

BEATRIZ NAOMI TOKUZUMI

**Orientação estratégica e mapeamento de oportunidades de negócio para uma confecção
de roupas**

São Paulo

2018

BEATRIZ NAOMI TOKUZUMI

**Orientação estratégica e mapeamento de oportunidades de negócio para uma confecção
de roupas**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheira de
Produção

**São Paulo
2018**

BEATRIZ NAOMI TOKUZUMI

**Orientação estratégica e mapeamento de oportunidades de negócio para uma confecção
de roupas**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheira de
Produção

Orientadora: Prof. Dra. Roberta de Castro
Souza Pião

São Paulo

2018

Catálogo-na-publicação

Tokuzumi, Beatriz Naomi

Orientação estratégica e mapeamento de oportunidades de negócio para uma confecção de roupas / B. N. Tokuzumi -- São Paulo, 2018.
111 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Estratégia 2.Mapeamento de oportunidade 3.Confecção de roupas
4.Administração de microempresas I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Aos meus familiares, especialmente meus pais e tios, pela dedicação e inspiração desde o início. Aos meus amigos, que me acompanharam nessa trajetória e me ajudaram a chegar até aqui. Em memória de minha avó Massae.

AGRADECIMENTOS

Com muito carinho, gostaria de agradecer a todas as pessoas e organizações que fizeram parte da minha trajetória e tiveram papéis importantes durante os anos de graduação.

Agradeço à Professora Doutora Roberta de Castro Souza Pião pelos ensinamentos compartilhados e pela orientação desse Trabalho de Formatura.

Aos sócios e colaboradores da empresa na qual foi realizado este trabalho, pela paciência, tempo e abertura durante todo o estudo.

Aos demais professores, professoras, monitores e funcionários da Escola Politécnica da USP, especialmente do departamento de Engenharia de Produção, pela orientação, dedicação e ensinamentos fundamentais durante o curso de graduação.

Aos meus amigos da Poli, pela companhia durante toda essa jornada, compartilhando os momentos felizes e também os difíceis.

Ao EB Impulso, tanto pela experiência mais desafiadora e transformadora que vivemos juntos quanto por todo apoio, carinho e conexão até hoje.

Às organizações AIESEC, TTMI Consulting, Pöyry Tecnologia e Nielsen, além dos profissionais incríveis que conheci, pela contribuição na minha carreira e compreensão pelos horários flexíveis.

Agradeço à toda minha família, pelo grande apoio e motivação para chegar até aqui. Aos meus tios e primos que foram fontes de inspiração para escolha da profissão. Finalmente, e mais importante, à minha irmã Bruna, minha mãe Marisa e meu pai Edson, por todo suporte, amor e confiança durante toda minha vida.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo elaborar uma orientação estratégica para uma pequena confecção de roupas, assim como identificar oportunidades de negócio promissoras a serem exploradas. A microempresa necessita de orientação para enfrentar um cenário de queda nas vendas e poucas perspectivas para o futuro, através de um entendimento do seu contexto e recomendações acionáveis.

A primeira etapa realizada foi de preparação, iniciando com a definição do escopo e exploração do problema. Realizou-se uma revisão bibliográfica em busca dos conceitos que servirão de base para o desenvolvimento do trabalho, seguida de uma descrição do contexto da empresa e do ambiente em que está inserida, definindo a metodologia utilizada para estruturar o estudo. A próxima etapa de análise tratou de realizar um diagnóstico atual da confecção, mapeando sua estratégia atual, ambiente competitivo, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, resultando na seleção das mais promissoras a serem exploradas. Na etapa seguinte de desenvolvimento, foi definida uma nova orientação estratégica com novas declarações de Missão, Visão, Valores, Objetivos e Metas. Em seguida, na etapa de implementação, buscou-se realizar uma tradução da estratégia em propostas de iniciativas e táticas de produto, preço, praça e promoção como sugestões para a empresa atingir seus objetivos.

A orientação estratégica e as propostas de oportunidades a serem exploradas foram capazes de renovar a ambição da empresa, clareando a perspectiva para o futuro, estruturando uma base para que ela possa crescer novamente. Alguns resultados preliminares deste trabalho começaram a ser implementados, levando em conta as recomendações feitas através das oportunidades mapeadas e comprometimento com a nova visão motivadora.

Palavras-chave: Estratégia. Mapeamento de oportunidade. Confecção de roupas.

ABSTRACT

This study aims to elaborate a strategic orientation to a small clothing making company, as well as to identify promising business opportunities to be explored. The microenterprise needs guidance to face a scenario of falling sales and poor prospects for the future, through an understanding of its context and actionable recommendations.

The first stage was preparation, starting with scope definition and problem exploration. A bibliographic review was conducted to prospect concepts that will support this work, followed by a description of the company's context and the environment in which it is inserted, defining the methodology used to structure this study. The next stage of analysis consisted on performing a diagnosis about the enterprise current situation, mapping its current strategy, competitive forces, strengths, weaknesses, threats and opportunities, finally selecting the most promising ones to be explores. In the next stage of development, a new strategic orientation was defined including new statements for Mission, Vision, Values, Objectives and Goals. Then, in the implementation stage, the strategy was translated into proposals of initiatives and tactics for product, price, place and promotion suggested for the company to reach its objectives.

The strategic orientation and the proposed opportunities were able to renew the enterprise's ambition, improving the future perspective, as it laid the basis for it to grow again. Some preliminary results began to be implemented, considering the recommendations made through the mapped opportunities and commitment to the new and motivating vision.

Keywords: Strategy. Opportunity mapping. Clothing manufactures.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Definição de negócio	20
Figura 2 - Yin-Yang de uma visão duradoura	21
Figura 3 - Forças competitivas de Porter	24
Figura 4 - Três estratégias competitivas genéricas	30
Figura 5 - Matriz SWOT	32
Figura 6 - Matriz de oportunidades e ameaças	33
Figura 7 - Os 4Ps de Marketing.....	34
Figura 8 - Matriz Crescimento/parcela	40
Figura 9 - Estrutura hierárquica básica.....	41
Figura 10 - Matriz de julgamentos e seus elementos.....	41
Figura 11 - Razão da Consistência dos julgamentos	42
Figura 12 – Esquema da metodologia usada	45
Figura 13 - Cadeia Têxtil e de Confecção	49
Figura 14 - Cadeia produtiva	50
Figura 15 - Organograma da Confecção de Roupas.....	51
Figura 16 - Matriz BCG adaptada para pequenos negócios	53
Figura 17 - Tipos de vestuários fabricados por confecções paulistas	61
Figura 18 - Cinco forças competitivas no setor de micros e pequenas confecções.....	70
Figura 19 - Estratégia competitiva genérica da Confecção de Roupas	71
Figura 20 - Análise SWOT para Confecção de Roupas	72
Figura 21 - Matriz de ameaças	78
Figura 22 - Matriz de oportunidades	79
Figura 23 - Pirâmide etária brasileira	80
Figura 24 - Estrutura hierárquica do problema.....	84
Figura 25 - Matriz BGC para Confecção de Roupas.....	109
Figura 26 - Ficha da pesquisa aplicada.....	110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Crescimento histórico da empresa	48
Gráfico 2 - Sazonalidade mensal de 2015	54
Gráfico 3 - Sazonalidade mensal de 2016	55
Gráfico 4 - Sazonalidade mensal de 2017	56
Gráfico 5 - Sazonalidade mensal de 2018	57
Gráfico 6 – Divisão do faturamento em produtos da confecção	60
Gráfico 7 – Evolução da Produção Vestuário e Varejo de Vestuário	63
Gráfico 8 – Evolução da Geração de Empregos.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Plataformas comuns da comunicação.....	39
Tabela 2 - Valores de preferência.....	42
Tabela 3 - Resumo de coleta de informações	46
Tabela 4 - Matriz de comparação de critérios e consistência	85
Tabela 5 - Matriz de comparação a luz de cada critério	85
Tabela 6 - Matriz das Prioridades Globais	87
Tabela 7 - Objetivos, Indicadores e Metas	92
Tabela 8 - Portfólio de produtos Fevereiro 2018: Coleção Outono/Inverno	107
Tabela 9 - Portfólio de produtos Agosto 2018: Coleção Primavera/Verão	108
Tabela 10 - Propostas de iniciativas	111

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i> (Método da Análise Hierárquica)
AOM	Análise de Oportunidades de Mercado
BHAs	<i>Big, Hairy, Audacious Goals</i> (Metas enormes, difíceis e ousadas)
DEPEC	Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos do Bradesco
EPP	Empresa de Pequeno Porte
MP	Microempresa
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
1.1.	MOTIVAÇÃO.....	15
1.2.	PROBLEMA E JUSTIFICATIVA.....	16
1.3.	OBJETIVO E ESCOPO	17
1.4.	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2.	REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1.	ESTRATÉGIA	19
2.2.	MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS	20
2.2.1.	Missão	20
2.2.2.	Visão	21
2.2.3.	Valores	22
2.2.4.	Objetivos.....	23
2.3.	FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER	23
2.3.1.	Entrantes potenciais: ameaça de entrada	24
2.3.2.	Concorrentes na indústria: rivalidade entre empresas existentes	25
2.3.3.	Substitutos: pressão dos produtos substitutos	26
2.3.4.	Compradores: poder de negociação	27
2.3.5.	Fornecedores: poder de negociação	27
2.4.	ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA	28
2.4.1.	Liderança no Custo Total	28
2.4.2.	Diferenciação	29
2.4.3.	Enfoque.....	29
2.5.	ANÁLISE SWOT.....	31
2.6.	MATRIZ DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	33
2.7.	4P'S DE MARKETING	33
2.7.1.	Produto	34
2.7.2.	Preço	36
2.7.3.	Praça	37
2.7.4.	Promoção.....	38
2.8.	MATRIZ BCG	39
2.9.	MÉTODO DA ANÁLISE HIERÁRQUICA	40
3.	METODOLOGIA	43
3.1.	ESTRUTURA PROPOSTA	43

