

DEFINIÇÃO DE ATRIBUTOS ESTRATÉGICOS PARA DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA NO MERCADO CALÇADISTA BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CIAO MAO

Daniel Tomoki Hayashi

Martinho Isnard Ribeiro De Almeida

Resumo

Frente à competição acirrada, à facilidade dos consumidores em comparar preços e produtos, e às inovações constantes que mudam continuamente o cenário e dificultam o planejamento estratégico, diversos autores vem propondo modelos de atuação para que as organizações possam se manter competitivas. Uma das teorias que obteve maior alcance na última década é a do Oceano Azul, proposta por Kim e Mauborgne em 2005, e que sugere a saída das empresas dos ambientes altamente competitivos e sua entrada, ou criação, em novos mercados. Essa estratégia apresenta um desafio para as empresas: como definir quais itens geram maior valor do que custo pela perspectiva dos clientes e assim priorizar estes itens na produção e comercialização de produtos. Este artigo objetiva o estudo da definição dos atributos estratégicos que proporcionaria uma diferenciação competitiva no mercado, agregando valor para o seu cliente. Para tanto, o texto apresenta o setor calçadista, seus principais segmentos, os estágios do processo de decisão de compra e relata como foi a estratégia da empresa Ciao Mao para se diferenciar neste mercado. Foram coletados dados primários a partir de entrevista e secundários a partir de reportagens sobre a empresa, bem como relatórios de mercado sobre a indústria e clientes.

DEFINIÇÃO DE ATRIBUTOS ESTRATÉGICOS PARA DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA NO MERCADO CALÇADISTA BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CIAO MAO

RESUMO

Frente à competição acirrada, à facilidade dos consumidores em comparar preços e produtos, e às inovações constantes que mudam continuamente o cenário e dificultam o planejamento estratégico, diversos autores vem propondo modelos de atuação para que as organizações possam se manter competitivas. Uma das teorias que obteve maior alcance na última década é a do Oceano Azul, proposta por Kim e Mauborgne em 2005, e que sugere a saída das empresas dos ambientes altamente competitivos e sua entrada, ou criação, em novos mercados. Essa estratégia apresenta um desafio para as empresas: como definir quais itens geram maior valor do que custo pela perspectiva dos clientes e assim priorizar estes itens na produção e comercialização de produtos. Este artigo objetiva o estudo da definição dos atributos estratégicos que proporcionaria uma diferenciação competitiva no mercado, agregando valor para o seu cliente. Para tanto, o texto apresenta o setor calçadista, seus principais segmentos, os estágios do processo de decisão de compra e relata como foi a estratégia da empresa Ciao Mao para se diferenciar neste mercado. Foram coletados dados primários a partir de entrevista e secundários a partir de reportagens sobre a empresa, bem como relatórios de mercado sobre a indústria e clientes.

PALAVRAS-CHAVE: inovação, oceano azul, estratégia, varejo

ABSTRACT

In a highly competitive environment, where even small companies can sell globally, in which the customers can easily compare prices, and with innovative products being constantly launched, market landscape is constantly changing - making it hard for organizations to set up a sustainable strategic plan. Many authors have been proposing business models for working in this context, and one of the theories which had been more successful in the last decades was the Blue Ocean, created by Kim and Mauborgne in 2005. The theory suggests for companies to exit the most competitive markets and to enter (or create) new ones. However, it is hard for the companies to decide which product attributes will generate more value from their clients' perspective. This article aims at studying strategic decision making regarding product features. In order to achieve this objective, the text presents information on shoe manufacturing industry, its main segments, and the stages in the buying process. Primary data has been collected during interviews and secondary data has been collected in articles on the company as well as industry reports.

KEYWORDS: innovation, blue ocean, strategy, retail

METODOLOGIA

O artigo trata de uma pesquisa qualitativa, seguindo o método de estudo de caso, que conforme Yin (2005) permite uma investigação preservando as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real. Neste caso, são estudados os processos organizacionais de uma empresa existente. Ainda segundo Yin (2005, p.26):

“... o poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.”

Neste artigo, foi utilizado o método do relato técnico, em que um dos autores descreveu sua própria experiência profissional, para que esta experiência pudesse ser relacionada com a teoria.

Biancolino et al. (2012) descreve o relato técnico como “o produto final de um trabalho (pesquisa aplicada ou produção técnica) que descreve uma experiência nas organizações”. Tal relato reflete o pensamento do autor, e será escrito com base e metodologia científicas. De acordo com os autores, “(o) campo da administração é, por natureza, de objetivo aplicado, uma vez que envolve estudos direcionados ao melhor funcionamento das organizações”.

Ainda de acordo com os autores (Ibidem), o objetivo de um relato técnico deve ser o de desenvolver conhecimento para solucionar os problemas da pergunta de pesquisa. Dessa forma, o relato será composto pelo contexto (situação-problema), intervenção proposta para resolver o problema, mecanismos de solução do problema e resultados obtidos. O artigo corrente combina a perspectiva do relato técnico com a do estudo de caso para relacionar teoria e prática no contexto apresentado.

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas pessoais com a criadora e proprietária da empresa Ciao Mao, Priscila Callegari. Esta profissional é a fundadora e dirigente da empresa. As entrevistas foram realizadas com roteiro semiestruturado. Outra fonte de informação de dados primários foi Daniel Hayashi, que atua na gestão comercial e de planejamento da empresa.

