

O MODELO CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO ESTRATÉGICA: O CASO LOUIS VUITTON

Neusa Maria dos Santos (PUCPR)

Resumo:

O acréscimo na demanda pela rapidez na tomada de decisões tem obrigado as empresas a se adequarem às constantes mudanças ambientais, realizadas por fatores como a competição e o avanço da tecnologia, configurando-se num desafio à gestão empresarial. Este estudo baseia-se num estudo de caso tendo como objeto de análise a empresa Louis Vuitton, considerado segundo Leite et.al. (2010) como uma empresa no mercado de luxo. De acordo com a literatura, os principais campos de competição utilizados pela Louis Vuitton, são: projeto de produto, qualidade dos produtos, diversidade dos produtos, imagem do produto e marca, imagem da empresa confiável no mercado, tornando-a destaque no mercado de luxo.

Palavras chave: Modelo Campos e Armas da competição, Estratégia Competitiva, Caso Louis Vuitton.

THE MODEL FIELDS AND WEAPONS OF STRATEGIC COMPETITION: THE LOUIS VUITTON CASE

Abstract

The demand for speed increase in decision-making is forcing companies to adapt themselves to constant environmental changes, made by factors such as competition and technology advancement, becoming a challenge to business management. This study is based on a case study having the company Louis Vuitton as object of analysis, considered a luxury market company, according to Leite et al. (2010). According to the literature, Louis Vuitton's main competition fields are: product design, product quality, product diversity, product's image and brand and company market's reliability image. That all highlights this company in the luxury market.

Key-words: Model field and weapons of the competition, Strategy Competitive, Case Louis Vuitton

1. Introdução

O acréscimo na demanda pela rapidez na tomada de decisões tem obrigado as empresas a se adequarem às constantes mudanças ambientais, realizadas por fatores como a competição e o avanço da tecnologia, configurando-se num desafio à gestão empresarial. Dessa forma, as

organizações precisam buscar ferramentas e métodos eficazes de desempenho com a finalidade de contribuir para o gerenciamento efetivo de seu desempenho financeiro na tentativa de garantir a continuidade do negócio.

Assim, qualquer empresa que deseja manter sua participação de mercado e aumentar seus lucros, deve atender as necessidades do mercado com eficácia, adotando estratégias adequadas para cada objetivo que se deseja alcançar (CONTADOR e NANINI, 2004). De acordo com Kotler e Armstrong (2003), o cliente está sempre em busca de novos produtos e serviços, de forma que, as empresas devem acompanhar as mudanças desse novo mercado e oferecer um atendimento de qualidade, causando satisfação aos clientes e se fortalecendo diante da competitividade.

Nesse sentido, a estratégia competitiva deve ser definida pela organização como uma forma de se pensar a longo prazo, associando o processo decisório e a produção. Assim, os resultados organizacionais incidem em uma questão estratégica eficaz, pois é através de uma avaliação adequada do desempenho organizacional que se pode atestar quanto determinada empresa está próxima de seus objetivos.

Entende-se que planejamento estratégico é uma adequação da empresa ao seu ambiente, que deve estar em constante transformação, alterando suas características relacionadas ao processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais. Dessa forma, uma maneira de se avaliar qual o grau de competitividade de uma empresa é por meio do uso do método campos e armas da competição estratégica.

Este método é aplicado para estabelecer as estratégias competitivas das organizações, que por sua vez são representadas pelos campos da competição e pelas armas da competição. Segundo Contador e Nanini (2004), os campos de competição evidenciam a visão externa da empresa em relação aos clientes e aos concorrentes. Já as armas da competição demonstram a visão interna da empresa.

A elaboração de um planejamento estratégico pode ganhar maior relevância competitiva se uma empresa for capaz de superar seus concorrentes, pois as que possuem maiores capacidades de investimento, força da marca e preços reduzidos fazem com que a competitividade seja elevada. Diante disso, esse estudo tem como objetivo o de identificar quais os campos e armas da competição estratégica utilizadas pela empresa Louis Vuitton, para obtenção de vantagem competitiva no mercado?