3.2.	COLETA DE INFORMAÇÕES.....	46
4.	CONTEXTO DA EMPRESA	47
4.1.	HISTÓRICO	47
4.2.	CADEIA DE PRODUÇÃO	49
4.3.	ORGANOGRAMA	51
4.4.	PRODUTOS E MERCADO.....	52
4.4.1.	Portfólio de produtos	53
4.4.2.	Sazonalidade.....	54
4.4.3.	Perfil de lojas e consumidores.....	57
4.5.	MICROS E PEQUENAS EMPRESAS	58
4.6.	SETOR DE CONFECÇÕES	59
5.	ANÁLISE DA EMPRESA	65
5.1.	DIAGNÓSTICO DA EMPRESA.....	65
5.1.1.	Estratégia na situação atual.....	65
5.1.2.	Forças competitivas	66
5.1.3.	Estratégia competitiva.....	70
5.1.4.	Análise SWOT.....	71
5.1.5.	Análise de oportunidades e ameaças	77
5.1.6.	Definição das oportunidades a serem exploradas.....	83
6.	ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	89
6.1.	NOVA MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	89
6.2.	OBJETIVOS E METAS	91
6.3.	IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	93
6.3.1.	Tradução da estratégia.....	93
6.3.2.	Tática para Produto.....	93
6.3.3.	Tática para Preço.....	95
6.3.4.	Tática para Praça.....	96
6.3.5.	Tática para Promoção	98
7.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	101
8.	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS	103
9.	ANEXO A – PORTFÓLIO DE PRODUTOS	107
10.	APÊNDICE A – MATRIZ BCG.....	109
11.	APÊNDICE B – PESQUISA SOBRE VENDAS DIRETA	110
12.	APÊNDICE C – PROPOSTAS DE INICIATIVAS PARA OBJETIVOS.....	111

1. INTRODUÇÃO

Com a finalidade de resumir este trabalho, será feita uma introdução sobre a motivação para a escolha do tema e da empresa, o vínculo da autora com a mesma, breve apresentação da organização e seu contexto, definição do problema a ser resolvido, objetivo e escopo e, finalmente, a estrutura deste trabalho.

1.1. MOTIVAÇÃO

A escolha do tema deste trabalho foi motivada por três fatores: responsabilidade da formação como engenheira, objetivos profissionais relacionado a decisões estratégicas e ligação pessoal com a empresa.

Durante todos os anos do curso de Engenharia de Produção, nos capacitamos para compreender e atuar em diversas áreas técnicas e gerenciais. Essa capacitação nos permite tornarmos profissionais únicos, possuindo visão integrada e holística sobre qualquer processo produtivo. Além disso, também nos capacitamos para identificar e analisar problemas e, então, formular e propor soluções. Como resultado, manter o nosso papel na garantia do cumprimento da Missão da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo:

A Escola Politécnica tem como missão formar profissionais comprometidos com o desenvolvimento sustentável do país, com responsabilidades social, econômica e ambiental. Sua formação deve ser abrangente, com sólido conteúdo das ciências básicas para a Engenharia e com ações que o capacitem a praticar a cidadania com habilidades de comunicação e ética no relacionamento humano. (Site da Escola Politécnica da USP. Missão. Disponível em <<http://www.poli.usp.br/pt/a-poli/missao.html>>)

Atualmente, a autora trabalha em uma empresa multinacional de pesquisa de mercado, com contato próximo a análises que norteiam diversas decisões estratégicas de grandes corporações. Portanto, é de grande interesse da autora temas de cunho estratégico e marketing, especialmente na tradução da capacidade operacional e oportunidades no mercado em planos estratégicos acionáveis.

No entanto, devido à confidencialidade das informações, além da baixa influência da autora para interferir em questões estratégicas de uma empresa de grande porte, não foi possível realizar o trabalho nessa empresa. Como alternativa, o trabalho foi realizado com uma

empresa que possui grande vínculo com familiares da autora, com acesso total aos dados, capacidade de influenciar em temas estratégicos e de grande motivação pessoal.

Com isso, a empresa escolhida foi uma confecção de roupas de pequeno porte, cujos sócios e fundadores são parentes da autora e que buscam uma melhor definição dos objetivos estratégicos da empresa. Esse empreendimento tem um valor especial para autora, pois uma das motivações para seus familiares empreenderem foi justamente possibilitar maior dedicação na sua criação e educação. De forma simbólica, desenvolver este trabalho de formatura, que influencie significativamente na empresa, tem uma especial motivação como retribuição aos familiares que mais contribuíram para formação profissional e acadêmica da autora.

Portanto, o trabalho foi realizado em uma empresa do setor de confecções de roupas, localizada na zona sul da cidade de São Paulo. Caracterizada como uma microempresa e de responsabilidade limitada, possui dois sócios, sendo um deles a principal administradora que será denominada de **“Microempresária”** nesse trabalho. O nome e as informações completas sobre identidade da empresa não serão divulgados, por solicitação dos próprios sócios. Como alternativa, que não afeta a qualidade do trabalho, denominaremos a empresa de **“Confecção de Roupas”**. A Confecção de Roupas foi fundada em abril de 2004, iniciando suas operações em julho do mesmo ano, produzindo peças de roupas básicas como calças *legging*, shorts de *anarruga*, casacos e calças de moletom, blusas de malhas, entre outros produtos.

1.2. PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

A Confecção de Roupas, por se caracterizar como uma microempresa, possui pouco conhecimento teórico e prático no que se trata de mapear e definir orientações estratégicas. Durante vários anos, a empresa sempre adotou posturas reativas ao ambiente em que estava inserida, que, felizmente, foram bem-sucedidas no passado. Entretanto, nos últimos anos essa postura não proporcionou resultados positivos e, cada vez mais, a empresa percebe que seu negócio está caminhando para um cenário pessimista de declínio no faturamento e nenhum plano para combatê-lo. Assim, o negócio atualmente possui baixas perspectivas de sobrevivência, caso nada seja feito.

Internamente, as metas, objetivos e focos não estão claramente definidos. Os funcionários e colaboradores da cadeia desconhecem esses assuntos e não são motivados para o desenvolvimento da empresa. Além disso, decisões estratégicas ficam restritas apenas à

Microempresária, e raramente ao segundo sócio, tornando toda empresa altamente dependente da mesma. A grande consequência desse cenário desfavorável é a falta de motivação e descrédito da própria Microempresária sobre a sustentação do negócio no futuro, o que afeta toda a empresa e proporciona uma perspectiva pessimista contagiosa.

Portanto, a Confeção de Roupas necessita de uma orientação estratégica, além de um plano para superar os obstáculos que enfrenta para crescer e se sustentar. Necessita de apoio para encontrar novas oportunidades e, com isso, renovar a ambição de seus funcionários e incentivo aos sócios para continuar investindo na empresa.

Finalmente, desenvolver esse trabalho será importante para aplicação em outros negócios e, acima de tudo, poderá contribuir para fomentar iniciativas de pequenos negócios e empreendedorismo tradicional, que muitas vezes, assim como no caso da empresa de estudo, se torna uma alternativa diante de uma situação de crise econômica e desemprego.

1.3. OBJETIVO E ESCOPO

O objetivo desse trabalho é, portanto, avaliar e redefinir as orientações estratégicas da Confeção de Roupas, realizando um estudo robusto sobre a empresa, que seja capaz de oferecer uma perspectiva para o futuro dos negócios através da identificação de oportunidades promissoras. Dessa forma, objetiva auxiliar a Microempresária a tomar melhores decisões e definir focos estratégicos para alocação de recursos. Para isso, deseja-se oferecer recomendações que tenham aplicação prática imediata, baseando-se em fatos realistas adequados ao ambiente da empresa.

Como retribuição a imensa colaboração, uma cópia do trabalho finalizado será entregue para a Microempresária, que poderá continuar aplicando as recomendações do trabalho. Algumas recomendações já foram aplicados na empresa, como exemplo a preparação para próxima coleção de Outono/Inverno de 2019, utilizando táticas propostas elaboradas com a definição estratégica desenvolvida nesse trabalho.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado em oito capítulos, organizados de forma que torne o desenvolvimento das etapas desse trabalho claras e coerentes.

Neste primeiro capítulo, “Introdução”, é detalhada a motivação na escolha do tema, breve introdução da empresa e em seguida o problema, justificativa, objetivo, escopo que será tratado e, finalmente, a presente estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, “Revisão da Literatura”, é feito todo levantamento bibliográfico que servirá de base para o desenvolvimento da metodologia, conceitos e ferramentas que serão aplicadas ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Para o terceiro capítulo, de “Metodologia”, será exposto a proposta de metodologia e estrutura para análise da empresa estudada. O método de abordagem é explicado e cada componente da análise é melhor detalhado, assim como a coleta de informações.

No quarto capítulo, “Contexto da Empresa”, é apresentado um panorama mais aprofundado sobre a empresa estudada, iniciando com o histórico, cadeia produtiva, organograma, produtos, mercado e adicionalmente abordando o contexto das micros e pequenas empresas e o setor de confecções.

No quinto capítulo, “Análise da Empresa”, apresenta-se de fato a aplicação dos conceitos na empresa, através do diagnóstico da situação atual, com a estratégia adotada, ambiente competitivo, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Nesse capítulo, as oportunidades são levantadas, classificadas e as mais promissoras foram escolhidas para serem implementadas.

No sexto capítulo de “Elaboração da Estratégia”, através do entendimento aprofundado da empresa, são propostas novas abordagens estratégicas.

No sétimo capítulo, de “Implementação da Estratégia”, serão propostas iniciativas e táticas de produto, preço, praça e promoção para tradução da estratégia em recomendações acionáveis.

No oitavo capítulo, de “Conclusões e Recomendações”, serão apresentados os principais resultados atingidos e esperados, além de uma reflexão sobre o trabalho, juntamente com uma recomendação futura para empresa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo foi realizado um levantamento do referencial teórico, com objetivo de selecionar os principais conceitos e teorias utilizadas para analisar o fenômeno proposto.

A bibliografia utilizada tem como base os conteúdos abordados durante o curso de Engenharia de Produção e demais literaturas complementares para aprofundamento nos assuntos.