A maioria parte dos dados secundários da pesquisa provém de dados da empresa, descritos em relatórios e apresentações, assim como matérias e entrevistas divulgadas pela mídia. São analisadas também pesquisas ligadas a empreendedorismo, comércio, indústria calçadista e de moda.

Outra fonte de informações foi um *workshop* sobre o posicionamento de marca da Ciao Mao promovido por Guilherme Callegari Leme Duarte (2012), especialista em planejamento e *branding*. O *workshop* envolveu a participação da diretoria e gerência da empresa, assim como consultores externos, ex-funcionários e clientes. Tratou-se de estudo qualitativo com 12 pessoas constituindo uma equipe multidisciplinar para discutir o ambiente interno e externo em que a empresa está inserida.

REFERENCIAL TEÓRICO

A teoria do Oceano Azul foi proposta por Kim e Mauborgne em 2005 e defende que a melhor maneira de atingir crescimento com lucro é sair dos ambientes altamente competitivos. Nos ambientes em que há muitas empresas competindo pelos mesmos clientes e pelos mesmos produtos, só é possível aumentar lucros se um concorrente reduz suas receitas. Esta competição em mercados acirrados pode acarretar na redução do faturamento total da indústria devido à intensificação da concorrência. Nestes setores econômicos, todos os competidores lutam para se aumentar sua parcela de mercado. A entrada em um mercado deste tipo é pouco atrativa tanto pela perspectiva de fornecedores (baixo poder de barganha), de concorrência (acirrada) e de clientes (muitos produtos concorrentes ou substitutos).

A proposta de Kim e Mauborgne (2005) é evitar estes ambientes altamente competitivos e buscar mercados pouco explorados, em que a competição é irrelevante. Alguns pontos relevantes do estudo dos autores são:

- o oceano azul raramente está associado com inovação tecnológica; não é necessário mudar radicalmente a indústria para criar oceanos azuis;
- em geral, é suficiente explorar características do mercado diferentes dos habituais;
- a concorrência não deve ser fruto de *benchmark*, uma vez que a ideia é se diferenciar dos concorrentes; e
- é possível reduzir custos oferecendo maior valor ao cliente.

Esta última ideia é mencionada pelos autores como a principal característica da teoria: a rejeição à estratégia convencional de que sempre existe um trade-off entre custo para a empresa e valor para o cliente.

Os autores propõem uma ferramenta que compara e indica possíveis estratégias frente à concorrência: a curva de valor. A curva de valor é composta pelos elementos-chave que os clientes consideram ao decidir sobre o produto a comprar e como cada elemento é oferecido atualmente pela concorrência. Apresenta-se abaixo na Figura 1 um exemplo de curva de valor. A visualização da figura permite a compreensão da importância da comparação. Servindo principalmente para esta finalidade comparativa, a matriz permite identificar os elementos pouco servidos pelo mercado e curvas por vezes similares entre os competidores.

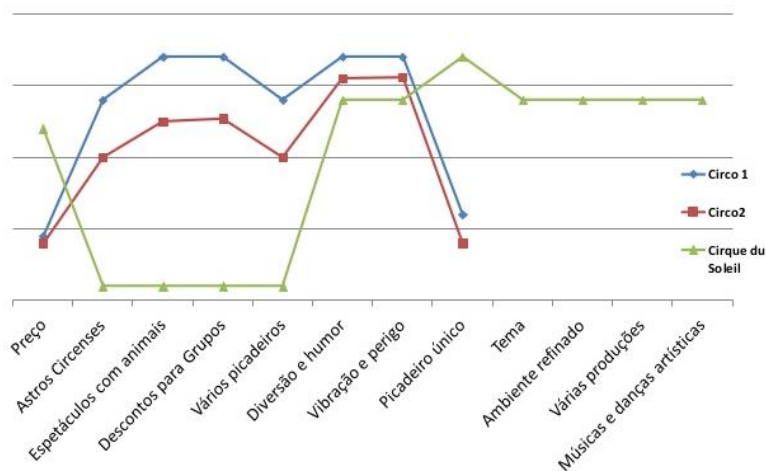


Figura 1: Curva de valor do Cirque du Soleil (Kim e Mauborgne, 2005)

A partir do conceito exposto, surge uma nova questão a ser respondida pelas organizações buscando oceanos azuis: quais custos podem ser reduzidos sem acarretar em perda de valor ao cliente.

Como trataremos do mercado varejista de calçados neste trabalho, é importante tratarmos também do processo de decisão de compra do cliente, Payne et al. (1996) abordam as complexidades do processo de decisão de compra devido às diferentes decisões que o indivíduo pode tomar em determinado momento. Isto é, ao invés de comparar entre dois elementos da mesma categoria (por exemplo, viagens nas férias), o consumidor pode estar comparando elementos muito diversos mais substitutos (por exemplo, viajar nas férias ou fazer um curso de atualização durante o período).

A dificuldade de escolha aumenta ainda de acordo com (a) o número de opções disponíveis, (b) a complexidade de processamento de determinados atributos do produto, (c) se existe incerteza sobre o valor de diversos atributos, e (d) quando a quantidade de atributos comuns entre os produtos comparados aumenta (Ibidem).