Este estudo justifica-se em analisar como um todo a empresa Louis Vuitton desde o início de seu fundameno e assim como ela se encontra hoje. Neste aspecto se utiliza de diversas fontes de pesquisa para fazer uma comporação com o modelo campos e armas da competição estratégica voltado para o estudo de caso da Louis Vuitton

2. Fundamentação teórica

2.1 O Ambiente Organizacional: interno versus externo

Os ambientes organizacionais têm passado por profundas modificações nas últimas décadas, de forma que os gestores necessitam acompanhar vários aspectos relativos ao ambiente de negócios de suas empresas. Dentre esses aspectos, segundo Barbosa (2002) destacam-se as preferências dos consumidores, as constantes inovações tecnológicas, novidades no que se referem à legislação, tendências do mercado internacional, entre outros.

Tais aspectos evidenciam a importância de se planejar as formas e meios pelos quais os gestores obtêm informações a respeito do ambiente interno e também externo de suas organizações, situada entre o planejamento estratégico e a ciência da informação, e que pode contribuir para um melhor entendimento do comportamento organizacional (BARBOSA, 2002).

Dessa forma, as organizações devem analisar seu ambiente buscando identificar quais as oportunidades e ameaças estão ao seu redor e com isso obter informações que sirvam de base para seus planejamentos e estratégias. Uma vez que, para se conseguir vantagens competitivas, torna-se essencial verificar tanto o comportamento organizacional, que é o clima interno da empresa, como também ter uma visão externa referente aos seus negócios, se adequando a mudanças contínuas.

Nesse contexto, os setores do ambiente possuem diferentes graus de importância para os gestores, como a monitoração ambiental nos setores: competitivo, de clientela e tecnológico (BARBOSA, 2002). Assim, existe uma variedade de fontes de informação sobre os ambientes internos e externos, que na visão de Choo (2003) e Barbosa, (2002), podem ser classificadas em quatro categorias: externas e pessoais, externas e impessoais, internas e pessoais e internas e impessoais.

Observa-se que tanto as informações externas como as internas se relacionam umas com as outras de forma relevante e útil, capazes de ajudar os administradores a alcançar suas metas e objetivos. Além de poder ser utilizadas como base nos processos decisórios que atendam as necessidades da organização, indicando como seus recursos devem ser investidos.

Para Certo e Peter (1993), o ambiente externo tem efeitos imediatos na administração, como os clientes e fornecedores, que evidenciam o comportamento de quem compram ou vendem os produtos da empresa. E a concorrência que evidencia de quem a organização deve se defender, identificando quais as estratégias competitivas e potenciais dos seus adversários. Também em relação ao ambiente interno, que está relacionado à equipe de trabalho e a sua motivação, no qual os administradores podem melhorar sua qualidade estratégica e o clima organizacional através de seus funcionários, buscando informações inovadoras e relevantes ao processo de decisão das empresas.

O processo decisório baseia-se na diferença do efeito sobre o desempenho futuro e, com isso, os dados passados e históricos podem ser úteis para fazer previsões do crescimento da empresa. Um exemplo é a própria Louis Vuitton, que teve sergimento há décadas e faz sucesso ainda nos dias atuais. Já que as decisões afetam o futuro, nada pode alterar o que já aconteceu e todos os custos passados já se foram no que diz respeito às decisões atuais. Dessa forma, ainda conforme o autor, as previsões tornam-se elementos do modelo de decisão, ou seja, o método para se fazer a escolha, como está evidenciado na Figura 1.

Assim, para que as empresas resistam às ameaças de um mercado competitivo, torna-se necessário que os gestores criem estratégias e capacidade de antecipar situações futuras do ambiente em que a empresa atua, com o intuito de avaliar o comportamento que compõe a realidade interna e externa da organização.

Diante do exposto, verifica-se que as informações obtidas tanto do ambiente interno como do externo são de grande valia no processo decisório, pois, só assim, a empresa tem a oportunidade de analisar seu ambiente e se prevenir de futuras ameaças. De modo que, ao se estabelecer objetivos o gestor deve avaliar qual o efeito que sua decisão pode gerar a longo prazo, sempre observando as oportunidades futuras e optando pelas ações que sejam mais adequadas para o crescimento da organização.