2.1. ESTRATÉGIA

Vindo do grego *stratego*, de acordo com Carvalho & Laurindo (2012), a palavra estratégia significa general. De fato, uma das primeiras aplicações dos conceitos de estratégia está documentada em um tratado militar chinês, escrito no século IV a.C. por Sun Tzu, conhecido como a obra “A Arte da Guerra”. No contexto militar, Tzu (1998) descreve ensinamentos para vencer uma guerra conhecendo a si mesmo, ao seu inimigo, tendo total disciplina de seus comandados e obtendo as informações táticas necessárias. Entretanto, esses conceitos são amplamente aplicáveis ao mundo dos negócios e nas estratégias empresariais, influenciando as futuras literaturas no assunto até os dias atuais.

Influenciados por essas ideias, a estratégia para o ramo administrativo desdobrou-se em diversos pontos de vista e surgiram diversas definições para o termo. Quinn (1980) define estratégia como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Se bem formulada, ajuda a organizar e alocar os recursos em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Para Porter (1996), no texto conceituado “*What is Strategy?*”, a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, altamente coerente e integrada. Assim, a sua essência é escolher desenvolver atividades de forma diferente de seus concorrentes, que entregam um valor único. Além disso, deve-se tomar cuidado para não confundir eficiência operacional com estratégia.

Outra perspectiva do termo é apresentada com Mintzberg (1987), no qual ele sugere que existem 5 tipos de visões da estratégia: como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Além dos pensamentos tradicionais sobre a estratégia, aborda uma nova faceta do conceito, destacando o fato de que estratégia não é apenas a noção de lidar com um inimigo ou

concorrente, mas também é algo emergente nas organizações sem que seja propositalmente formulada.

2.2. MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS

Um dos primeiros passos para construção de uma estratégia, de acordo com diversos autores e profissionais experientes, é a definição da missão corporativa. A Missão é a declaração do que uma empresa faz e traduz as intenções de seus funcionários, além de servir como fonte de inspiração e orientação para todos os colaboradores da organização. De acordo com Hill (2009), apesar de variar, a declaração da Missão mais abrangente inclui quatro elementos: Missão, Visão, Valores e Objetivos.

2.2.1. Missão

O primeiro passo para definição da Missão é responder às perguntas fundamentais de Drucker (1974): “Qual é nosso negócio?”, “Qual será nosso negócio?”, “Qual deveria ser nosso negócio?”. Para auxiliar na primeira pergunta, como sugerido por Hill (2009), deve-se adotar uma abordagem orientada ao cliente. Assim podemos definir o negócio em três dimensões: quem é o cliente que está sendo satisfeito (grupo de consumidores), o que está sendo satisfeito (qual necessidade desses clientes) e como os clientes estão sendo satisfeitos (por meio de quais competências), ilustrado na Figura 1 a seguir:



Figura 1 - Definição de negócio
Fonte: Hill (2009)

Assim que desenvolvidas, segundo Kotler & Keller (2006), a declaração da Missão precisa ser compartilhada com gerentes, funcionários e até com os clientes, para gerar um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. As melhores declarações são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de “sonho impossível” que conduzirá a empresa para o longo prazo.

2.2.2. Visão

A Visão define qual estado futuro almejado pela empresa. Busca expandir a empresa e motivar todas as pessoas envolvidas nela para direção correta. Uma Visão duradoura é composta de duas dimensões, definidas por Collins & Porras (1996), complementarem como um Yin-Yang ilustrado na Figura 2 a seguir: a primeira chamada de *Core ideology* (ideologia fundamental), composta por elementos que não mudam como os valores fundamentais e o propósito, e a segunda seria o *Envisioned future* (futuro imaginado), composto pelos BHAGs ou *Big, Hairy, Audacious Goals* (podendo ser traduzido como metas enormes, difíceis e ousadas) de longo prazo entre 10 e 30 anos e uma descrição empolgante de como será o futuro quando essas metas forem atingidas.

Articulating a Vision

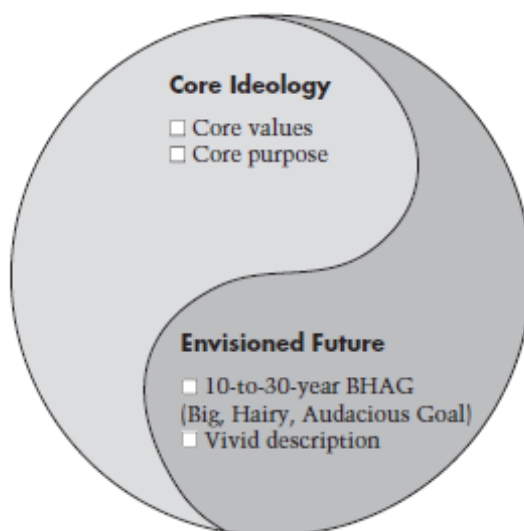


Figura 2 - Yin-Yang de uma visão duradoura
Fonte: Collins & Porras (1996)

Para tornar essa construção de Visão duradoura acionável, podemos utilizar algumas metodologias para definir a ideologia fundamental e a imagem do futuro, de acordo com Collins & Porras (1996):

- Valores fundamentais (*core values*): será melhor detalhado no item a seguir;
- Propósito (*core purpose*): é a razão de existência da organização, uma motivação idealizada para tal, algo que nunca irá mudar e é, geralmente, independente dos seus produtos, mercados e segmento de clientes;
- BHAG: uma grande ambição para toda empresa que requer entre 10 e 30 anos de esforços para ser atingida, deve ser visionária, mas deve motivar a organização que precisa acreditar que é possível atingi-la;
- Descrição empolgante (*vivid description*): para tornar os BHAGs tangíveis na cabeça das pessoas e assim engajá-las a atingi-los, o ideal é desenvolver e comunicar uma descrição empolgante de como será quando eles forem atingidos.

2.2.3.Valores

De acordo com Hill (2009), os Valores são como a declaração de como os funcionários e gestores de uma empresa devem se comportar, de como devem fazer negócios e qual tipo de organização devem construir para ajudar a empresa a cumprir sua Missão. São geralmente vistos como a base da cultura organizacional.

Para Collins & Porras (1996) a definição dos Valores fundamentais (*core values*) é parte importante para construção da Visão, e é definida como uma pequena gama de princípios, geralmente entre três e cinco, intrínsecos na organização, permanentes perante o tempo e valorizado pelas pessoas dentro dela. Para identifica-los, um método é convidar um pequeno grupo de pessoas selecionadas, que tenham uma boa percepção dos Valores e sejam altamente competentes, e trabalhar uma dinâmica de discussão construtiva que se inicie no individual e finalize no organizacional. Esse grupo convidado deverá responder algumas perguntas que no final deverão proporcionar reflexão suficiente para definir os Valores fundamentais: “Quais valores pessoais você traz para o trabalho?”, “Quais valores pessoais que envolvem seu trabalho você gostaria de contar aos seus filhos? E quais você espera que eles tenham quando se tornarem adultos?”, “Se você acordasse amanhã com dinheiro suficiente para se aposentar, você continuaria a viver com esses valores?”, “Você consegue visualizar esses valores sendo úteis para você daqui 100 anos assim como são hoje?”, “Você continuaria com esses valores mesmo se em algum momento tivesse uma desvantagem competitiva?”, “Se você mudasse de empresa amanhã, quais valores você iria buscar construir nessa nova empresa independente do setor ou mercado?”.

2.2.4.Objetivos

Segundo Hill (2009), um Objetivo é um estado futuro preciso e mensurável que uma empresa quer atingir, com propósito de especificar com precisão o que deve ser feito para cumprir sua Missão e Visão.

Para Hamel & Prahalad (1989), um Objetivo estratégico captura a essência da vitória, geralmente vencer um concorrente ou ganhar a liderança. Ele também deve ser estável, garantindo consistência às ações de curto prazo e dando espaço para reinterpretações conforme surgem novas oportunidades e, finalmente, o Objetivo estabelece uma meta que justifica esforço pessoal e comprometimento.

De acordo com Hill (2009) e adaptado de Richards (1986), os Objetivos bem construídos possuem quatro características fundamentais:

1. São precisos e mensuráveis: dando aos gestores um padrão para medir e avaliar o desempenho;
2. Dizem respeito a questões cruciais: para manter o foco, os gestores devem limitar os objetivos principais e selecionar apenas os cruciais ou importantes;
3. São desafiadores e ao mesmo tempo realistas: incentivam e motivam os funcionários e gestores a buscar maneiras para melhorar as operações da empresa, mas também devem ser realistas para evitar a desistência;
4. Especificam um período de tempo (quando conveniente): comunicando que o sucesso será atingido dentro de um certo prazo, dando senso de urgência e pode funcionar como motivação.

Além de proporcionar a tradução de uma estratégia, os Objetivos também proporcionam uma forma de avaliação de desempenho para os gestores da empresa.

2.3. FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para Porter (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa com seu ambiente externo, especialmente no grau de habilidade em lidar com forças externas.

Com isso, o grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas, esquematizadas na Figura 3, no qual seu conjunto determinará o potencial de lucro na

indústria. Afinal, a meta da estratégia é encontrar uma posição dentro da indústria em que a empresa possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las ao seu favor.