Além da complexidade da tarefa, a decisão também depende significativamente da informação disponível para o cliente. Propagandas, embalagens, mostruários da loja, catálogos de vendas, indicações de amigos ou familiares, conversas com vendedores ou especialistas, entre outros, são importantes fontes de informação para o cliente. As informações que o cliente recebe para a decisão também varia, podendo ser baseada no estímulo (incentivo no momento da compra, como descontos na loja), baseada em memória (familiaridade com o produto, como as marcas sobre as quais o cliente não precisa decidir) ou combinada entre estímulo e memória (LYNCH; SRULL, 1982).

Simon destacou em seus estudos a ‘racionalidade limitada’ como a dificuldade do cérebro humano em comparar objetivamente todas as opções, computando valores de ganhos e custos associados a cada uma delas. Do mesmo modo, as decisões nem sempre são racionais, mas por vezes também envolvem elementos não-objetivos (MIZERSKI *et al.*, 1979).

As estratégias de decisão de compra são diversas: consistentes ou seletivas, quantitativas ou qualitativas, baseada em atributos ou baseada em alternativas; e variam de acordo com variáveis do problema, da pessoa (decisor), do contexto social (PAYNE *et al.*, 1996).

INTRODUÇÃO

O caso a ser estudado neste trabalho é o da empresa Ciao Mao, empresa de calçados brasileira fundada em 2007 pela designer paulistana Priscila Callegari. A opção por esta empresa é o fato de ser um empreendimento com menos de 10 anos de existência, que atua em um mercado altamente competitivo, e que se posiciona frente à concorrência e clientes utilizando a inovação e o design como linhas condutoras de sua estratégia.

Em um mercado com grandes concorrentes nacionais e internacionais, era fundamental para uma nova empresa entrando no setor calçadista uma proposta de valor que a diferenciasse da concorrência. Conforme discutido adiante, há produtores de calçados de luxo que valorizam

materiais únicos e cuja estratégia é valorizar a sua marca a partir de status para quem o utiliza, pequenos produtores regionais com focos funcionais ou estéticos e grandes produtoras e redes varejistas que trabalham por meio de lojas próprias, franquias, ou como intermediárias atacadistas para pequenos comerciantes locais e cujo foco é a produção em massa.

Desse modo, a Ciao Mao criou novos processos produtivos, administrativos e comerciais – por vezes envolvendo parceiros externos e fornecedores. Desde a sua criação, a empresa obteve reconhecimento por meio de prêmios, publicações e exposições, assim como crescimento constante de faturamento.

Ainda que a empreendedora não tenha utilizado academicamente as teorias apresentadas no Referencial Teórico, a busca pela proposta de valor única e a diferenciação da concorrência são diretamente relacionadas à proposta de Kim e Mauborgne (2005) em sua obra ‘Oceano Azul’. A teoria do Oceano Azul propõe que as empresas evitem os ambientes hipercompetitivos (‘oceanos vermelhos’) e criem uma proposta de valor que diferencie a empresa dos demais concorrentes, evitando a competição com base apenas em preço. A organização que busca implantar o Oceano Azul deve identificar características que agregam ou não valor para os clientes, eliminando o custo das características pouco importantes e apresentando melhorias naquelas de maior valor.

Diversas empresas de porte diverso enfrentam o mesmo desafio que a Ciao Mao enfrentou para entrar em mercados competitivos. A proposta desse artigo é discutir como a criação de uma proposta de valor diferenciada pode auxiliar as organizações a criar estratégias sustentáveis e lucrativas para entrada no varejo – seja por meio da produção ou da comercialização.

O objetivo deste estudo é identificar como ocorreu o processo de definição dos atributos estratégicos de uma empresa do setor calçadista brasileiro.

Sendo a principal proposta a compreensão de como as empresas definem os atributos de diferenciação e criação de ‘Oceanos Azuis’, são objetivos secundários relevantes:

- o estudo da tomada de decisão por parte dos consumidores,
- a avaliação dos atributos que estes julgam relevantes na compra,
- a estratégia de segmentação de mercado por parte da empresa atendendo os fatores explorados nos itens anteriores.

ANÁLISE DE DADOS

Para iniciar a análise com o modelo proposto por Kim, foi criada a curva de valor, o instrumento de diagnóstico formulado para o desenvolvimento de uma estratégia consistente de oceano azul conforme apresentado anteriormente. A partir da curva de valor, é possível compreender a situação atual no espaço de mercado conhecido. Isto é, permite-se que a empresa compreenda em quais características os concorrentes estão investindo, os atributos nos quais se baseia a competição (em termos de produtos e serviços), e como as ofertas estão presentes existentes no mercado.

Para este artigo, segmentou-se o setor calçadista em 5 categorias: calçados de luxo internacional, calçados premium, calçados rede, calçados populares e calçados de conforto.

O principal atributo utilizado para identificá-los nessa categorização é a faixa de preço em que atuam - com exceção da categoria “calçados de conforto”, cujo principal atributo é sua qualidade técnica. No decorrer da análise, contudo, diversos atributos são avaliados em cada categoria, sendo possível observar pontos de convergência, divergência e oportunidade para explorar no mercado.

Para apresentar comparativamente como os players desse mercado se relacionam, foi criada a figura 2, abaixo.

A curva de valor retrata de forma gráfica as informações apresentadas. O eixo horizontal representa a variedade de atributos nos quais o setor investe e compete e o eixo vertical foi avaliado com base nos atributos apresentados acima.