2.2 A Gestão Empresarial

Existem várias atividades dentro das empresas que precisam ser monitoradas, executadas, comparadas, com o intuito de atender os objetivos da empresa e do administrador. Com isso, torna-se necessário que ambos tenham um processo de gestão estruturado na forma do seguinte ciclo: controle, execução e planejamento.

Segundo Gregorini (2006, p. 20):

A gestão empresarial é o conjunto de capacidades próprias que a empresa detém. São pessoas gerenciando da melhor forma os recursos que a empresa possui a fim de assegurar o acesso a estes recursos, preparar o conhecimento e a informação para apoiar a tomada de decisão requerida para a execução das ações que compõem a estratégia competitiva.

Dessa forma, através de uma boa gestão empresarial os administradores podem planejar e controlar suas atividades operacionais de modo a alcançar seus objetivos e metas, investindo melhor seus recursos financeiros e executando ações que podem ajudar a vencer a concorrência, além de obter informações úteis para decisões futuras. Assim, as empresas tentam vencer a competitividade através da excelência em seus negócios e de seus processos de gestão. Como consequência, se dedicam mais a entender seus clientes e satisfazer as necessidades dos mesmos em mercados-alvo bem definidos.

Para Vasconcelos (2001) a gestão deve ser estruturada conforme crenças, valores e missão da organização e também aspectos sobre a filosofia de gestão adotada pela empresa. As empresas, para se manterem atuantes, necessitam de excelência na otimização do resultado, controle, execução e planejamento. Existem três tipos de planejamento a serem utilizados pelas empresas: o tático, o operacional e o estratégico. Neste caso, o planejamento operacional é executar as atividades através de diretrizes e regras tornando o planejamento em planos quantitativos que envolvem um conjunto de operações capazes de minimizar os resultados em longo, médio e curto prazo.

Nesse contexto, torna-se necessário que as organizações busquem alternativas que ajustem suas ações e processos, de modo que a gestão empregada seja capaz de garantir o cumprimento da missão da empresa. Com isso, suas ações devem estar em conformidade com o planejamento estratégico, pois só assim o gestor poderá atingir os resultados esperados, através de uma gestão eficiente, ampliando a qualidade do processo decisório, para alcançar os objetivos empresariais.

A rápida modernização das organizações exige que o modo de agir e de pensar do gestor deve se adaptar ao contexto atual, que agrega um mercado cada vez mais competitivo, sempre com o foco no crescimento da empresa (ARNS et al., 2004). Assim, é necessário realizar uma análise

profunda e sistemática do ambiente no qual a empresa opera. Sendo, pois, preciso aprender a pensar estrategicamente, considerando as variações ambientais e seus efeitos sobre a missão da empresa.

Neste sentido, Arns et al (2004) ainda afirmam que é necessário criar e inovar para obter novas soluções para os clientes. Por esta razão surge o modelo de campos e armas de competição, a fim de contribuir para a capacidade de inovações e para a sustentação da competitividade empresarial.

Diante do exposto, entende-se que a gestão empresarial é formada por um conjunto de procedimentos decisórios que envolve as fases do planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e de suas atividades. Observa-se, portanto, que o processo de gestão direciona as pessoas e os recursos a agregar valores aos serviços e produtos para obter resultados a fim de manter sua posição competitiva.

2.3 Estratégias Competitivas

A estratégia competitiva deve conduzir a organização ao alcance de suas metas dentro do mercado em que atua, aumentando a competitividade entre os concorrentes. Segundo Gregorini (2006), o objetivo de uma estratégia competitiva é diferenciá-la de seus concorrentes, desenvolvendo um perfil de sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar.

Para Fleury e Fleury (2003), qualquer estratégia competitiva, independentemente de suas características mais específicas, pode ser classificada em uma de três categorias: a Excelência Operacional, que compete em mercados nos quais a relação qualidade/preço é o maior causador da competitividade; a Inovação em Produto, investindo para criar conceitos de produto radicalmente novos para clientes e segmentos de mercado definidos; e a Relação com o Cliente, que é voltada para as necessidades de clientes específicos.

Dessa forma, é através de um planejamento estratégico que o gestor pode definir quais os objetivos e os caminhos a empresa deve seguir durante seu processo decisório, determinando os negócios que irá atuar dentro do mercado competitivo. Coutinho e Ferraz (1994) comentam que a competitividade está relacionada às características apresentadas por uma empresa, que por sua vez, se relacionam ao desempenho no mercado ou a eficiência técnica dos processos produtivos seguidos pela empresa.

