

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv10n2c11>

O DESAFIO DA DISCUSSÃO DE ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS: O CASO SPORTAÇÃO

The challenge of strategy discussion in small companies: the SportAção case

BRUNO TONON – brunotonon@gmail.com

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

LUCAS JUN SAKAJIRI – lucas.sakajiri@gmail.com

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

GILBERTO SARFATI – gilberto.sarfati@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 29/04/2020 | Aprovação: 19/06/2020

Resumo

A SportAção é uma empresa de pequeno porte, pioneira na produção de camisas e uniformes esportivos personalizados, atuando também na revenda de artigos esportivos, com operações totalmente concentradas no varejo físico. Em 2020, a empresa completa 35 anos diante de inúmeros desafios internos e externos, marcando, ainda, o encerramento de um plano de cinco anos estabelecido com o principal objetivo de reverter uma sequência de quedas no faturamento. A nova discussão sobre estratégia e construção do plano 2025 envolverá, entre outros assuntos, a profissionalização da gestão, crescimento das operações, transformação digital e políticas de recursos humanos.

Palavras-chave: Pequenas e médias empresas (PMEs), varejo, artigos esportivos, estratégia, planejamento estratégico.

Abstract

SportAção is a small company, pioneer in the production of customized sports jerseys and uniforms, also operating as a physical sporting goods retailer. In 2020 the company completes 35 years in the market, facing several internal and external challenges, and will also mark the end of a 5-year plan established with the main objective of reversing a sequence of successive declines in revenues. The new strategy discussion and elaboration of the 2025 plan will involve, among other subjects, the professionalization of its management, growth of operations, digital transformation and human resources policies.

Keywords: Small and Medium Enterprises (SMEs), retail, sporting goods, strategy, strategic planning.

Introdução

Personalizar camisas e uniformes esportivos para atletas e times amadores, levando as tendências e qualidade dos materiais esportivos profissionais, com *design* e modelos únicos, de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes. Dentro de uma confecção de moda infantil e



a partir de uma ideia simples e pioneira no mercado brasileiro, somada ao perfil empreendedor de seu fundador, em 1985, nasceu a proposta da SportAção Indústria e Comércio de Artigos Esportivos.

A história da SportAção é bastante similar à de muitas outras pequenas e médias empresas (PMEs) no Brasil. Em geral, estas se iniciam a partir da paixão por uma ideia, da visão de uma boa oportunidade de negócio, da necessidade de sobrevivência do empreendedor ou da combinação desses e outros aspectos.

No cenário econômico brasileiro, as PMEs têm participação relevante na geração de riqueza e principalmente de empregos. Diferentemente da maioria das empresas com conceito de *startup*, que geralmente possuem pessoas qualificadas e suporte financeiro e técnico para a sua estruturação, as PMEs brasileiras ainda carecem de profissionalização para crescerem e competirem ou até mesmo sobreviverem no longo prazo.

A falta de estrutura, recursos e conhecimento leva essas empresas a concentrarem sua energia em atividades de execução, que também proporcionam resultados positivos, mas, com o passar do tempo, comprometem o potencial de crescimento de longo prazo pela ausência de planejamento e discussões sobre estratégia.

Início da empresa (1985-1987)

A SportAção foi fundada por Nivaldo enquanto trabalhava na Silton's, confecção de moda infantil dirigida por dois sócios, entre eles o seu pai, Omero. Com perfil empreendedor, apaixonado por esportes e praticante de futebol amador (ou varzeano, como é conhecido nas regiões periféricas de São Paulo), Nivaldo identificou uma oportunidade de produzir camisas personalizadas para atletas e times amadores com o uso de tecidos similares ou idênticos aos dos profissionais, a um custo inferior e com os diferenciais de *design* e modelagens desenvolvidos de acordo com as preferências dos clientes.

Os desenhos dos modelos e camisas eram feitos pelos vendedores juntamente com os clientes, e a abertura do primeiro ponto físico foi essencial para um melhor atendimento e relacionamento com o público.

Em função do pioneirismo nesse mercado, os produtos tiveram rápida e grande aceitação por parte dos clientes. O perfil do fundador também teve papel decisivo para o sucesso do negócio. Por meio de um forte relacionamento e parceria com fornecedores, e acompanhando as tendências mundiais de moda esportiva, diferentes modelos, tecidos e técnicas de estamparia foram desenvolvidas, aperfeiçoando os produtos e processos produtivos ao longo do tempo.