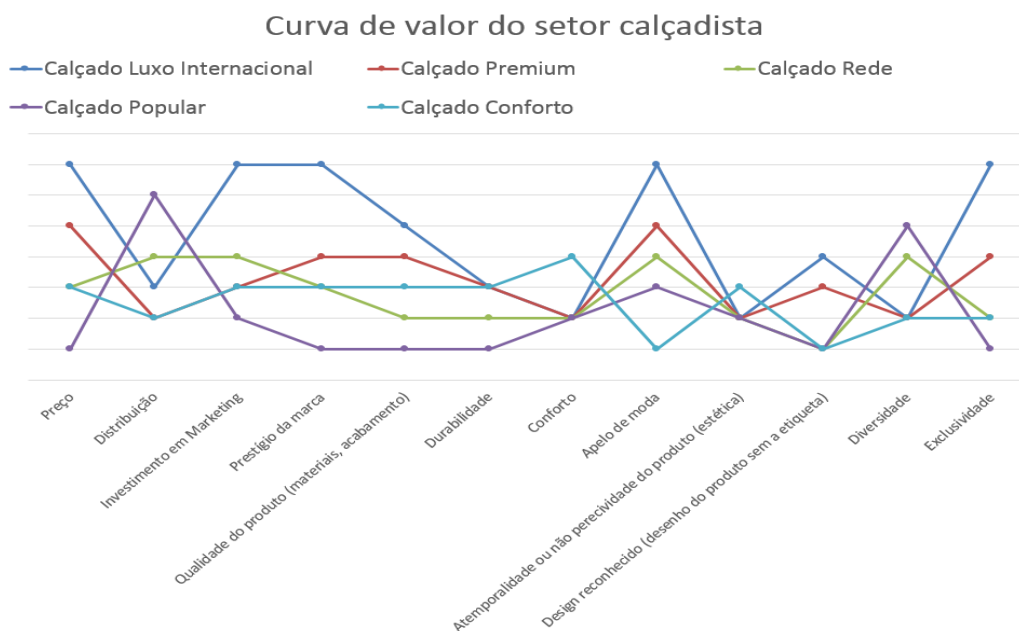


Figura 2: Curva de valor do setor calçadista (elaborada pelos autores)

Antes da abertura da empresa, a designer e fundadora da Ciao Mao, Priscila Callegari, dedicou-se a uma intensa pesquisa de tendências e oportunidades setoriais, observando desde aspectos comportamentais até fatores econômicos. Aliado a esta conjuntura do mercado, temos também a motivação pessoal da designer em empreender. Segundo as palavras da criadora do projeto (HAYASHI; RAMOS, 2013; p.76):

“Como designer sempre tive especial interesse por desenho de sapatos e sempre acreditei que os sapatos, por envolverem um “meio de transporte”, os pés, deveriam ser considerados mais do que meros acessórios de moda. A “função” (proteção/ conforto) muitas vezes é relegada a segundo plano pela “forma” imposta pela moda/cultura. O “bem estar” tanto no sentido de “sentir-se bem” como no de “estar bem” deveria ser atendido por completo. Entendo que os sapatos dizem muito sobre uma pessoa. Neles, diferente das roupas, ficam “marcadas” as pisadas individuais. Como consumidora não me sentia satisfeita. Idealizava sapatos que não conseguia encontrar. Quando viajava para a Europa ou Estados Unidos, me encantava com a diversidade de modelos oferecidos, com a riqueza de possibilidades com o design e a inovação. Paralelamente observava uma crise crescente no setor calçadista brasileiro. Grandes polos produtores exportando mão de obra (*know how*) e matéria prima para a China. Resolvo me aprofundar no assunto e faço um curso sobre calçados. Descubro então a complexidade do processo produtivo e de como, apesar de toda tecnologia, a produção de calçado ainda é totalmente vinculada ao humano e ao emprego de muita energia. Concluo ser um grande desperdício empregar matéria prima de má qualidade, mesmo que barata, e mais ainda descartá-lo em cada mudança de coleção. Surge a ideia da Ciao Mao. Celebrar a diversidade brasileira ou um adeus à padronização.”

A Ciao Mao surge com o conceito de calçados interativos, que consiste na possibilidade de o usuário se tornar co-autor do próprio calçado. Um par de sapatos pode ser combinado com diferentes acessórios intercambiáveis, criando diversos estilos e usos, conforme apresentado pela Figura 3.



Figura 3: Exemplo de modelo de calçado interativo (Revista do Prêmio Direções, ABICALÇADOS, 2013)

Esse novo conceito de produto implicou na necessidade de se desenvolver uma nova forma de comercialização que englobasse a arquitetura da loja, a apresentação (*display*), atendimento ao cliente, treinamento da equipe, embalagem e armazenagem - levando a empresa a atuar também no varejo.

Conforme apresentado no Prêmio Direções promovido pela Abicalçados (Associação Brasileira de Calçados) em 2013, o projeto da Ciao Mao foi planejado para crescer e se replicar, assim como a ideia do próprio produto, em que uma base única bem concebida permite diversas possibilidades de transformação.

No processo de planejamento e implantação da empresa, a empreendedora Priscila Callegari utilizou o design como linha condutora. Para Borges (2003), o designer de produto deve adaptar suas ideias aos métodos produtivos viáveis e acessíveis levando em conta: o que as indústrias estão ou não aparelhadas para produzir, se um produto cumpre a sua função da melhor forma possível, a facilidade de manuseio e operação, e sua estética. Para a produção dos calçados buscou-se fornecedores terceirizados nos polos calçadistas de Franca, Novo Hamburgo e São Paulo.