A forma como as estratégias surgem e são praticadas nas empresas resulta de um conjunto de variáveis dos ambientes internos e externos, que configuram cada situação em particular e auxiliam os gestores na análise das alternativas estratégicas e na tomada de decisão. No entanto, para a criação de vantagens competitivas é necessário alinhar a estratégia competitiva e a competência humana, que é essencial para a inovação organizacional.

De acordo com Fleury e Fleury (2003, p. 5):

A formulação da estratégia competitiva deve buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte. A constante evolução das competências da empresa permite o sistemático refinamento e reformulação da estratégia competitiva e, a partir desta, são identificadas novas orientações para a formação de competências.

Dessa forma, segundo os autores a competência está relacionada com a capacidade de cada funcionário. Assim, para a realização da estratégia dentro da empresa, torna-se necessário criar um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional, baseada nas capacidades dos seus recursos humanos e nos seus processos operacionais. E como consequência, os gestores serão capazes de planejar estrategicamente de acordo com suas metas já estabelecidas.

Kotler e Armstrong (2003, p. 33) explicam que:

O planejamento estratégico é a base do planejamento da empresa. Ele conta com uma clara definição da missão da empresa, o estabelecimento dos objetivos dela, o desenvolvimento de um bom portfólio (ou carteira) de negócios e a coordenação de estratégias funcionais. No nível corporativo, a empresa em primeiro lugar define sua proposta geral e sua missão. Depois, a administração decide o melhor portfólio de negócios e produtos para a empresa e quanto apoio será dado a cada um. Cada unidade de negócios e produtos, por sua vez, deve desenvolver planos de marketing e outros planos departamentais detalhados que apoiem o plano geral da empresa.

Nesse contexto, observa-se que o planejamento estratégico tem sido de grande relevância nas organizações, de modo que as empresas precisam criar estratégias para se fortalecer diante das outras organizações do mesmo setor e, como consequência disso, atrair mais clientes além de conseguir vantagens competitivas, destinadas a assegurar a sua sobrevivência.

No entanto, existem várias técnicas para formulação de uma estratégia competitiva, que ajudam os gestores a definir o nível adequado de desempenho que deve ser explorado pela empresa. Entre elas, se destaca o Modelo de Campos e Armas de Competição Estratégica, que será explanada a seguir.

2.3.1 Campos e Armas da Competição Estratégica (CAC)

O modelo de CAC foi desenvolvido pela necessidade de separar as vantagens competitivas, distinguindo as que lhe interessam das que não interessam para a empresa e também para o cliente. Desse modo, as primeiras vantagens referem-se aos campos da competição, e as segundas, às armas da competição.

Na visão de Contador (2008), esse modelo possibilita entender, analisar e explicar como as empresas pertencentes ao mesmo setor competem entre si, ou seja, o uso desse método ajuda a organização a identificar qual sua posição competitiva dentro do mercado em que está inserida, diagnosticando as deficiências e as características competitivas, propondo medidas para aumentar a competitividade da empresa.

De um modo geral, o modelo CAC facilita a criação e a aplicação das estratégias competitivas da empresa, uma vez que campos de competição se referem à estratégia competitiva do negócio e armas da competição está relacionada com as estratégias operacionais. Nesse contexto, Contador e Contador definem campos de competição da seguinte forma:

Campo da competição é o lócus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto. [...] retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio básicas e representam a estratégia de posicionamento do produto no mercado. Pela escolha de diferentes campos da competição, as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa. (2009, p. 6)

Diante do exposto, entende-se que o campo da competição está direcionado aos interesses do cliente, como preço e a qualidade da mercadoria. Já a arma da competição esclarece quais são as estratégias que podem ser usadas para alcançar a vantagem competitiva dentro do campo de competição escolhido pela organização, como propaganda e a rapidez na produção. Assim, para Contador e Contador, a arma da competição pode ser definida como:

[...] Arma da competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizados pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, como propaganda, tecnologia da informação, automação do processo produtivo. É uma atividade ou recurso que não interessa ao cliente. A origem da vantagem competitiva está nas armas da competição. (2009, p. 6)

Um critério para saber se uma vantagem da empresa está direcionada ao campo ou a arma da competição é o de verificar qual é o interesse do consumidor. Assim, se o mesmo tiver interesse, essa vantagem é um campo, caso contrário é uma arma (CONTADOR, 2008).