Crescimento das operações (1988-1997)

No final da década de 1980 e ao longo dos seguintes 10 anos, a empresa cresceu fortemente, com a transferência da produção para um prédio no bairro da Ponte Rasa, abertura de duas lojas físicas (incluindo o primeiro ponto mencionado anteriormente) e aquisição de outras três lojas em diferentes localidades da Grande São Paulo.

A partir de 1988, a empresa ampliou seu portfólio, introduzindo uma linha de roupas para futebol e casuais com marca própria. Diante da necessidade dos clientes por outros produtos esportivos, como calçados e acessórios, passou a revender produtos de marcas líderes do segmento de diferentes modalidades. Nesse momento, o cunhado de Nivaldo, Djalma, assumiu as responsabilidades das operações dos pontos de venda, atuando como Gerente de Compras de Varejo.

Inovações e foco no consumidor (1998-2010)

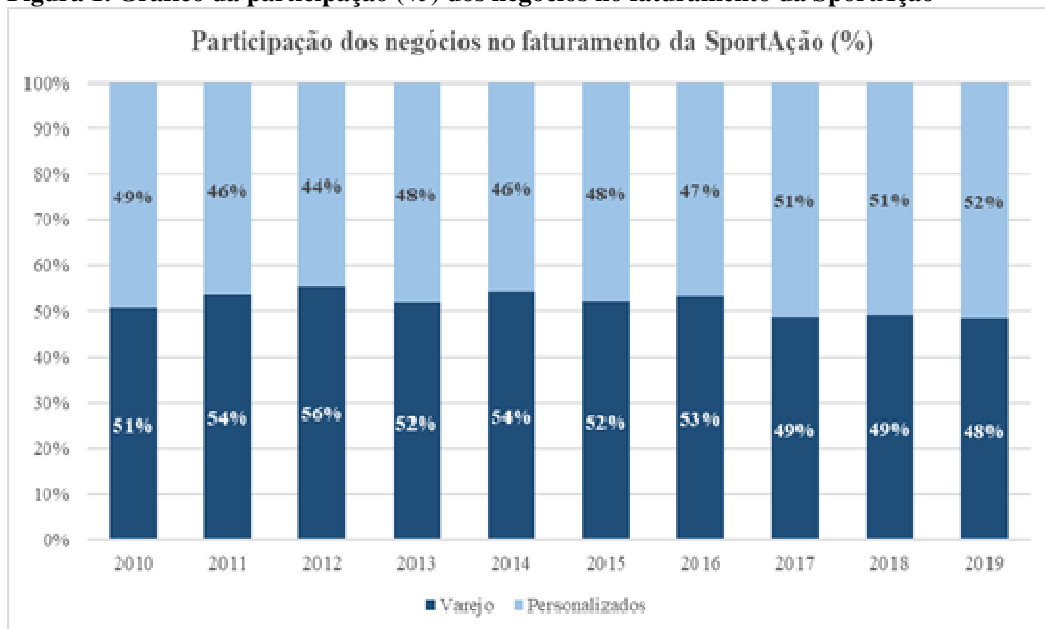
Grandes transformações em produtos e processos marcaram os seguintes 12 anos da SportAção. A primeira grande inovação realizada foi o desenvolvimento de um simulador *on-line* de

uniformes esportivos, já visualizando uma oportunidade de entrada na era digital, gerando uma melhor experiência de compra da linha de personalizados.

Com uma forte expansão do comércio de rua e dos *shopping centers*, muitas lojas de artigos esportivos surgiram nesse período, incluindo as megalojas, introduzindo um novo conceito de consumo de produtos esportivos no País. Esse movimento gerou muitas inovações nas tecnologias têxteis, rapidamente introduzidas pela SportAção em sua linha de produtos, e a qualidade passou a ser um grande diferencial da empresa em relação aos principais competidores fabricantes de camisas e uniformes esportivos personalizados.

Todas as inovações, preocupação com a qualidade e foco obsessivo no cliente possibilitaram que, em 2010, a empresa atingisse o seu maior faturamento desde o início das operações, tendo a linha de personalizados uma participação de 49% na receita e a revenda de artigos esportivos (vestuário, calçados e acessórios) representando 51%.