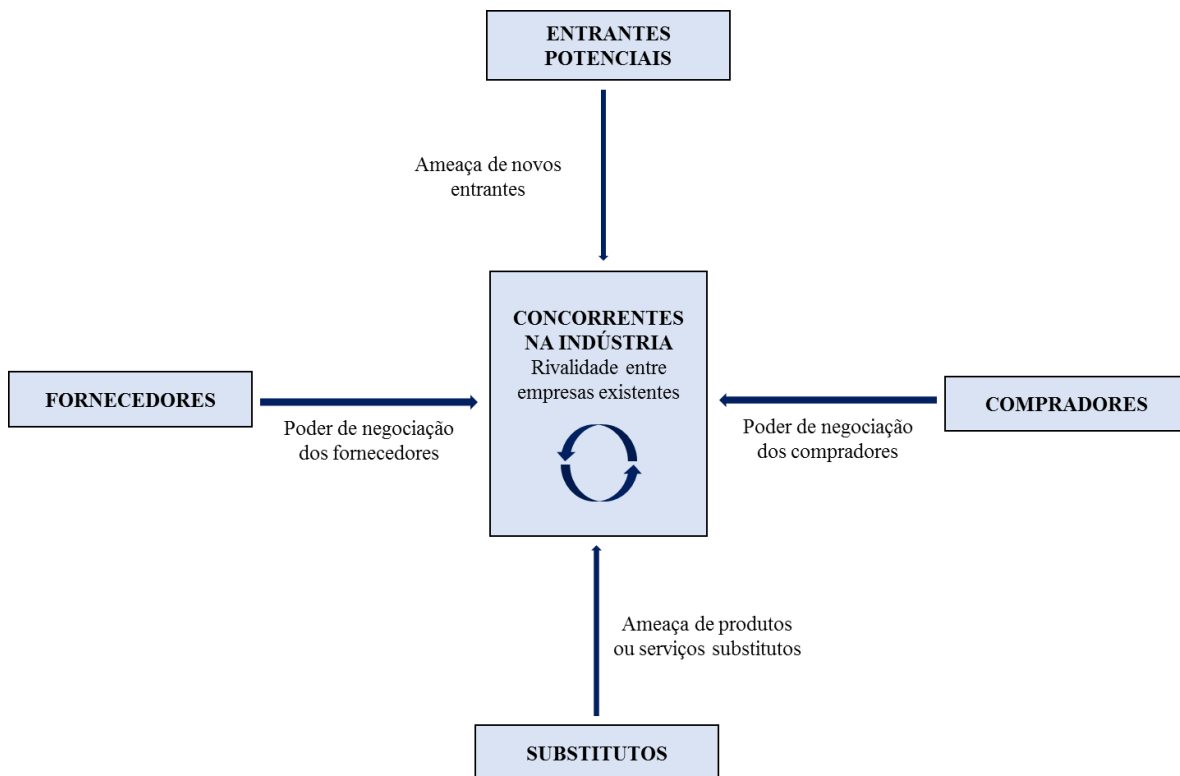


Figura 3 - Forças competitivas de Porter
Fonte: Adaptado de Porter (1986)

É importante destacar que toda a análise dessas forças, chamadas de Forças Competitivas de Porter, é feita a nível indústria, ou seja, um grupo de empresas fabricantes de produtos ou serviços que são substitutos próximos entre si. Cada força será melhor detalhada a seguir:

2.3.1. Entrantes potenciais: ameaça de entrada

Uma ameaça é entrada de novas empresas na indústria. Elas dependem das barreiras de entrada existentes, além das reações que se pode esperar dos concorrentes já estabelecidos. As principais formas de barreiras de entrada são:

- Economia de escala: declínio nos custos unitários com o aumento do volume absoluto por período. Detém um novo entrante pelo risco de ingressar em larga escala e sofrer forte reação das empresas ingressantes ou ingressar em pequena escala e estar sujeito a custos mais altos. Uma alternativa seria compartilhar operações, funções e custos com demais unidades de negócio ou processos produtivos;

- Diferenciação do produto: empresas estabelecidas desenvolvem sentimento de lealdade com seus clientes. Cria uma barreira forçando os entrantes a necessitarem altos e arriscados investimentos para superar esses vínculos com os clientes;
- Necessidade de capital: quando é necessário investir grandes recursos para competir na indústria. Geralmente são investimentos arriscados e dificilmente recuperáveis, como em propaganda ou pesquisa e desenvolvimento (P&D);
- Custos de mudança: custos arcados pelo comprador quando muda de fornecedor. Exemplos de custos são: novos treinamentos de empregados, novos equipamentos auxiliares, tempo perdido para testes ou qualificações, assistência técnica, novo projeto de produto ou até custos psíquicos de desfazer um relacionamento. O novo entrante deve oferecer um aperfeiçoamento substancial ao comprador para justificar a mudança;
- Acesso aos canais de distribuição: criada pela necessidade de o novo entrante assegurar a sua distribuição, ou seja, persuadir os canais a aceitarem seu produto. Geralmente feito através de descontos no preço, verbas para publicidade em cooperação e etc.;
- Desvantagem de custo independentes de escala: tecnologias patenteadas, acesso favorável à matéria-prima, localização favorável, subsídios oficiais, melhor curva de aprendizagem e de experiência;
- Política governamental: quando o governo limita ou impede entrada em indústrias com controle através de licenças de funcionamento e limitação ao acesso de matéria-prima.

A ameaça de entrada ainda é influenciada pela expectativa de retaliação dos concorrentes existentes e pelo preço de entrada dissuasivo.

2.3.2. Concorrentes na indústria: rivalidade entre empresas existentes

A rivalidade entre os concorrentes existentes se resume a disputa por posição no mercado. Nesse contexto, a intensidade da rivalidade é determinada pela interação de diversos fatores estruturais:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados: a dissidência é grande e podem estar inclinadas a lutarem entre si;
- Crescimento lento da indústria: transforma em jogo de parcela de mercado;

- Custos fixos ou de armazenamento altos: pressão para que todas as empresas utilizem total capacidade ou mantenham pouco estoque, tornando vulneráveis a redução de preços para garantir vendas;
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança: artigos de primeira necessidade ou sem diferenciação de produto, sendo a escolha do consumidor altamente sensível ao preço;
- Capacidade aumentada em grandes incrementos: quando a capacidade de crescer em grandes incrementos pode desequilibrar a oferta e demanda na indústria;
- Concorrentes divergentes: quando alternativas estratégicas certas para um concorrente são erradas para outros;
- Grandes interesses estratégicos: a rivalidade é intensificada quando empresas tem objetivos de obter sucesso na indústria para promover uma estratégia maior;
- Barreiras de saída elevadas: fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as empresas na competição mesmo obtendo baixos retornos.

Outros fatores podem influenciar a intensidade da rivalidade, como: maturidade da indústria, introdução de empresa muito diferente no mercado (no caso de aquisições) e até inovações tecnológicas.

2.3.3. Substitutos: pressão dos produtos substitutos

Ainda de acordo com Porter (1986), os produtos substitutos podem ser resumidos como a elasticidade global da demanda da indústria, impondo um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. São esses produtos que podem desempenhar a mesma função que aqueles da indústria.

Os produtos substitutos que exigem maior atenção são os sujeitos a melhorias no *trade-off* de preço e desempenho como os atuais na indústria, ou os que são produzidos por indústrias com altos lucros.

Mapear e analisar essas possibilidades afetam as decisões estratégicas e no posicionamento que uma empresa decide tomar diante deles.

2.3.4. Compradores: poder de negociação

São forças competitivas que forçam os preços para baixo, barganham melhorias de qualidade e acirram a competição da indústria. Cada grupo de compradores pode ter importância e influência diferente, de acordo com certas circunstâncias:

- Grupo concentrado ou que adquire grandes volumes;
- Os produtos que o grupo adquire tem custos significativos;
- Produtos adquiridos são padronizados ou sem diferenciação;
- Há poucos custos de mudança;
- Conseguem lucros baixos;
- Compradores ameaçam uma integração para trás, ou seja, podem iniciar auto fabricação e eliminar necessidade do fornecedor;
- O produto adquirido não é importante para qualidade do comprador;
- Quando o comprador tem total informação sobre demanda, preços reais de mercado e até custos de fabricação.

O poder do comprador pode aumentar ou diminuir com os fatores descritos acima, com o tempo e, em consequência, com decisões estratégicas da empresa. Especialmente para o caso da indústria de roupas prontas é uma força importante e a escolha de grupos de compradores a quem vender é uma decisão crucial.

2.3.5. Fornecedores: poder de negociação

Fornecedores também são importantes forças competitivas pois podem forçar negociações que afetam toda a cadeia, aumentando preços ou reduzindo a qualidade dos produtos. A influência e o poder de negociação desses grupos são similares aos dos compradores, sendo um grupo forte se:

- Existem poucos fornecedores no mercado;
- Não são obrigados a lutar contra produtos substitutos;
- A indústria não é um cliente importante para o fornecedor;
- O produto do fornecedor é um insumo importante para o comprador;
- Os produtos do grupo fornecedor são diferenciados;
- Há custos de mudança;

- O grupo de fornecedores é uma ameaça de integração para frente.

Além das forças citadas acima, outro fator importante de ser discutido é como o Governo afeta a concorrência através das cinco forças competitivas. Podendo ter impacto significativo principalmente na questão de barreiras de entrada, mas também quando atua como comprador ou fornecedor ou propõe incentivos e subsídios às empresas. Portanto, o diagnóstico da política governamental atual e futura é um fator influente na condição estrutural das empresas.

2.4. ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Porter (1986), visando criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria, enfrentando com sucesso as cinco forças competitivas, temos a Estratégia competitiva.

Assim, podemos definir três Estratégias competitivas genéricas, internamente consistentes, e que podem ser usadas isoladamente ou combinadas para definir a posição de uma empresa dentro de uma indústria, são elas: Liderança no Custo Total, Diferenciação e Enfoque.

2.4.1. Liderança no Custo Total

Tem objetivo de atingir a liderança através de uma posição de baixo custo, baseado na otimização da produção e intensa atenção na administração e controle dos custos. Isso permite a empresa produzir maiores retornos apesar das fortes forças competitivas, dando a ela uma defesa contra rivalidade dos concorrentes que consomem seus lucros na competição. Também defende a empresa contra compradores poderosos, que só poderão baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente, e contra fornecedores poderosos, o que garante mais flexibilidade para enfrentar aumento de custos dos insumos. Outra consequência é que a posição de baixo custo pode proporcionar barreiras de entradas em termos de economias de escala e vantagens de custo.

Por fim, essa estratégia competitiva posiciona a empresa favoravelmente em relação a produtos substitutos dentro da indústria. Em contrapartida, pode exigir grande investimento de capital em equipamentos atualizados, fixação de preços agressivo e prejuízos iniciais para consolidar o mercado.

Atingida a posição de baixo custo, as altas margens podem ser reinvestidas em equipamentos e instalações mais modernas para manter a liderança no custo, fator crucial para sustentar essa posição.

2.4.2. Diferenciação

Tem como objetivo atingir a liderança através da diferenciação de um produto ou serviço oferecido, criando algo considerado único no âmbito de toda a indústria. Existem diversas formas de diferenciação: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outras. Idealmente, a empresa deve se diferenciar ao longo de várias dimensões.