Assim, pode-se perceber que o cliente não se interessa por propaganda ou pela produtividade e sim pelo prazo de entrega. Uma vez que o mesmo não vai relacionar o curto prazo da entrega da mercadoria com a produção rápida da mesma ou até mesmo com o estoque da empresa. Desse modo, observa-se que a característica central das armas da competição é não o cliente, mas sim as vantagens da competição direcionadas a publicidade.

Dessa forma, Contador (2008) cita algumas armas que podem ser identificadas dentro da organização, como por exemplo: serviço de atendimento ao consumidor, publicidade, comunicação visual, melhoramento contínuo no processo produtivo, manutenção de equipamento, controle estatístico de processo, recursos financeiros, monitoramento dos concorrentes, elaboração de projeto, equipamentos de produção, treinamento de pessoal e redução de despesas operacionais. O autor ainda ressalta que uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas.

Verifica-se que na literatura existem 14 campos da competição, ou seja, 14 métodos básicos da empresa se diferenciar dos seus concorrentes, relacionadas às características do produto e de suas atividades. No entanto, esses campos estão agregados em cinco (5) macro-campos, evidenciados tais como preço, produto, atendimento, prazo e imagem.

Dessa forma, nota-se que com o uso do modelo CAC, a organização pode identificar onde precisa ter excelência, pois essa técnica simplifica e facilita a definição das estratégias competitivas operacionais da empresa. Já que através desse modelo é possível escolher quais as estratégias competitivas do negócio estão relacionadas às suas armas, que segundo Contador (2008, p. 8) “para cada campo de competição existem algumas armas adequadas”.

Assim, se esforços forem concentrados nas armas relevantes, a empresa aumentará seu grau de competitividade, uma vez que arma é qualquer atividade ou recursos que pode contribuir para conquistar uma vantagem competitiva num campo da competição e que seja compreensível pelos clientes que os leva a comprar em determinada empresa.

3. Procedimentos metodológicos

Na tentativa de resolução de um problema de caráter científico, para estabelecer questões a respeito de fatos reais, utiliza-se assim da ciência, que conforme Vergara (2007) não existe um

enfoque com definição única, mas esta é uma das formas de ter acesso ao conhecimento, através da pesquisa.

Este estudo pode ser classificado como um Estudo de Caso porque, segundo Yin (1989, p. 23), "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

O estudo ainda é apropriado de uma abordagem bibliográfica, para respaldar na literatura a consecução dos objetivos preconizados mediante investigação nos livros, periódicos e artigos científicos (Lakatos, 2003).

Vergara (2007), entende que população é um conjunto de elementos (empresas, produtos e pessoas) que possuem características, as quais são essenciais para o estudo. Com isso, foi concebida como universo de pesquisa a empresa Louis Vuitton, conhecida no mercado mundial do luxo.

A coleta de dados, conforme Gil (2007), foi feita exclusivamente por meio online, de onde se buscou informações da empresa por meio de artigos e o próprio site da empresa. Para Eco (2016), este artigo é caracterizado como sendo de fontes diversificadas, pois foram utilizados livros que explicam o tema abordado, ao mesmo tempo em que se utilizou de fontes primárias que são aquelas fontes que vão direto ao assunto.

3.1 Histórico da empresa Louis Vuitton

Segundo Leite et al. (2010), os produtos da Louis Vuitton são fabricados para atingir um grupo de consumidores, tendo como foco a diferenciação. A marca é o registro da empresa. Símbolo de muito luxo, a empresa iniciou suas atividades através do seu fundador Louis Vuitton. Para ilustrar o desenvolvimento da organização, o quadro 1 apresenta sucintamente, os principais eventos ocorridos ao longo do tempo pela empresa.