Figura 1. Gráfico da participação (%) dos negócios no faturamento da SportAção



Fonte: SportAção, 2020.

Desafios externos e internos (2011-2015)

Esse período foi considerado por Nivaldo o mais complexo da história da empresa, em que desafios operacionais internos e uma série de desafios externos impactaram pela primeira vez os resultados, com queda sucessiva no faturamento de 2011 a 2016. Também foi nesse momento que o seu dirigente percebeu que os diferenciais competitivos alcançados haviam sido superados pelos seus concorrentes e o crescimento sem uma gestão profissionalizada apresentaria os seus primeiros efeitos negativos.

Desafios externos

O segmento varejista de artigos esportivos passou por grandes transformações nesse período no que se refere aos canais de compra e aos tipos de produtos. O comércio eletrônico se expandiu por meio de grandes empresas, como a Netshoes, Centauro, FutFanatics, e das pequenas empresas

que se utilizaram dos *marketplaces* (grandes portais virtuais que facilitam e intermediam as vendas *on-line*).

Na linha de personalizados, as transformações tecnológicas em processos, que, ao mesmo tempo, tornaram a empresa menos dependente de mão de obra e aumentaram a sua produtividade interna, reduziram a sua competitividade, pois se tornaram acessíveis e de fácil implantação pelos concorrentes.

Desafios internos

Além de não acompanhar as tendências do mercado e as mudanças no perfil de consumo, provendo uma melhor experiência de compra aos seus clientes, no varejo, a empresa cometeu alguns erros graves, com a aquisição de mais duas lojas físicas sem a preocupação em relação à localização dos pontos, equipe de vendas, perfil dos clientes das regiões, ambientação e, principalmente, nas decisões de sortimento, tanto no abastecimento quanto na gestão dos estoques. Ambas tiveram suas operações encerradas em menos de dois anos.

A queda no faturamento, observada tanto no varejo das marcas próprias e terceiras quanto na linha de personalizados, evidenciou uma série de problemas da empresa. Na confecção, verificou-se principalmente um alto índice de atraso na entrega dos produtos, gerando diversas reclamações dos clientes e desabastecimento das lojas.

No varejo físico, muitos problemas foram identificados em todas as variáveis do composto mercadológico: decisões erradas de compra de produtos, precificação não alinhada com o mercado, falta de clareza sobre o perfil dos consumidores, condições de pagamento inferiores às dos concorrentes, ambientes de loja ultrapassados e com problemas estruturais, altos níveis de estoque com produtos antigos, falta de treinamento, baixo desempenho dos vendedores, entre outros.

Em âmbito administrativo, com a gestão centralizada na figura do seu fundador e a ausência de uma equipe qualificada e especializada, os problemas mais graves observados foram: ausência de um sistema de gestão integrado, falta de investimento em ações de *marketing* (especialmente, na área digital) e o não acompanhamento e realização de uma gestão por resultados.

Plano 2020 (2016-atual)

Os desafios internos e externos listados anteriormente foram mapeados e apresentados em 2015 por um professor e técnico da Fundação Vanzolini¹, e também a partir de um diagnóstico realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Em julho do mesmo ano, o filho do fundador, Bruno, com formação em Engenharia e experiência prévia de seis anos na área de RH de grandes empresas multinacionais, iniciou as suas atividades na empresa, com foco nas áreas administrativas e de planejamento e controle da produção (PCP). Após o entendimento do cenário, reuniões semanais com o seu pai (iniciadas no final de 2014), conversas com os colaboradores da empresa e análise dos mapeamentos disponíveis, foi traçado um plano de cinco anos com estrutura bastante simples, mas com metas e ações complexas, considerando o nível de maturidade da empresa.

Estruturação do plano

O Plano 2020 foi estabelecido e segmentado em três grandes áreas da empresa: confecção, varejo e administrativo. Diante da inexistência de um sistema de gestão e ferramentas e processos de controle, poucos dados históricos foram utilizados para subsidiar e complementar os mapeamentos,

¹ A Fundação Vanzolini é uma instituição privada, sem fins lucrativos, criada, mantida e gerida pelos professores do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP). A instituição atua nas áreas de Educação Continuada, Certificação, Gestão de Tecnologias em Educação e Projetos.

análises e observações realizadas. No quadro abaixo, é possível visualizar os principais objetivos estabelecidos para cada uma das áreas dentro do Plano 2020.