Atingida essa posição, traz retornos acima da média por criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas: isolamento contra competidores, graças à lealdade dos clientes e menor sensibilidade ao preço; barreiras de entrada para substitutos, criada pela lealdade dos clientes; aumenta as margens, possibilitando lidar com poder dos fornecedores e diminui o poder dos compradores. A diferenciação, na maioria das vezes, torna impossível obter alta parcela do mercado, já que requer um sentimento de exclusividade.

2.4.3. Enfoque

Tem como objetivo atingir a liderança através do enfoque em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou mercado geográfico. Visa atender muito bem ao alvo determinado, de forma mais efetiva ou eficiente que seus concorrentes que competem de forma mais ampla.

Atingida a posição estratégica, pode obter retornos acima da média para a indústria, proporcionando defesas contra as cinco forças competitivas, como, por exemplo, selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou buscar um mercado onde concorrentes são mais fracos. Com isso, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo, ou por ter custos mais baixos para tal, ou em ambos. Utilizando a adaptação feita por Carvalho & Laurindo (2012), a estratégia de enfoque pode ser dividida em Enfoque para diferenciação e Enfoque para custo.

Após compreender as três estratégias genéricas, podemos observar suas diferenças ilustradas na Figura 4 a seguir:

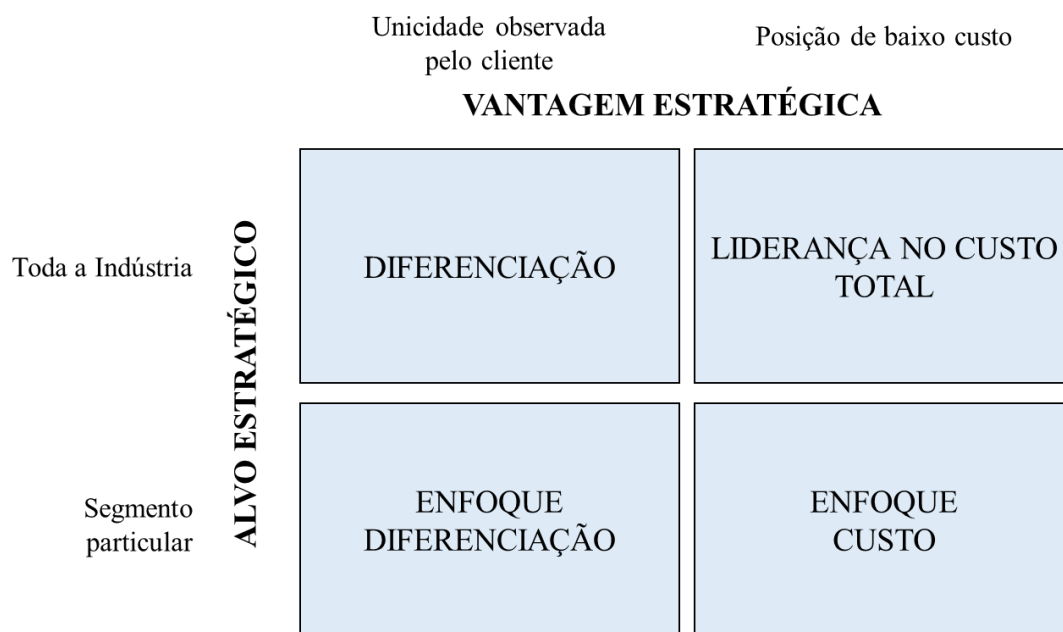


Figura 4 - Três estratégias competitivas genéricas
Fonte: Adaptado de Porter (1986)

Uma estratégia genérica não traz desempenho acima da média, a menos que seja sustentável frente aos concorrentes, de acordo com Porter (1989). Portanto, exige que uma empresa possua barreiras que dificultem a imitação da estratégia, investindo para melhorar continuamente sua posição. O conceito de estratégia genérica é baseado na premissa de que existem diversas maneiras de se alcançar a vantagem competitiva, que surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação.

Complementando o conteúdo acima, segundo Slack (1993), a estratégia competitiva não deve esperar sucesso a longo prazo se não considerar o papel da manufatura na criação da vantagem competitiva, pois a estratégia somente tem significado se puder ser traduzida em ação operacional. Portanto, traçar uma estratégia para operação de manufatura, tendo como objetivo satisfazer os consumidores e ser melhor que seus concorrentes, proporcionarão à empresa uma vantagem preponderante no mercado.

Para satisfazer os consumidores pode-se distinguir dois tipos de objetivos, que determinarão o que a manufatura deve considerar importante: os “ganhadores de pedido”, qualidades que contribuem diretamente para o ganho do negócio e que são fatores-chave da competitividade; e os “qualificadores”, aspectos nos quais o desempenho da operação deve estar acima para que seja inicialmente considerado pelos consumidores. Com os objetivos definidos através das necessidades dos consumidores, deve-se buscar tornar a manufatura competitiva contra os

concorrentes. Para isso, desenvolver uma crença de que “fazer melhor” deve se tornar o objetivo de desempenho da manufatura e pode ser desdobrado em cinco significados:

- Fazer certo: em busca da **vantagem de qualidade**, não cometer erros, fazer os produtos corretos e de acordo com as especificações;
- Fazer rápido: proporcionar uma **vantagem de velocidade**, fazendo com que o intervalo de tempo do início da produção até a entrega ao cliente, ou *lead time*, seja menor que o dos concorrentes;
- Fazer pontualmente: fornece a **vantagem de confiabilidade**, manter a promessa de prazos de entrega, estimando datas com precisão, comunicando-se com clareza ao cliente e entregando pontualmente;
- Mudar o que está sendo feito: confere a **vantagem da flexibilidade**, ser capaz de variar e adaptar a operação quando necessário e com rapidez suficiente;
- Fazer barato: dando à empresa a **vantagem de custo**, fazer produtos a custos mais baixos do que os concorrentes, através de aquisição de recursos mais baratos e/ou transformando-os de forma mais eficiente.

2.5. ANÁLISE SWOT

Verificar o contexto de uma empresa pode ser guiada através da análise SWOT (*S – strengths*, *W – weaknesses*, *O – opportunities*, *T – threats* em inglês). De acordo com Armstrong & Kotler (2007), a empresa deve analisar seus mercados e o ambiente para encontrar oportunidades atraentes e identificar ameaças, além disso deve analisar seus pontos fortes e fracos e com isso determinar quais dessas oportunidades deve buscar. Através da elaboração de uma matriz em que cada quadrante representa o ambiente interno ou externo e as características positivas ou negativas, a análise SWOT é uma ferramenta poderosa para analisar o panorama atual de uma empresa e guia-la para definir e atingir uma estratégia competitiva, conforme observado na ilustração da matriz a seguir:

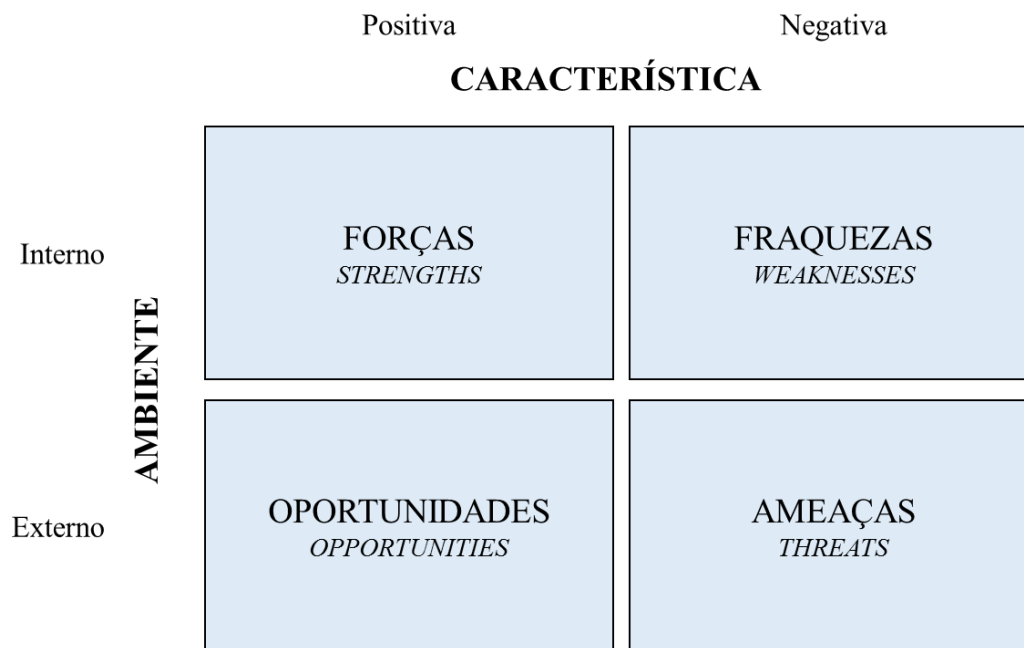


Figura 5 - Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de Armstrong & Kotler (2007)

Podemos, então, melhor detalhar cada quadrante, complementando as definições de Armstrong & Kotler (2007):

- **Forças (*Strengths*):** Habilidades internas, recursos e fatores situacionais positivos que podem ajudar a empresa atingir seus objetivos e atender seus clientes. São, portanto, diferenciais da empresa e podem ser explorados para trazer cada vez mais benefícios;
- **Fraquezas (*Weaknesses*):** Limitações internas e fatores situacionais negativos que podem afetar o desempenho da empresa. Se comparados aos competidores e ao mercado, são insatisfatórios ou até prejudiciais a empresa, devem ser tratados a fim de evitar maiores prejuízos na empresa;
- **Oportunidades (*Opportunities*):** Fatores ou tendências favoráveis no ambiente externo que a empresa pode explorar a seu favor. Forças macro ambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, políticas, legais e socioculturais) que devem estar sempre mapeadas para que a empresa possa aproveitar no seu contexto;
- **Ameaças (*Threats*):** Tendências ou fatores externos desfavoráveis que podem ser desafios ao desempenho. Forças macro ambientais que também devem estar sempre mapeadas para que sejam contidas, a fim de evitar danos irreversíveis.