Ano	Principais eventos
1854	Louis Vuitton fabrica as primeiras malas para a imperatriz Eugénie, esposa do imperador Napoleão III, da França.
1896	Georges Vuitton, filho do fundador, cria um monograma com as iniciais LV cercadas por losangos, estrelas e cores, em uma tentativa de dificultar falsificações.
1945	Com a Segunda Guerra, a família Vuitton se divide. Parte se alia aos nazistas para garantir que a empresa continue funcionando.
1977	Henry Recamier, genro da matriarca Renée Vuitton, assume a companhia e inicia a verticalização dos negócios. A empresa, com duas lojas, alcança vendas de 12 milhões de dólares e lucro de 1,2 milhões de dólares.
1984	Abertura de capital nas bolsas de Paris e Nova York. A empresa registra vendas de 143 milhões de dólares e lucro de 22 milhões de dólares.

1987	Fusão com a Moët Hennessy, originando o grupo LVMH, com vendas de 7 bilhões de dólares e 98 lojas.
1990	Após uma longa disputa judicial, Recamier deixa o LVMH e Bernard Arnault assume o controle da empresa. O grupo registra vendas de 3,6 bilhões de dólares e só a Louis Vuitton fatura 765 milhões de dólares
1997	Marc Jacobs é contratado para desenhar coleções de prêt-à-porter e faz o primeiro desfile da grife em Paris
2008	O grupo torna-se a maior empresa do mercado de luxo do mundo, com faturamento de 24 bilhões de dólares e lucro líquido de 5,2 bilhões de dólares.

Adaptado de Leite et al., apud Gaspar (2008b, p. 2)

Quadro 1. A trajetória da marca Louis Vuitton no mercado de luxo mundial

Louis Vuitton nasceu na França na cidade de Jura, no dia 4 de agosto de 1821, e era de uma família com poucos recursos financeiros. Seu pai era marceneiro e com 14 anos de idade acabou por deixar o vilarejo neste período em que ele deixou o vilarejo. Ele não tinha nenhum dinheiro no bolso e também qualquer mala.

Segundo Leite et al., “[...] percorreu a pé 400 quilômetros até a cidade de Paris em 1836”. Trabalhou na cozinha e em estábulos no início e com o passar do tempo, 17 anos depois, ele abriu em 1854 a loja da Louis Vuitton em Paris.

Para Leite et al.:

Para agradar aos viajantes do século XIX vendia baús reversíveis em guarda-roupa com gavetas e cabides, escritório e cama (EXAME, 2008). Com o passar do tempo, preocupado com os imitadores, um monograma – marca para evitar a falsificação dos baús e malas – foi desenvolvido por seu filho Georges Vuitton. As cores bege e marrom, que continuam em todos os produtos da marca, foram escolhidas pelo próprio Louis Vuitton (CONSTANT, 2004). Louis Vuitton morreu em 1893 e o comando da empresa passou para seu filho, George Vuitton.

Com esforços de George em expandir o negócio pelo mundo, em 1893 o produto da Louis Vuitton foi apresentado em uma feira nos Estados Unidos da América (EUA), na cidade de Chicago. Quando George morreu tinha lojas da Louis Vuitton em diversas cidades como: Washington, Buenos Aires, Alexandria, Bombaim e Nova York. Devido a morte de seu fundador, George, a administração das lojas passou para seu filho Gaston-Louis Vuitton. Na administração Gaston, no período da Segunda Guerra Mundial, sua administração foi marcada em manter o negócio em andamento. Por esse motivo a loja se aliou aos nazistas quando ocorreu a ocupação na França em 1940.

Odile Vuitton, filha da matriarca Renée Vuitton, casou-se com Henry Recamier em 1943. Neste período a empresa era ainda pequena. Depois de alguns anos o marido de Odile assumiu a empresa e “iniciou a verticalização da empresa” (LEITE et.al., 2010, p. 3). A empresa Louis Vuitton em 1977, administrada ainda pelo marido de Odile, foi transformada da empresa que tinha duas lojas com 60 empregados em uma empresa com 2.600 vagas de trabalho e 100 lojas. Ou seja, na gestão do marido de Odile houve uma grande expansão da empresa do ramo da moda no que diz respeito a mala, bolsas e baú. Hoje, a empresa comercializa diversos produtos.