Quadro 1. Principais objetivos estabelecidos no Plano 2020

Plano 2020 – Metas e Ações		
Confecção	Varejo	Administrativo
1) Sistematização do PCP com a implantação de controles em todas as etapas da produção	1) Troca do sistema de ponto de venda, adequando-o às necessidades de uma empresa de vestuário, calçados e acessórios	1) Atualização do <i>site</i> , simulador de uniformes e implantação do piloto de <i>e-commerce</i>
2) Eliminação dos pedidos em atraso agilizando o 1º atendimento na apresentação dos <i>layouts</i> de aprovação da linha de personalizados	2) Implantação da venda dos produtos por meio de códigos de barras	2) Criação das redes sociais com a geração de conteúdos e ações de relacionamento
3) Redução no índice de retrabalhos por meio do mapeamento de ações corretivas nas principais falhas de processo	3) Realização de inventário nos estoques das lojas para identificação de oportunidades de promoção em produtos com mais de dois anos de estoque	3) Implantação de um sistema de gestão integrado com a confecção e varejo
4) Criação de procedimentos padronizados para as áreas produtivas com <i>checklists</i> de verificação	4) Reestruturação organizacional por meio da substituição de vendedores com baixa <i>performance</i>	4) Reestruturação da área de compras, garantindo melhor abastecimento e otimização dos níveis de estoques
5) Garantia de abastecimento das lojas físicas com os produtos da marca própria e desenvolvimento de novos produtos	5) Gestão do sortimento com adequação do mesmo frente ao perfil de cada loja (sazonalidades, <i>performance</i> de vendas, perfil dos consumidores)	5) Implantação de uma gestão por resultados por meio do estabelecimento de indicadores

Fonte: SportAção, 2020.

Dilemas e desafios na implantação do Plano 2020

O plano não foi estruturado dentro de um planejamento estratégico, a partir de uma visão de futuro clara e definida, com planos de ação de curto, médio e longo prazos. Não ocorreram definições formais de responsáveis, prazos de conclusão das ações, detalhamento de como seriam executadas e indicadores para mensurar o sucesso.

De imediato, verificou-se que a principal dificuldade da SportAção, assim como em muitas outras PMEs brasileiras, estava relacionada com os recursos humanos disponíveis, tanto em relação à baixa qualificação de sua mão de obra interna quanto na atração e retenção de profissionais mais qualificados.

Diante disso, e a partir da experiência prévia de Bruno na área de recrutamento e seleção de jovens talentos, foi criado um programa de estágio para buscar estudantes de graduação com propósitos e projetos alinhados aos desafios da SportAção. Inicialmente foram contratados estagiários para as funções de PCP, *marketing* e moda, e, posteriormente, criou-se uma vaga adicional para a área de compras de varejo.

A injeção de novos talentos na empresa trouxe grandes benefícios e possibilitou que muitas das metas do Plano 2020 fossem atingidas ao longo do tempo, influenciando também o clima de trabalho e atitude dos demais colaboradores. Apesar de ser um programa estruturado, com planos de estágios bem estabelecidos, avaliações de desempenho trimestrais e bonificação semestral, a empresa ainda se viu na dificuldade de reter esses estudantes ao término dos contratos de estágio. A ausência de um planejamento para os próximos passos na carreira e a dificuldade de remunerar competitivamente profissionais mais qualificados possivelmente contribuíram para que os recém-

formados dessem continuidade na empresa, em detrimento de outras oportunidades profissionais que surgiram à época.

A limitação dos recursos financeiros impôs grandes desafios para a SportAção, que se viu diante da necessidade de troca de maquinários na confecção, computadores, outros equipamentos de informática e atualização e regularização dos *softwares* utilizados. Aos poucos, o fundador também foi se conscientizando da necessidade de realização de investimentos na qualificação dos recursos humanos e na substituição de pessoal em todas as áreas.

Principais resultados alcançados

No ano de 2016, contando com a parceria de uma agência de *marketing*, a SportAção apresentou seu novo *site* e simulador de uniformes esportivos, com visual mais moderno e *design* responsivo, possibilitando uma melhor experiência de navegação em qualquer dispositivo e tamanho de tela.