Um dos primeiros desafios encontrados foi a escala de produção. Uma empresa com um produto inovador demandava produção pequena em sua fase inicial. A indústria exigia produções imediatas em grande escala e tinha dificuldade para fabricar os modelos, pois o desenvolvimento não partia de produtos já existentes no mercado. A ideia - apesar de inovadora - não era considerada comercialmente viável pelas empresas do setor.

O problema se estendia por toda a cadeia. O fornecimento dos componentes para as necessidades da empresa era limitado. Os curtumes exigiam quantidades mínimas demasiadamente grandes para uma empresa em sua fase inicial. A fabricação de formas, matrizes e demais componentes tinha um alto investimento inicial que só podia ser diluído em uma pequena produção, aumentando os custos do produto. Apesar das dificuldades, a empresa continuou demonstrando sua ideia promissora a diversos fornecedores, finalmente firmando parcerias produtivas.

A partir do pensamento de design como linha condutora, o projeto não se limita à criação do produto, englobando também a sua apresentação e venda ao consumidor final.

A Ciao Mao criou uma proposta de varejo própria para atender à necessidade do consumidor que busca experiências multi-sensoriais. A proposta é que o ato de compra se torne uma experiência, em que o consumidor possa vivenciar e interagir durante a experiência. A arquitetura da loja, a apresentação (*display*), o atendimento consultivo, a embalagem, a comunicação e demais aspectos da loja foram planejados dentro do projeto, agregando o fator emocional ao produto e a marca.

Outro diferencial do projeto é o caráter atemporal de seus produtos, o que solucionou o desafio da “pericibilidade” normalmente intrínseca a produtos de moda. A maioria dos modelos pode transitar do verão ao inverno e em diferentes tendências de moda apenas com a troca de seus acessórios. Além disso, o abastecimento da loja é semanal. Os modelos podem se repetir, mas a combinação de cores e materiais de cada variante é única e produzida em edições limitadas, dando caráter de novidade constante. Esse quesito permitiu que os produtos não fossem lançados em coleções fechadas, diferentemente do que ocorre como norma geral no

mercado de moda, solucionando o problema de queda de margem dos estoques dos produtos ao final de cada coleção.

Para viabilizar todos os diferenciais da marca, foi necessário que a empresa estabelecesse um posicionamento de preço *premium* - também chamado de “luxo intermediário” no trabalho de Duarte (2013) - com produtos que apresentam valor final de R\$350 a R\$1.000. Esse posicionamento estava de acordo com o mercado alvo que se desejava atingir e se justificava por ser um produto de alta qualidade, feito com matérias-primas nobres e em pequenas quantidades, disponível em pontos de vendas selecionados e com atendimento de profissionais de alto padrão. A empresa também minimizou seus custos em marketing sendo que em 2013 ano em que a empresa cresceu mais de 30%, os custos com marketing forma inferiores a 0,5% do faturamento.

Conhecendo esse histórico da empresa, pode-se desenhar a curva de valor conforme proposto pela teoria do Oceano Azul de Kim (2005):

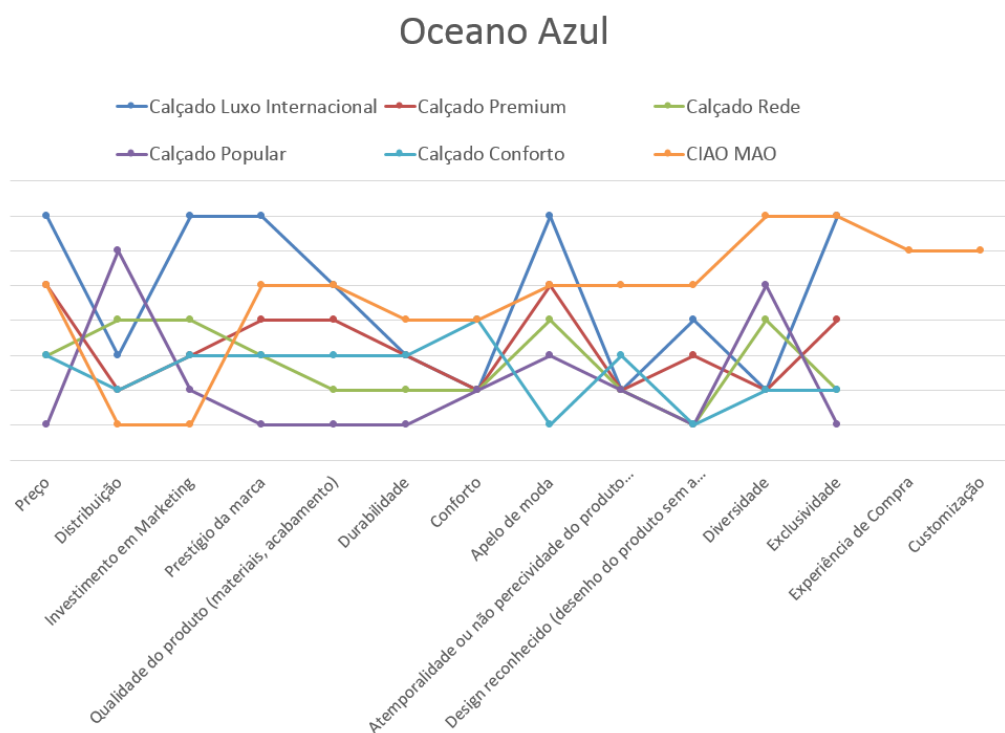


Figura 4: Curva de valor do Oceano Azul para Ciao Mao (elaborada pelos autores)