2.6. MATRIZ DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Segundo Kotler & Keller (2006), a análise SWOT envolve monitorar o ambiente interno e externo à empresa, sendo um objetivo de grande importância encontrar oportunidades de mercado. Tais oportunidades podem ser divididas em três fontes: oferecer algo que a oferta é escassa, oferecer algo existente de uma maneira melhor ou nova e, por fim, oferecer algo totalmente novo no mercado. Após identificadas as oportunidades de mercado, as empresas podem utilizar uma Análise de Oportunidades de Mercado ou AOM, segundo Kotler & Keller (2006), através da matriz de oportunidades, para determinar atratividade e probabilidade de sucesso. A seguir, deve verificar as ameaças ambientais através da matriz de ameaças.

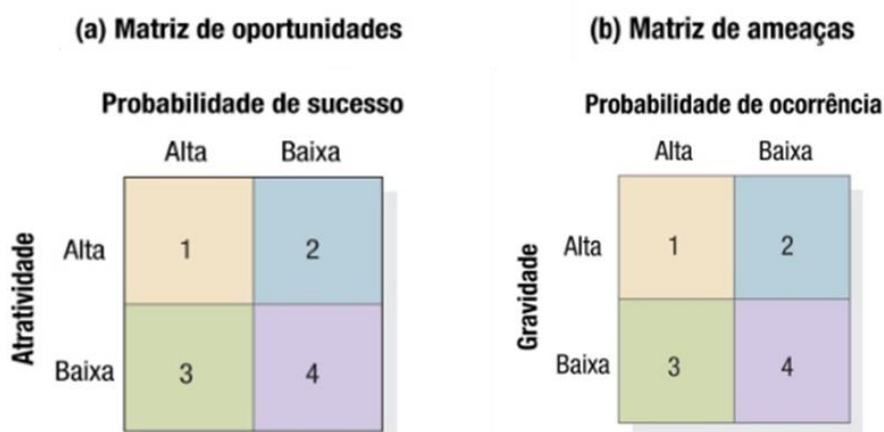


Figura 6 - Matriz de oportunidades e ameaças
Fonte: Kotler & Keller (2006)

Na Figura 6 acima, para a matriz de oportunidades temos as melhores oportunidades se localizadas no quadrante (1), que a gerência deve perseguir; já as do quadrante (4) são muito pequenas para serem consideradas; as localizadas nos quadrantes (2) e (3) devem ser monitoradas caso a Probabilidade de sucesso ou a Atratividade melhorem. Para a matriz de ameaças, as ameaças localizadas no quadrante (1) são as mais importantes, sendo necessário preparar planos de contingência; as do quadrante (4) são pequenas ameaças que podem ser ignoradas no momento; finalmente, as localizadas nos quadrantes (2) e (3) não necessitam de planos de contingência, mas devem ser monitoradas com cuidado.

2.7. 4P'S DE MARKETING

Com a estratégia de marketing, mercado-alvo e segmentação definidos, já é possível planejar o desenvolvimento do *mix de marketing*, que segundo Armstrong & Kotler (2007) é o conjunto de ferramentas táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta

que deseja no seu mercado-alvo. Ou seja, tudo que é possível realizar para influenciar a demanda de seus produtos, sendo possível ser agrupados em quatro grupos, conhecidos como os 4Ps: produto, promoção, preço e praça, esquematizados na Figura 7 a seguir:

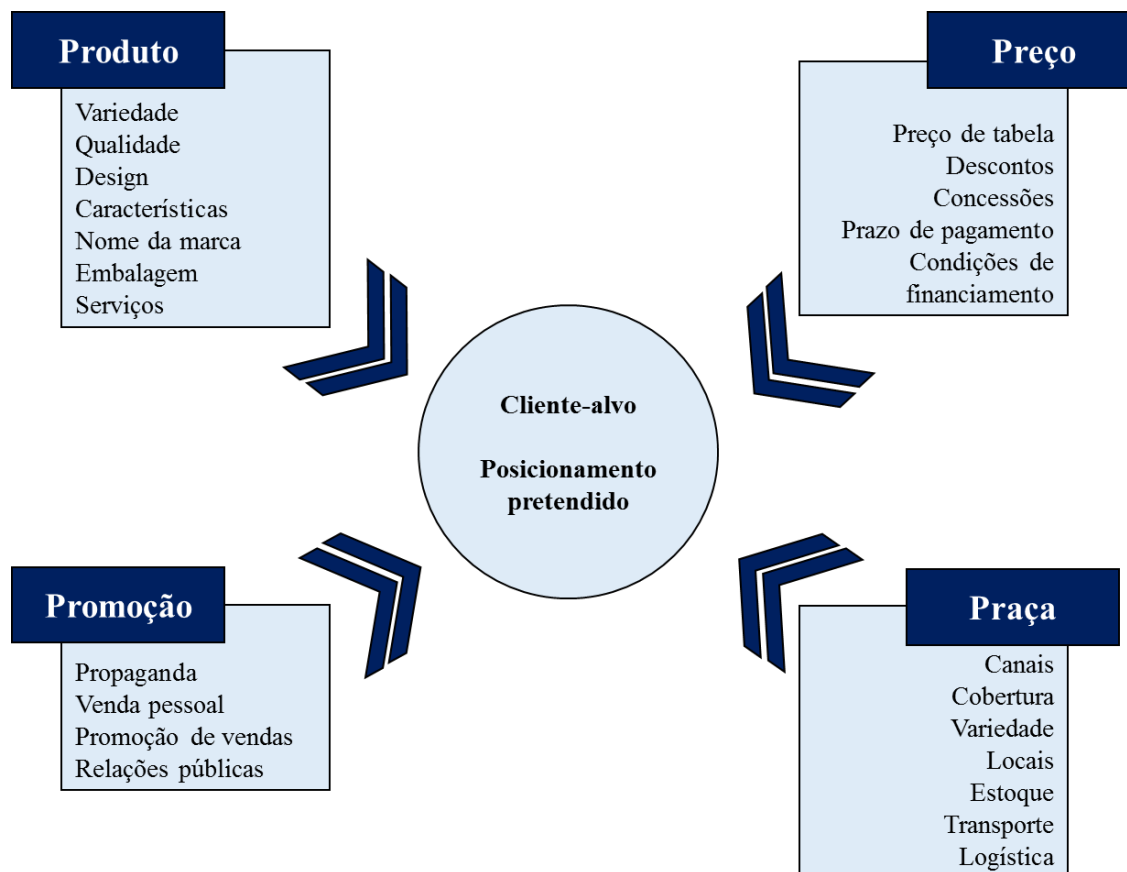


Figura 7 - Os 4Ps de Marketing
Fonte: Adaptado de Armstrong & Kotler (2007)

Buscando uma definição mais aprofundada de cada um dos grupos, podemos detalhar cada elemento de acordo com Armstrong & Kotler (2007) e destacar conteúdos relacionados abordados por Kotler & Keller (2006), que irão enriquecer a análise das quatro dimensões:

2.7.1. Produto

Pode ser definido como a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo, composto por variáveis como variedade de produtos, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções.

Segundo Kotler & Keller (2006), para ter uma identidade de marca o produto deve ser diferenciado, especialmente os produtos classificados como **bens duráveis de compra comparados**, ou seja, bens tangíveis que o cliente, durante o processo de seleção e compra,

compara em termos de adequação, qualidade, preço e modelo, como no caso de vestuário. Portanto, a empresa lida com diversos parâmetros para se diferenciar:

- Forma: tamanho, formato e estrutura física, considerando as muitas formas que o produto pode assumir;
- Características: especialmente as variáveis que complementam sua função básica;
- Qualidade de desempenho: o nível no qual as características básicas do produto operam, geralmente enquadrados nos níveis baixo, médio, alto e superior;
- Qualidade de conformidade: todas as unidades produzidas sejam idênticas e atendem às especificações prometidas;
- Durabilidade: mensuração da vida operacional esperada do produto sob condições naturais ou excepcionais;
- Confiabilidade: mensuração da probabilidade de um produto não quebrar ou apresentar defeitos durante determinado período;
- Facilidade de reparo: mensuração da facilidade de consertar um produto que funcione mal ou deixe de funcionar;
- Estilo: visual do produto e a sensação que ele passa ao comprador.

Uma empresa geralmente possui diversos produtos e eles são relacionados entre si. Portanto, é importante analisar o seu sistema de produto, que segundo Kotler & Keller (2006) é um grupo de itens diferentes e relacionados que funcionem de maneira compatível, e o mix de produtos (conhecido também como sortimento de produtos), que é o conjunto de todos os produtos e itens que uma empresa põe a venda, composto de várias linhas de produto.

As linhas de produto podem ser classificadas em quatro tipos, que produzem margens brutas diferentes conforme o volume de vendas e promoções:

- Produto central: produtos básicos e de alto volume, geralmente com grandes promoções. Produzem margens pequenas já que são vistos como as vendas “base” da empresa;
- Produtos básicos: produtos com volume de venda menor e nenhuma promoção. Produzem margens ligeiramente maiores;
- Especialidades: produtos com menor volume de vendas. Produzem maiores margem e podem absorver maiores promoções. Geralmente são estratégicos e incentivam consumo de outros produtos e serviços da empresa;

- Itens de conveniência: produtos periféricos com alto volume de vendas e menos promoções. Geralmente são adquiridos junto aos demais tipos por ser conveniente e tem potencial de gerar maiores margens.

Dessa forma, a importância dessa análise é que a empresa reconheça que diferentes produtos possuem diferentes potenciais para preços maiores ou mais publicidade, otimizando suas vendas e margens.

2.7.2.Preço

Trata-se da quantia (em dinheiro) que os clientes têm que pagar para obter o Produto, composto pelas variáveis de preço de tabela, descontos, concessões, prazos de pagamento e condições de financiamento.

Segundo Kotler & Keller (2006), o preço funciona como principal determinante na escolha dos compradores, assim como na determinação da participação no mercado e na lucratividade das empresas, já que é o único elemento dos 4Ps que produz receita, enquanto os demais só produzem custos. A lógica da determinação de preços deve ser modificada para cada mix de produtos, buscando maximizar o lucro todo. Para isso, é possível distinguir seis situações:

- Preço para a linha de produtos: é interessante introduzir graduações de preços, estabelecendo diferenças na qualidade percebida que justifique tais diferenças;
- Preço para características opcionais: quando oferecem características ou serviços adicionais junto aos produtos principais, geralmente para tornar atrativo o adicional ou incentivar consumo maior;
- Preço para produtos cativos: quando requerem utilização de produtos complementares ou substituição dos cativos;
- Preço composto: mais comum em empresas de serviços que cobram taxas fixas, que deve ser baixa para induzir a compra, e taxas de utilização variáveis, de onde o lucro poderá ser gerado;
- Preço para subprodutos: se tiverem algum valor para um grupo de clientes, devem ter seus preços determinados com base nesse valor, sendo que toda a receita vinda dos subprodutos permitirá cobrar um preço mais baixo pelo produto principal;

- Preço para o pacote de produtos: quando se agrupa produtos e características como pacote puro (quando a empresa só oferece seus produtos na forma de pacote) ou pacote misto (produtos oferecidos individualmente ou agrupados).