Um esforço de *marketing* adicional foi a criação das redes sociais da empresa. Mesmo contando com publicações semanais até os dias de hoje, elas têm servido mais como um canal de comunicação, para os poucos clientes que as utilizam, que uma plataforma de relacionamento e promoção da marca.

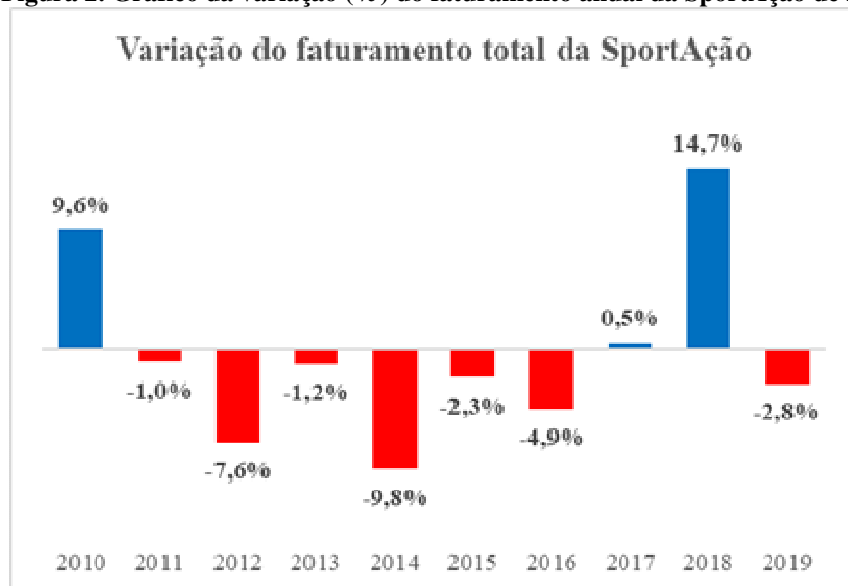
Nesse período, também foi implementada uma primeira solução de *e-commerce*, porém abandonada rapidamente, seis meses após o seu início, em função da falta de estrutura operacional da empresa, que não dedicou recursos para o gerenciamento da plataforma nem se atentou a todas as atividades de execução envolvidas no novo canal – integração de sistemas e estoques, condições e formas de pagamento, logística de separação e envio dos produtos, atendimento ao cliente e esforços de *marketing* digital, entre outras.

Na confecção e, mais especificamente, no setor de PCP, que chegou a contar com dois estagiários em 2017, foram implementadas algumas iniciativas que possibilitaram a eliminação dos pedidos em atraso, diminuição dos índices de retrabalho, aumento da eficiência na gestão dos estoques de matérias-primas e maior agilidade no abastecimento das lojas com produtos da marca própria. As ações ainda levaram à identificação de pontos de ociosidade na produção, abrindo oportunidade para o desenvolvimento de uma nova linha de produtos.

Entre as principais iniciativas realizadas nas operações de varejo, destacam-se: a implantação de um novo sistema de gestão e vendas, estabelecimento de uma rotina de identificação de produtos com mais de dois anos em estoque para a realização de ações promocionais, substituições no quadro de funcionários e início de um trabalho de gerenciamento por categorias com a adequação das compras de acordo com o perfil de cada loja (sazonalidades, produtos mais vendidos, demanda dos clientes).

Com as ações tomadas, mesmo que não alinhadas a uma estratégia clara e definida, três grandes resultados, em termos de faturamento, foram obtidos desde então. O primeiro e mais importante foi a interrupção de uma série de seis anos de queda na receita de vendas em 2017, com leve crescimento de 0,5% e uma forte elevação em 2018, de 14,7%. O segundo foi uma alta de 5,5% durante os dois principais meses (junho e julho) comerciais da Copa do Mundo 2018, quando comparado com o mesmo período de 2014. O terceiro, que envolveu uma mudança na equipe de vendas da loja de Guarulhos, com a substituição de dois vendedores, resultou num crescimento nas vendas de 42,1% em 2018, em comparação ao ano anterior.

Figura 2. Gráfico da variação (%) do faturamento anual da SportAção de 2010 a 2019



Fonte: SportAção, 2020.