A marca se posiciona como preço na segunda categoria, a de calçados *premium* brasileiros, abaixo das marcas de luxo internacional e acima das marcas de rede de calçados. Percebe-se aqui que a empresa tem desvantagem nos pontos de distribuição e investimento e marketing, muito vinculado ao fato de não terem recursos financeiros como os demais concorrentes do setor. Para superar essa desvantagem, a marca procura-se manter acima nos demais fatores-chaves do mercado.

No quesito prestígio de marca, a marca não tem os recursos necessários para concorrer como os competidores de luxo internacionais – que incorrem em altos investimentos em publicidade -, ou com marcas nacionais como Arezzo - que investem em comerciais televisivos em horário nobre. Assim sendo, a busca foi pelo posicionamento como marca relevante de moda, reconhecida em prêmios de design. Dedicando-se a criação de um produto com design aplicado, a marca teve reconhecimento nacional e internacional, conquistando as premiações Idea/Brasil 2008 (ouro), Idea 2008 (bronze), Top XXI 2009 (1º lugar), Brazil design Award e em 2013 o Prêmio Direções da Abicalçados (Associação Brasileira de Calçados) na categoria Design. A marca também esteve presente na exposição MAM (Museu de Arte Moderna de São Paulo – na exposição “Design Brasileiro Hoje: Fronteiras”), no SPFW (em parceria com a estilista Fernanda Yamamoto), na Bienal Brasileira do Design 2010 (Curitiba, cujo tema era a sustentabilidade), na Bienal Brasileira de Design 2012 (Belo Horizonte), na Bienal Iberoamericana de Design (Madri-Espanha), além de ter exposto seus produtos nas Design Weeks de Milão e Nova York. Tais aparições garantiram mídia espontânea, não paga, em diversos veículos de comunicação, como a Business Week americana, além de jornais e revistas nacionais de alto alcance.

A empresa apostou também em qualidade de durabilidade do produto, investindo em materiais nobres como o couro natural, borracha reciclada para os solados e saltos de madeiras certificadas, privilegiando a indústria nacional de componentes e de manufatura de calçados.

O conforto também é um fator reconhecido pelas clientes, em relatórios de atendimentos da empresa foram verificadas diversas clientes que adquiriram calçados alegando grande conforto e inclusive algumas sendo indicadas pelos seus ortopedistas e fisioterapeutas que enxergam na marca um produto que respeita a saúde dos pés.

Na questão de apelo de moda, há um reconhecimento por diversas revistas especializadas do setor como Vogue, Marie Claire, GQ, entre outras, que atestam como produtos relevantes no mercado calçadistas. No tópico da tendência de valorização do consumo consciente de produtos com vida útil mais longa e intensa e que valoriza a individualidade dos seus usuários, há reconhecimento de sites como o Ecoera (2011) - de Chiara Gadaleta, consultora de moda e sustentabilidade -, colocando a Ciao Mao como uma marca de sapatos que não segue tendências e busca a sustentabilidade na moda focando na qualidade dos produtos, nos materiais reciclados e no conceito de co-autoria, um trabalho conjunto da marca com seu consumidor. Essa característica permite produtos que não estejam presos a perecibilidade dos ciclos de moda que forcem as grandes empresas a liquidarem seus estoques.

Na questão de diversidades, a Ciao Mao é uma das poucas marcas que conseguem atender na mesma loja o público feminino, masculino e infantil. Na linha feminina, engloba desde sapatos casuais a sapatos sociais de festas, além de tênis e produtos com resistência a chuva.

A distribuição é um dos fatores de desvantagens da marca perante suas concorrentes, porém ela soube tornar esse fator uma vantagem, conforme explicitado no relato do Prêmio Direções (2013), os modelos são produzidos em edições limitadas de 50 pares, uma quantidade extremamente reduzida quando pensamos em produções de milhares de pares como a das suas concorrentes que tem distribuição em multimarcas e franquias. A Ciao Mao passou a numerar esses pares como na comercialização de peças de arte, usando como exemplo as gravuras, que

tem reproduções controladas. Os calçados Ciao Mao vêm numerados como “1 de 50, 2 de 50, etc.”, garantindo ao cliente a exclusividade do seu produto.

A customização dos produtos permite que os clientes se tornem co-autores de cada modelo adquirido. Esse é o grande diferencial da marca, bem como a característica responsável por garantir os prêmios de design e a fidelidade de sua clientela.

A experiência de compra também difere das marcas concorrentes. A arquitetura da loja é valorizada, com investimentos em visual merchandising, e as vitrines produzidas pela Ciao Mao garantem a identidade da marca conforme expôs Demestresco (2015).

Há também um treinamento intenso dos vendedores, conforme se confirmou nos manuais da empresa, o treinamento de um vendedor da Ciao Mao dura um mês, onde são oferecidos conhecimentos técnicos sobre calçados, assim como de moda, design e hospitalidade.