2.7.3.Praça

Envolve as atividades que a empresa realiza para disponibilizar o Produto aos seus clientes-alvo. Abrange elementos como: canais, cobertura, variedade, locais, estoque, transporte e logística.

Como a maioria dos fabricantes não vendem diretamente aos consumidores finais, existem intermediários que constituem os canais de marketing, segundo Kotler & Keller (2006), sendo o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Um conjunto de canais utilizados por uma empresa é denominado de sistema de canais. Para projetá-lo, pode-se seguir quatro passos: analisar as necessidades do cliente, estabelecer objetivos do canal, identificar opções e avaliar as principais alternativas.

1. Análise dos níveis de produção e serviços desejado pelos clientes: **tamanho do lote** (número de unidades que o canal permite um cliente normal comprar em determinada ocasião), **tempo de espera** (tempo médio que clientes do canal espera para receber a mercadoria), **conveniência espacial** (grau que o canal facilita a compra do produto), **variedade do produto** (nível de variedade que o canal fornece) e **apoio de serviços** (serviços adicionais fornecidos, como crediário, entrega, instalação, reparos, etc.);
2. Estabelecer objetivos e limitações: serão definidos pelos níveis de produção, características do produto, pontos fortes e fracos dos diferentes intermediários do canal e, finalmente, pelas condições ambientais, principalmente econômicas e legais;
3. Identificação das principais opções de canal: uma opção de canal é descrita **pelos tipos de intermediários disponíveis** (identifica-los e listar alternativas de canal), **pelo número de intermediários necessário** (podendo optar por distribuição exclusiva, se deseja manter controle sobre nível de produção, ou distribuição seletiva, se já estabelecida e em busca de novos distribuidores, ou distribuição intensiva, se quer aumentar a cobertura de vendas) e **pelos direitos e responsabilidades de cada membro do canal** (políticas de preço, condições de venda, direitos territoriais e serviços específicos);

4. Avaliação das principais opções: deve ser analisado seguindo critérios **econômicos** (determinar o que geraria mais venda, estimar custos de diferentes volumes por canal, comparar vendas e comparar custo), além de critérios de **controle e adaptação**.

2.7.4.Promoção

Finalmente, a Promoção envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo, contendo elementos como propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto.

Ainda de acordo com Kotler & Keller (2006), pode ser denominado de comunicação de marketing o meio pelo qual a empresa busca informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre os produtos e marcas. O mix de comunicação de marketing é composto seis formas essenciais de comunicação:

- Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção feita por anunciante identificado;
- Promoção de vendas: incentivos de curto prazo para estimular compra ou experimentação;
- Eventos e experiências: atividades ou programas patrocinados pela empresa para criar interações com a marca;
- Relações públicas e assessoria de imprensa: programas para proteger ou promover a imagem da empresa, marca e seus produtos;
- Marketing direto: correio, telefone, fax, e-mail ou Internet para comunicação direta com clientes ou potenciais consumidores;
- Vendas pessoais: interação pessoal (física, cara a cara) com um ou mais compradores potenciais.

Podemos enumerar e exemplificar diversas plataformas de comunicação, como mostrado na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Plataformas comuns da comunicação

Propaganda	Promoção de vendas	Eventos e Experiências	Relações públicas	Vendas pessoais	Marketing direto
Anúncios impressos e eletrônicos	Concurso, jogos, sorteios	Esportes	Kits para imprensa	Apresentação de vendas	Catálogo
Espaço externo nas embalagens	Prêmios e brindes	Festivais	Palestras	Reunião de vendas	Mala direta
Encartes da embalagem	Amostras	Causas sociais	Seminários	Programas de incentivo	Telemarketing
Filmes	Feiras setoriais	Passeios pela fábrica	Relatório anual	Amostras	Vendas pela TV
Manuais e brochuras	Exposições	Museu corporativo	Doações	Feiras e exposições	E-mail
Cartazes e folhetos	Demonstrações	Atividades de rua	Publicações		Correio de voz
Catálogos	Cupons	Bazares comunitários	Mídia empresarial		SMS
Reimpressão de anúncios	Reembolsos parciais		Influenciadores		Mensagem nas redes sociais
Outdoors	Financiamento a juros baixos				
Display no ponto de venda	Concessões de troca				
Material audiovisual	Programa de fidelização				
Símbolos e logotipos	Promoção no ponto de venda				

Fonte: Adaptado de Kotler & Keller (2006)

2.8. MATRIZ BCG

A Matriz BCG trata-se de uma ferramenta de análise visual de portfólio de produtos e negócios, criado pela consultoria *Boston Consulting Group* em 1970, onde o eixo X é representado pela participação relativa no mercado e o eixo Y pela taxa de crescimento do mercado. Também conhecido como Matriz de Crescimento/Parcela, de acordo com Carvalho & Laurindo (2012), é dividido em quatro quadrantes como a Figura 8:

- Quadrante Vaca Leiteira: negócios e produtos que são mais competitivos, com alta parcela no mercado em indústrias com baixo crescimento. Produzem bons fluxos de caixa, não demandando investimentos significativos e trazendo altos lucros. Geralmente são a base das vendas de uma empresa;
- Quadrante Estrela: são também competitivos, porém em indústrias de alto crescimento que irão demandar investimentos. São referências no mercado, com posicionamento firme que renderá altos lucros e grande taxa de crescimento;
- Quadrante Ponto de Interrogação: menos competitivo e em indústrias com alto crescimento. Possuem os piores fluxos de caixas por exigir muito investimento e baixo retorno por ter baixa participação no mercado;

- Quadrante Cachorro: são negócios ou produtos menos competitivos em indústrias menos atrativas de baixo crescimento. Devem ser minimizados numa empresa ou até descontinuados se a rentabilidade não for atrativa.

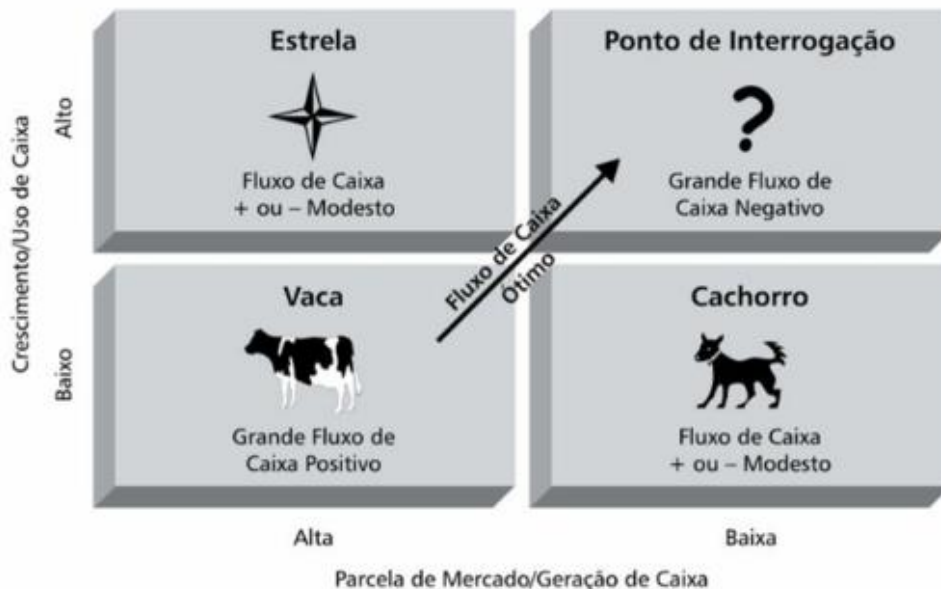


Figura 8 - Matriz Crescimento/parcela
 Fonte: Carvalho & Laurindo (2012)

É importante citar que a posição na matriz não é estática, sendo que a intenção principal ao utilizar essa ferramenta é de compor um portfólio equilibrado. Um dos objetivos durante as tomadas de decisões de investimentos em negócios ou produtos de uma empresa é utilizar as vacas leiteiras para financiar os demais menos lucrativos ou que demandam altos investimentos, especialmente no fato de transformar pontos de interrogação em estrela.

2.9. MÉTODO DA ANÁLISE HIERÁRQUICA

Conhecido como método AHP, do inglês *Analytic Hierarchy Process* ou Método da Análise Hierárquica, é uma metodologia de análise multicritérios que auxilia na tomada de decisões. Foi desenvolvido nos anos 70 por Tomas L. Saaty e é um dos métodos mais reconhecidos cientificamente para tratar a subjetividade do processo decisório, segundo Martins & Souza & Barros (2009). É baseado em estruturar níveis hierárquicos de valores em uma matriz de comparação. De forma geral, cada dupla de opções é comparada por um determinado critério.