Bem no início, por volta de 1859, a empresa adquiriu um galpão onde as 7 gerações da família Vuitton atuaram. Em 2005 esse galpão foi reformado. Este galpão era chamado de oficina e os artesãos e funcionários trabalhavam em uma linha de produção e esse modelo de gestão foi realizado por 13 fábricas pelo mundo.

O esquema de atuação mudou. Antes, cada artesão fazia a bolsa do início até o fim. No novo modelo as atuações foram “divididas”. Nele, existem 6 a 12 artesões trabalhando na mesma bolsa, caracterizando o trabalho mais rápido. Esse modelo de gestão estratégica permitiu que a Louis Vuitton lançasse a cada ano um ou mais produtos novos. A chegada do produto ao seu destino final, ou seja, nas lojas, também foi significativa e mais ágil. “Para isso, foi muito importante a construção de um novo centro logístico, localizado na cidade de Cergy, a 30 quilômetros de Paris. Dali saem os produtos que são enviados a seis centros regionais de distribuição espalhados pelo planeta [...]” (LEITE et al., 2010, p. 15) Os produtos são realizados pela Louis Vuitton como, por exemplo, a utilização de couros para confecção na Espanha, EUA e França.

O mercado da moda é muito competitivo e neste sentido as roupas e sapatos produzidos pela Louis Vuitton são encaminhado para Itália e França, duas potências que atuam com moda. Já os relógios da marca são produzidos na Suíça, ao contrário das joias que são confeccionadas na Itália e França. Os óculos de sol são também confeccionados na Itália e França. Hoje, a Louis Vuitton conta com 414 lojas próprias espalhadas em diferentes países pelo mundo.

Segundo Coutinho e Ferraz (1994), a estratégia de alianças é considerada como vantagem competitiva, por mudar as regras da concorrência na busca de objetivos comuns. Assim, as empresas que não praticam deixam de proporcionar um aumento dos recursos financeiros da empresa e na sua expansão dentro no mercado. No caso da Louis Vuitton, a formulação de estratégia no qual a empresa alcança crescimento no mercado do luxo envolve a forma como o negócio é administrado. No segmento desta marca é atender a classe A. O setor do luxo atende a dois fatores, os grupos econômico e social.

A empresa da Louis Vuitton utilizou como estratégia para aquisição as fusões. Mas sua marca é fortemente reconhecimenda e se mantém assim desde os primórdios até os dias atuais. Esse tipo de empresa a Louis tem planejamento estratégico e controle por meio de gerentes muito bem capacitados para dirigir esta empresa. Os recursos financeiros e de investimentos e o planejamento funcional, explicam Rodrigues e Junior (2015), fazem da Louis Vuitton a maior empresa no ramo da moda.

Com isso, entende-se que uma arma de competição é qualquer atividade ou recursos internos que pode contribui para conquistar uma vantagem competitiva. Dessa forma, foi verificado que a Louis Vuitton adota esse tipo de arma competitiva. Na visão de Contador (2008), a busca de novos conhecimentos dentro da empresa mantém a motivação e satisfação entre os funcionários, assim como um bom treinamento e qualificação aliada ao processo produtivo levam a organização a diminuir seus custos. O autor ainda menciona sobre a importância da tecnologia para obtenção de uma vantagem competitiva, uma vez que os sistemas informatizados facilitam todo o processo de comercialização da mercadoria.

Dessa forma, uma estratégia competitiva da Louis Vuitton conduz o gestor na definição dos objetivos e dos caminhos que a empresa deve seguir durante seu processo decisório, aumentando a competitividade entre os seus concorrentes. Segundo Gregorini (2006), o objetivo de uma estratégia competitiva é diferenciá-la de seus concorrentes, desenvolvendo um perfil de sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar.

Com isso, identifica-se que os campos de competição, como a promoção e atendimento, são mais praticados pelas empresas do que as armas, como investimento na imagem da empresa. Assim, Contador (2008) explica que para uma empresa ser competitiva é necessário praticar apenas as armas que lhe possam dar vantagens nos vários campos escolhidos para competir em cada produto.

Para Oliveira (1991), a estratégia competitiva é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, orientando seu negócio e estando em constante transformação. De forma que, essa estratégia é formada pela combinação de suas metas e de suas políticas internas, pelo qual se almeja uma maior rentabilidade em suas atividades.