Afim de reconstruir os elementos de valor para o comprador na elaboração de uma nova curva de valor, foi utilizado o modelo das quatro ações, desenvolvido por Kim (2005). Para romper o *trade-off* entre diferenciação e baixo custo, e criar uma nova curva de valor, dispôs-se de quatro perguntas-chave - que questionam a lógica estratégica e o modelo de negócios do setor:

- Que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?
- Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?
- Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?
- Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

O resultado da aplicação do modelo das quatro ações à matriz de avaliação de valor do setor é a eliminação de atributos de valor que há muito tempo servem de base para a concorrência no setor, foco nos atributos dos produtos e serviços oferecidos e identificação e correção das limitações que o setor impõe aos clientes.

O resultado da aplicação do modelo das quatro ações à matriz de avaliação de valor do setor é apresentado a seguir:

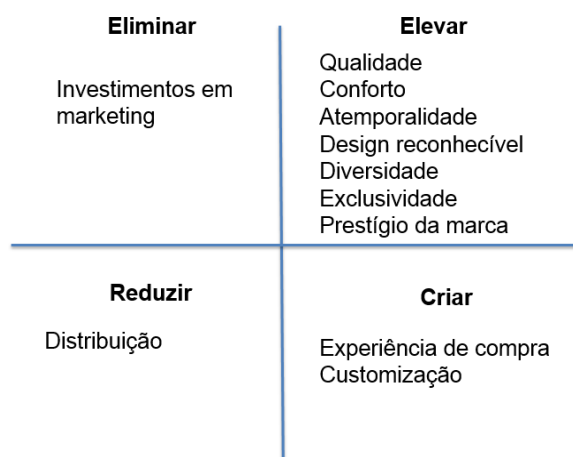


Figura 5: Matriz para criação da curva de valor para o mercado calçadista brasileiro (elaborada pelos autores)

O baixo investimento em publicidade, por exemplo, permitiu à empresa um maior investimento em treinamentos e atenção ao cliente. A atemporalidade das coleções permite à empresa não reduzir suas margens no período de mudança de coleções. As coleções vindas em 50 pares geram exclusividade ao cliente, bem como o canal de atendimento direto.

A empresa apresenta alta performance se comparadas a empresas concorrentes. A Ciao Mao teve um aumento de 78% no faturamento de 2012 em comparação a 2011. E nas comparações SSS (*same store sell*, ou seja, vendas na mesma loja) do primeiro semestre de 2013, a empresa teve um crescimento médio de 30%, enquanto empresas de grande porte como Arezzo, grande player deste mercado, divulgaram crescimento de apenas 1,2% (Valor Econômico, 2013).

Ainda que a redução na distribuição tenha limitado o alcance geográfico na comercialização dos produtos, ela também foi utilizada com um caráter de exclusividade. É esta distribuição limitada que permite também uma maior personalização e experiência de compra por parte do cliente.

Portanto, frente à questão dos atributos que poderiam ser trabalhados no lançamento do calçado, foram avaliadas características de produção, fornecimento, distribuição, vendas e pós-vendas.

A segmentação do mercado define a tomada de decisão por parte dos clientes. Isto é, o fato de a Ciao Mao ter se posicionado em um nicho de mercado como uma marca de luxo brasileira mas com atributos de design, conforto, customização e durabilidade – atributos pouco explorados por outras marcas, mas percebidas nas tendências apresentadas como ‘design nation’, bem-estar e ‘mente global, alma local’ – a coloca em uma situação privilegiada frente aos clientes que buscam por estes atributos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES

O artigo permite ao leitor observar a competitividade e os fatores de atração e diferenciação no mercado calçadista. É claro observar os principais mercados existentes antes da entrada da Ciao Mao e como algumas características que predominavam neste mercado puderam ser alteradas direcionando o produto para um público específico.

Ao final da análise conclui-se que o mercado calçadista é extremamente competitivo, podendo ser considerado um oceano vermelho. Porém ao analisar os fatores-chave do mercado e buscando-se diferenciar, a empresa Ciao Mao conseguiu se inserir neste mercado, encontrando um nicho antes inexplorado, denominado ‘Oceano Azul’ por Kim e Mauborgne (2005).

A estratégia da empresa foi conciliar o design e a inovação com uma produção nacional de qualidade e atendeu os anseios de um consumidor consciente e global.

Como principal delimitação deste artigo, entende-se a especificidade do estudo de caso único. A proposta do artigo era estudar um caso prático de sucesso, e como sugestão de novos estudos coloca-se a possibilidade de estudar casos de sucesso em outras indústrias ou empresas do mesmo setor.

Em estudos de caso, outro aspecto relevante é a multiplicidade de variáveis atuando sobre a tomada de decisão. Uma série de fatores externos influencia o sucesso da empresa e as variáveis presentes em estudos de campo não podem ser isoladas assim como os estudos de laboratório.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas do Excel. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDERSON, James. NARUS, James. *Business marketing: Understand what customers value*. Harvard Business Review. Vol. 76, N. 6, Nov-Dez, 1998. p. 53-65.

AZEVEDO, M. C. e COSTA, H. G. **Métodos para avaliação de postura estratégica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.08, n. 2, abril/junho, 2011.

