de maior mix de produtos	
	Aproveitamento de materiais e produtos	Custo de oportunidade	
	Aumento do conhecimento de marca		

Fonte: do autor

Quadro 4- Contribuição do Trabalho

O estudo também indicou que embora esses produtores estejam sentindo benefícios concretos em relação a essas lojas próprias, ainda há um despreparo quanto às práticas varejistas, indicando um grande potencial de melhorias. Como mostrou o estudo, muitas das desvantagens percebidas pelos entrevistados indicam a falta de planejamento, conhecimento e estratégia das empresas, itens facilmente solucionados através de estudo e *benchmarking* com outras empresas que possuem lojas próprias.

No decorrer do trabalho foram identificadas algumas limitações. Em primeiro lugar apesar de terem sido feitas entrevistas separadas com diretores e gerentes das empresas para diminuir respostas tendenciosas, ainda assim pode ter havido omissões de dados por parte dos

entrevistados. Em segundo lugar, mesmo se tratando de um estudo qualitativo e as opiniões dos respondentes serem semelhantes e compatíveis com o referencial teórico, a amostra do estudo poderia ser ampliada às empresas de maior porte com maior número de lojas próprias.

Como sugestão de aprofundamento do estudo, sugere-se a utilização desses dados qualitativos para uma pesquisa quantitativa mais ampla, a fim de mensurar a importância desses benefícios para a empresa.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. **Resenha estatística**. Novo Hamburgo, 2009. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Resenha%20Estatistica%202009%20-%20Final.pdf> Acesso em 27, maio 2011.
- ALVAREZ, F. J. S. M. O processo de evolução dos canais de distribuição no Brasil: benefícios ou problemas para os fabricantes. In: KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. Prentice Hall Brasil, 2006, p.497-498.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Franchising de negócios formatados**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codAf=30&codC=2&origem=sobreosetor>>. Acesso em 11 maio 2011
- AZEVEDO, P. F. **Restrições verticais e defesa da concorrência: a experiência brasileira**. Textos para Discussão da Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, n° 264, jul. 2010.
- BOGMANN, I. M. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002, 126 p.
- CHURCHILL, G. A. **Marketing Research: methodological foundations**. 2ed. Hinsdale: The Dryden Press, 1979.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, P.J. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.
- COUGHLAN, A. T.; et all. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DAY, G. S.; et all. **A empresa orientada para o mercado : compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001, 265 p.
- DEPARTAMENTO DE PESQUISA E ESTUDOS ECONÔMICOS. **Calçados**. Bradesco: agosto, 2009. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/setor/couro-e-calcados/sobre-couro-e-calcados/mercado-interno/Calçados%20-%20Agosto%202009-2.pdf>> Acesso em 4 Out, 2011.
- ENTREVISTA com Alexandre Birman. **Luxury Lab**. Disponível em: <<http://luxurylab.com.br/2010/07/20/alexandre-birman/>>. Acesso em 25 maio 2011.
- HAMILTON, J. L.; LEE, S. B. The Paradox of Vertical Integration. **Southern Economic Journal**, Vol. 53, No. 1 (Jul., 1986), pp. 110-126

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. Prentice Hall Brasil, 2006, 749 p.

LEITE, A. P. R.; ALMEIDA S. T. A Empresa mais do que voltada para o cliente: uma nova Ferramenta do Planejamento de Marketing. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, 1996.

MAKLAN, S; KNOX, S; LYNETTE, R. News trends in innovation and customer relationship management. *International Journal of Market Research*, v. 50, n. 2, 2008.

MALHOTRA, N. K.; et all. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, 428 p..

NEVES, M. F. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009. 232 p.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2009. 388 p.

PERRY, M. K. **Vertical Integration: Determinants and Effects**. Elsevier: Handbook of Industrial Organization, vol. 1, 1989, p. 183-255.

ROCHA, M. M. **Integração Vertical e Incerteza: Um estudo empírico com a indústria petroquímica nacional**. Tese (Doutorado em Economia)- Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

ROCHLIN, M; PROCHNI, V. **Perfil da Indústria de Calçados: dois mercados e operações comerciais**. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2007.

ROSENBLOON, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009. 557 p.

SÁ, S. Pakalolo volta após uma década apostando na marca e no ponto-de-venda. **Mundo do Marketing**, 2010. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/1,12666,pakalolo-volta-apos-uma-decada-apostando-na-marca-e-no-ponto-de-venda.htm>> Acesso em 25 maio 2011.

SILVA, W. R. Terceirização Versus Integração Vertical: Teoria e Prática. **EAESP/FGV/NPP- Núcleo de Pesquisas e Publicações**, n. 14, 1997.

VANCE, P. S. **Determinantes e dinâmica do uso de formas plurais em rede de franquias**. 2010. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010, 245 f.

WILLIAMSON, O. E. *The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations*. **The American Economic Review**. Vol. 61, n. 2, Mai, 1971, p. 112-123.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010, 248 p.

APENDICE A- Questões da entrevista

Nível I- questões feitas sobre o entrevistado:

- a) Em qual cargo você trabalha nesta empresa?
- b) Há quanto tempo trabalha nesta empresa?
- c) Qual é sua escolaridade?

Nível II- questões feitas sobre a empresa:

- d) Quantos funcionários a empresa possui atualmente?
- e) Quantos pares/ano estão fazendo?
- f) Que ano a empresa nasceu?
- g) A empresa vende para lojas multimarcas?
- h) Como é o relacionamento da empresa com os lojistas compradores da marca? Existe algum intermediário?
- i) Como a empresa obtém as informações que deseja com os lojistas multimarcas?
- j) Em que ano as primeiras lojas foram abertas?
- k) Quantas lojas a empresa possui?
- l) Qual é a estratégia da empresa em relação a lojas próprias? Pensa em expandir? Pensa em começar um sistema de franquias?
- m) Quais razões e fatores que levaram a empresa a abrir lojas próprias?
- n) Como foi o processo de abertura de lojas?
- o) Quais foram às dificuldades para abrir as lojas?
- p) Para você quais são as principais vantagens de abrir lojas próprias?
- q) Para você quais são as principais desvantagens de abrir lojas próprias?
- r) O preço final do produto nas lojas próprias da empresa sai mais caro, igual ou mais barato que nas lojas multimarcas?

- s) Quais seriam as principais dificuldades da empresa se um dia ela decidisse fechar as suas lojas?
- t) A empresa sentiu dificuldades quanto às atividades de varejo quando abriu suas lojas?
- u) A empresa possui alguma forma de obter informações com seus consumidores através de suas lojas? Quais?
- v) Se sim. Como essas informações são inseridas nos processos da empresa? (ex: desenvolvimento e o gerenciamento)
- w) A empresa faz algum tipo de pesquisa com seus clientes? Se sim, quais?
- x) Quais foram os impactos de abrir lojas próprias? Os resultados foram positivos ou negativos depois que as lojas próprias foram abertas?