4. Considerações finais

No mercado competitivo, as empresas buscam atrair consumidores adotando estratégias para garantir a sua sobrevivência. Essas estratégias podem estar vinculadas aos campos e armas da competição através de ações concretas como: marketing, inovação no design do produto, redução dos custos, campanhas de promoção e redução de preços, etc.

Como a dinâmica do ambiente eterno pode dificultar a atuação empresarial das organizações, algumas delas, buscando a manutenção e melhor posicionamento no mercado, procuram identificar as oportunidades de negócios para utilizar estratégias empresariais de modo adequado.

O modelo campos e armas da competição se aplica a empresas de vários setores, inclusive onde tenha concorrência acirrada. Tal aspecto se refere também ao setor de moda, assim como se verifica no caso Luis Vuitton, uma empresa de artigos de luxo, considerada por Leite et al. (2010) um exemplo típico do modelo estudado.

De acordo com a literatura, os principais campos de competição utilizados pela Louis Vuitton, são: projeto de produto, qualidade dos produtos, diversidade dos produtos, imagem do produto e marca, imagem da empresa confiável no mercado, tornando-a destaque no mercado de luxo (LEITE et al., 2010).

Finalizando, neste sentido a Louis Vuitton almeja aumentar seus lucros e produzir produtos como destacado aqui. A Louis Vuitton se consolidou ao longo do tempo em fornecer produtos de luxo, tornando-se uma marca conhecida mundialmente, espalhada por diversas parte do mundo, e completando 163 anos de existência agora em 2017.

REFERÊNCIAS

- ARNS, P. C.; et al. **Desenvolvimento institucional e articulação de parcerias para o desenvolvimento local**. 2004. Disponível em: <http://www.projetobndespnud.org.br>. Acesso em: 22/07/2017.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo**. Revista de Ciência da Informação - v. 3 n. 6 dez/02. Disponível em: http://dgs.org.br/dez02/Art_03.htm. Acesso em: 12/07/2017.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Marrom Books: São Paulo, 1993.

- CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**. São Paulo. Ed. Senac. 2003
- CONTADOR, José Celso. **Campos e Armas da Competição, novo modelo de estratégia**. Editora Saint Paul, São Paulo, 2008.
- CONTADOR, José Celso. NANINI, Humberto José Vieira. **Os Sistemas de Enterprise Resource Planning - Erp Tornam as Empresas mais Competitivas?** RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 20-30, 2004.
- CONTADOR, José Luiz; CONTADOR, José Celso. **Metodologia para Formulação da Estratégia Competitiva de Produção**. SIMPOI, 2009. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/site/index>. Acesso em: 15/07/2017.
- COUTINHO, L.G; FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da Indústria Brasileira**. 2ª Edição. Campinas, SP: Papirus; UNICAMP, 1994.
- FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. Revista Gestão e Produção, versão 10, nº 2, p. 129 a 144, agosto/2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GREGORINI, Gizeli dos Santos. **Estratégia Competitiva no Mercado de Bebidas: estudo de caso na companhia de bebidas das américas – AmBev**. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Graduação em Ciências Econômicas. Florianópolis-SC, 2006.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas 2003.
- LEITE, Y. V. P; PEREIRA, SIQUEIRA, E. S. Líder internacional do mercado de luxo: o caso Louis Vuitton. **RAEP- Revista de Administração: Ensino e Pesquisa** Rio de Janeiro v. 11 n. 2 p. 297-316 Abr/Maio/Jun 2010.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.
- RODRIGUES, R. P; JUNIOR, L. C. de C. As estratégias de crescimento de dois grandes grupos economicos do segmento de luxo. **Textos economia**, Florianopolis v.18 n.1 2015. Disponível em:<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/economia/article/viewFile/21758085.2015v18n1p103/30647>>. Acesso em:21/08/2017.
- VASCONCELOS, A. M. B de. **A importância da contabilidade gerencial e do novo contador para administração**. 2001. Disponível em: http://arquivos.suporte.ueg.br/moodlebetinha/moodledata/47/1Bimestre/O_papel_do_Contador.pdf. Acesso em: 18/08/2017.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** 4ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.
- YIN, K.R. **Case study research: desing and method**. Sage Publications. Inc, USA, 1989.