BIANCOLINO, César Augusto; KNISS, Cláudia Terezinha; MACCARI, Emerson Antonio; RABECHINI JR, Roque. **Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica**. Revista de Gestão e Projetos. São Paulo: Uninove, V. 3, n.2, p. 294-307, mai-ago 2012. Disponível em http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/331/121-636-1-PB_C%C3%A9sar%20Augusto%20Biancolino,%20Cl%C3%Audia%20Terezinha%20Knie

[ss.%20Emerson%20Antonio%20Maccari.%20Roque%20Rabechini%20Jr..pdf?sequence=1](#). Acesso em 12/05/2016.

BORGES, A. **Designer não é Personal Trainer**. 2 ed. São Paulo: Rosari, 2002.

CALLEGARI, P. **Apresentação da Ciao Mao**. Concurso IDEA/BRASIL. São Paulo, 2008.

CAULDERWOOD, Kathleen. *Emerging markets 'resilience indicator' reveals which countries are prepared for financial crisis*. IB Times, 03 abr. 2015. Disponível em <http://www.ibtimes.com/emerging-markets-resilience-indicator-reveals-which-countries-are-prepared-financial-1869308>. Acesso em 20/05/16.

DUARTE, G. C. L. **Estudo de caso**: Reflexões sobre as estratégias de expansão de uma marca de calçados inovadora a partir do refinamento do seu modelo de negócios. São Paulo. 2013. Monografia (MBA Varejo) – Fundação Instituto de Administração – FIA.

DEMESTRECO, S. **Vitrinas**: História, arte e consumo em São Paulo. São Paulo: Editora SENAC, 2014.

DRUCKER, P. *The essential Drucker*. New York: Harper Business, 2001

ECOERA. **Um único sapatos em várias variações**. 2011. Disponível em: <http://www.ecoera.com.br/2011/05/23/um-unico-sapato-em-varias-versoes/>. Acesso em 28 de maio de 2016.

FISCHIMANN, A. A. e ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FURTADO, B. **O sentimento de desimportância**. 10/07/2009. Disponível em: www.mundodomarketing.com.br/blogs/consumo-e-inovacao/2009/7/. Acesso em: 23/08/2013

HAYASHI, D. T. 2013 - **Planejamento estratégico em uma pequena empresa**: Um estudo de caso na empresa Ciao Mao. São Paulo. 2013. TCC (Pós em Administração Estratégica) – Fundação Instituto de Administração – FIA.

HAYASHI, D. T.; RAMOS, H. 2013 - **Inovação através do design: um estudo de caso da empresa CIAO MAO**. Revista Inovações, Projetos e Tecnologias - IPTEC, São Paulo, v. 1, n.1, p. 70-83, jan./dez. 2013.

IEMI. **Brasil Calçados 2012** – Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil. Abicalçados (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados).

KAPLAN, Robert S.;NORTON, David P. *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review. Set-Out 1993, p. 4-17. Disponível em: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43662394/Kaplan_Norton_Balanced_Scorecard_-_3_articles.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1467645047&Signature=%2F%2F66zozpCJGfE7VXrBgJPErpe8s%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D2_Putting_the_Balanced_Scorecard_to_Work.pdf#page=50. Acesso em: 08/06/2016.

- KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.
- LINDEN, Julio Carlos de Souza. **Um modelo descritivo da percepção de conforto de risco em calçados femininos**. Tese de Doutorado da Escola de Engenharia de Produção da UFRGS, Porto Alegre, 2004.
- LYNCH, John G.; SRULL, Thomas K. *Memory and attentional factors in consumer choice: Concepts and research methods*. Journal of Consumer Research, V. 9, p. 18-37. Jun 1982.
- MIZERSKI, Richard; GOLDEN, Linda; KERNAN, Jerome. *The Attribution Process in Consumer Decision Making*. Journal of Consumer Research. V. 6, Set. 1979. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Richard_Mizerski/publication/24099307_The_Attribution_Process_in_Consumer_Decision_Making/links/561c7b4608ae78721fa117be.pdf. Acesso em 04/04/2016.
- MONTEIRO, Valéria. **Ergonomia, design e conforto no calçado feminino**. Dissertação de Mestrado em Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999
- OSTERWALDER, Alexander. *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Wiley, 1 ed., 2014. 320 p.
- PAYNE, John W.; BETTMANN, James R.; COUPEY, Eloise; JOHNSON, Eric J. *A constructive process view of decision making: Multiple strategies in judgment and choice*. Elsevier: Acta Psychologica, V. 80, 1992. P. 107-141. Disponível em <https://faculty.fuqua.duke.edu/~jrb12/bio/Jim/42.pdf>. Acesso em 08/06/2016.
- PORTER, Michael. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- RAO, Vithala. *Pricing research in marketing: The state of the art*. The Journal of Business, Vol. 57, No. 1, Part 2: Pricing Strategy (Jan, 1984), p. S39-S60. Chicago: [The University of Chicago Press](http://www.jstor.org/stable/2352922). Disponível em <http://www.jstor.org/stable/2352922>. Acesso em 13/05/2016.
- SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência de Empresas no Brasil**. Brasília, 2011. Coleção Estudos e Pesquisa - Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional – Núcleo de Estudo e Pesquisa.
- SHIV, Baba; FEDORIKHIN, Alexander. *Heart and mind in conflict: The interplay of affect and cognition in consumer decision making*. The Journal of Consumer Research. Chicago: The University of Chicago Press, Vol. 26, N. 3, Dec. 1999, p. 278-292.
- SOLIS, Brian. *What's the future of business: Changing the way businesses create experiences*. Wiley, John & Sons. 224 p.