Identificação de oportunidades

A partir da análise das tendências de consumo de roupas esportivas, da ociosidade encontrada na fábrica e da contratação de uma estagiária do curso de moda, foi proposta a criação de uma nova marca própria, a LightFeel, orientada para o segmento *fitness*, com o uso de tecidos tecnológicos como os que oferecem proteção UV50+. As novas peças foram produzidas em baixa escala, durante os períodos de ociosidade identificados na fábrica, e comercializadas exclusivamente nas lojas físicas da empresa.

Apesar da quantidade limitada de peças, no segundo semestre de 2018 e após um ano de lançamento da marca, ela ocupou a nona posição em termos de participação no faturamento do período, respondendo por 3% da receita de vendas das operações de varejo, indicando uma boa aceitação dos consumidores e, portanto, potencial de alavancar o faturamento e a lucratividade da empresa.

Novos desafios e circunstâncias emergentes

A execução do Plano 2020 ao longo dos últimos anos possibilitou um direcionamento mais claro e orientado na busca por uma gestão profissionalizada e maior competitividade da empresa num mercado cada vez mais complexo. A partir de mudanças realizadas em processos, sistemas e pessoas, foi possível obter resultados financeiros melhores e identificar novas oportunidades.

A SportAção buscou fornecedores externos para implantar as ações de *marketing* e sistemas de gestão, investiu em novos equipamentos, desenvolveu uma nova marca e linha de produtos e, contratou jovens talentos por meio de um programa de estágios, entre as principais decisões tomadas. Naturalmente, novos desafios surgiram a partir dos projetos e mudanças que aos poucos foram implementados.

As transformações digitais, mudanças na jornada de compras do consumidor e respostas rápidas dos grandes concorrentes obrigaram a empresa a melhorar suas práticas de comunicação digital, hoje limitadas à participação nas redes sociais sem interagir com os consumidores e sem buscar aumentar a sua relevância digital. A criação de uma nova marca tem explicitado ainda mais as

lacunas existentes nesse tema e as diferentes competências mercadológicas necessárias para a sua consolidação.

Tanto o fundador como seu filho enxergam que a entrada no canal de vendas *on-line* deixa de ser uma questão de escolha ou diferencial dentro do segmento de artigos esportivos no Brasil, sendo obrigatória para manter a empresa competitiva no longo prazo. Já no que tange às lojas físicas, está claro que os ambientes necessitam de modernização e de um atendimento que gere uma melhor experiência ao consumidor.

Em âmbito produtivo, o crescimento das vendas da linha de personalizadas e dos produtos marcas próprias passará inevitavelmente pela discussão de ampliação da capacidade produtiva, que exigirá recursos financeiros, ou a busca de parceiros externos para a terceirização da produção.

Em relação aos recursos humanos, tido como maior desafio do momento, a empresa precisará definir uma estratégia, com ações concretas, para solucionar problemas de atração, retenção, treinamento e sucessão. O programa de estágios atraiu talentos, mas ainda não oferece solidez e confiança na continuidade das melhorias que vêm sendo obtidas.

Assim, os grandes assuntos emergentes que permeiam as discussões da empresa passam por temas como: ações de *marketing* digital, estruturação do canal *on-line*, ampliação ou terceirização das operações, formação de líderes internos, programas de carreira e, finalmente, processo sucessório com discussão das questões familiares envolvidas.

Plano 2025: discussão, pensamento e planejamento estratégico como forma de sobrevivência e crescimento

Em 2020, a empresa completa 35 anos de existência diante de inúmeros desafios internos e externos: profissionalização da gestão, sucessão familiar, direcionamento estratégico, mudanças na jornada do consumidor, transformação digital, expansão de pequenos e grandes concorrentes, entre muitos outros. O ano ainda marca uma segunda grande discussão sobre estratégia e o encerramento de um plano de cinco anos estabelecido com o principal objetivo de reverter uma sequência de quedas nas receitas desde 2011.

Diante de seus desafios internos e externos, somado às incertezas em relação às escolhas de seus objetivos, surgem algumas questões por parte de seus dirigentes: Com recursos humanos e financeiros restritos, de que forma a SportAção pode conduzir uma melhor discussão e implementação de estratégia? É viável a empresa se utilizar de ferramentas de planejamento estratégico e se beneficiar de um processo mais estruturado? E que caminhos a empresa deve seguir para aumentar o seu valor ao longo do tempo e não somente sobreviver às transformações do mercado?