Ainda segundo Martins & Souza & Barros (2009), o método pode ser dividido em três etapas:

1. Construção de hierarquias:

A estrutura hierárquica básica, ou do problema, pode ser esquematizada como a Figura 9 a seguir:

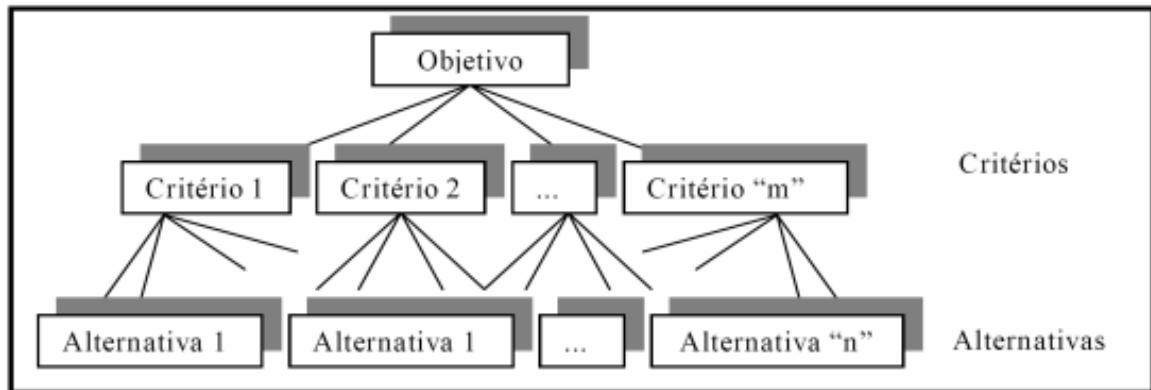


Figura 9 - Estrutura hierárquica básica
Fonte: Martins & Souza & Barros (2009)

2. Definição de prioridades:

Assim, deve-se construir uma matriz quadrada que avalia a importância de um elemento em relação ao outro. De acordo com Martins & Souza & Barros (2009), dada a matriz A , onde a_{ij} representa o valor de quanto a linha ou do elemento i é preferível em relação a coluna ou elemento j . O valor n representa o número de elementos presentes. Assim a matriz de comparação e seus elementos são definidos como:

Figura 10 - Matriz de julgamentos e seus elementos

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{21} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ 1/a_{n1} & 1/a_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix}, \text{ onde:}$$

$$a_{ij} > 0 \Rightarrow \text{positiva}$$

$$a_{ij} = 1/a_{ji} \Rightarrow \text{recíproca}$$

$$a_{ik} = a_{ij} \cdot a_{jk} \Rightarrow \text{consistência}$$

$$a_{ij} = 1 \therefore a_{ji} = 1$$

Fonte: Martins & Souza & Barros (2009)

Para comparar as importâncias das opções pode-se utilizar a escala idealizada de **julgamentos paritários**, ou seja, julgando par a par os elementos:

Tabela 2 - Valores de preferência

Escala numérica	Escala Verbal	Explicação
1	Ambos elementos são de igual importância.	Ambos elementos contribuem com a propriedade de igual forma.
3	Moderada importância de um elemento sobre o outro.	A experiência e a opinião favorecem um elemento sobre o outro.
5	Forte importância de um elemento sobre o outro.	Um elemento é fortemente favorecido.
7	Importância muito forte de um elemento sobre o outro.	Um elemento é muito fortemente favorecido sobre o outro.
9	Extrema importância de um elemento sobre o outro.	Um elemento é favorecido pelo menos com uma ordem de magnitude de diferença.
2, 4, 6, 8	Valores intermediários entre as opiniões adjacentes.	Usados como valores de consenso entre as opiniões.
Incremento 0.1	Valores intermediários na graduação mais fina de 0.1.	Usados para graduações mais finas das opiniões.

Fonte: Martins & Souza & Barros (2009)

Após construção das matrizes, é necessário **normalizá-las**, dividindo cada elemento pela somatória da respectiva coluna. Em seguida, realiza-se o cálculo das prioridades médias locais (ou **PMLs**) através da média das linhas das tabelas normalizadas. O próximo passo é calcular as **prioridades globais**, desejando identificar o vetor de propriedades global que armazene a prioridade associada a cada alternativa em relação ao foco principal.

3. Consistência lógica:

Finalmente, o método também propõe o cálculo da Razão da Consistência (*RC*) dos julgamentos como na Equação a seguir, onde *IR* é o Índice de Consistência Randômico obtido com uma matriz recíproca de ordem *n* e com elementos não-negativos e randômicos, e *IC* é o Índice de Consistência dado pela equação que utiliza λ_{max} como o maior autovalor da matriz de julgamentos. O valor aceitável para o *RC* é ser menor ou igual a 0,10.

Figura 11 - Razão da Consistência dos julgamentos

$$RC = IC/IR$$

$$IC = (\lambda_{max} - n)/(n - 1)$$

Fonte: Martins & Souza & Barros (2009)

3. METODOLOGIA

3.1. ESTRUTURA PROPOSTA

Este capítulo tem como objetivo melhor descrever o método utilizado para definição da estratégia e das oportunidades de negócio a serem exploradas. O desenvolvimento do estudo pode ser dividido em quatro etapas: 1 – Preparação, 2 – Análise, 3 – Desenvolvimento e 4 – Implementação.

1 – Preparação

Consiste na exploração do problema, definindo o escopo do trabalho e os objetivos do projeto, descritos no primeiro capítulo de “Introdução”. Em seguida, o levantamento do referencial teórico que suportarão as análises e recomendações para as próximas etapas, conceitos apresentados no segundo capítulo de “Revisão da literatura”. Em seguida, no quarto capítulo de “Contexto da empresa”, serão feitas análises mais profundas sobre o contexto da Confecção de Roupas, iniciando pelo histórico, características da cadeia produtiva, organização do trabalho, produtos e mercados, utilizando dados fornecidos pela própria empresa, entrevistas e reuniões com os principais responsáveis. Através de dados secundários de entidades especializadas, também foram colhidas informações sobre o ambiente externo de micros e pequenas empresas e sobre o setor das confecções de roupas. Esse levantamento de informações foi de extrema importância para compreender as características do negócio, além de iniciar a exploração de oportunidades e ameaças no ambiente em que se insere.

2 – Análise

A segunda etapa consiste em realizar um diagnóstico da situação atual da empresa, permitindo a melhor compreensão da estratégia utilizada e as características internas e externas que serão utilizadas para desenvolver uma nova orientação na próxima etapa. A estratégia atual será mapeada e, em seguida, as ferramentas propostas por Porter (1986) serão aplicadas, desenvolvendo uma análise das Forças competitivas do setor das pequenas confecções de roupas, resultando na definição da Estratégia competitiva genérica da Confecção de Roupas.

Finalmente, utilizando todas as informações coletadas e com auxílio dos sócios, foi elaborada a análise SWOT da empresa, mapeando os pontos fortes para serem explorados, os fracos para serem tratados e as ameaças e oportunidades do ambiente externo, que serão exploradas de forma aprofundada a seguir. Para isso, utilizaremos os conceitos de Kotler & Keller (2006)

para listar e classificar cada ameaça e oportunidade em uma matriz. Isso permitirá foco nas oportunidades mais promissoras e que serão melhor detalhadas. Definidas as oportunidades, a seleção da alternativa a ser explorada será feita utilizando o Método AHP, utilizando critérios relevantes para a empresa.

3 – Desenvolvimento

Concluída a análise aprofundada, assim como a definição do foco estratégico, a etapa seguinte é de fato desenvolver uma nova orientação estratégica para a empresa, com objetivo de clarificar o propósito do negócio e orientar as futuras decisões. Com isso, será definida uma Missão consolidada que comunique a razão da Confecção de Roupas existir e transmita os benefícios que leva ao seu público alvo. Em seguida uma Visão que motive e desafie os colaboradores será consolidada. Utilizando os princípios já observados na etapa anterior, os Valores da empresa serão definidos e listados para orientar o comportamento de toda organização. Para permitir que a orientação estratégica recém definida seja colocada em prática, serão definidos Objetivos e Metas que guiarão a empresa nos próximos anos a fim de atingir sua Visão.

4 – Implementação

A etapa final consiste em fornecer à empresa propostas e sugestões de iniciativas, que servirão como o meio de alcançar seus objetivos e sua estratégia. Para isso, a estratégia será traduzida em propostas através de atividades contendo seu motivo, prazo, local, modo, custo e responsável. Para agregar valor consultivo à Confecção de Roupas, foram oferecidas recomendações táticas acionáveis de marketing através dos 4Ps. Com essas propostas a Microempresária poderá continuar a explorar os resultados do trabalho desenvolvendo ações no curto e médio prazo. As conclusões e recomendações finais foram descritas para finalizar esse trabalho de formatura.

A seguir, a Figura 12 apresenta resumidamente a metodologia descrita anteriormente, representando as etapas de desenvolvimento e as atividades contidas em cada uma delas:



Figura 12 – Esquema da metodologia usada
Fonte: Elaborado pela autora

3.2. COLETA DE INFORMAÇÕES

Para que esse trabalho fosse possível, foi necessário contato constante com a empresa, especialmente com a Microempresária e seu sócio. A coleta das informações ocorreu principalmente através de entrevistas e pesquisas qualitativas de dados primários diretamente com a Microempresária. Também foram coletados dados secundários no SEBRAE e organizações especializadas no setor de confecções.

Por se tratar de uma empresa com facilidade de acesso por parte da autora, o contato foi constante durante o desenvolvimento do trabalho, ocorrendo em diversos momentos do período. Foram feitas solicitações de dados, visitas na sede, entrevistas com sócios e funcionários, além de dinâmicas de *brainstorming* para elaboração dos passos finais desse trabalho. Os contatos formais foram registrados na Tabela 3 a seguir, junto com as datas aproximadas e a forma de coleta utilizada:

Tabela 3 - Resumo de coleta de informações

Informações coletadas	Contato	Data aproximada	Forma de coleta
Contexto da empresa	Microempresária	mai/18	Entrevista qualitativa
Faturamento e performance	Microempresária	jun/18	Solicitação de dados
Quadro de colaboradores	Microempresária	jun/18	Solicitação de dados
Tabela de produtos	Microempresária	jul/18	Solicitação de dados
Contexto e produtos	Microempresária	jul/18	Visita na sede
Cultura organizacional	Funcionária	jul/18	Entrevista qualitativa na Visita na sede
Matriz BCG	Microempresária	ago/18	<i>Brainstorming</i>
Pespectivas e planos futuros	Sócio	ago/18	Entrevista qualitativa
Estratégia e análise SWOT atuais	Sócio e Microempresária	ago/18	<i>Brainstorming</i>
Fatores relevantes na venda direta	5 possíveis clientes	set/18	Entrevistas qualitativas presenciais
Critérios para o AHP	Sócio e Microempresária	set/18	<i>Brainstorming</i>
Nova estratégia (missão, visão, valores e objetivos)	Sócio e Microempresária	set/18	<i>Brainstorming</i>
Ideias para proposta de solução	Microempresária	out/18	Visita na sede

Fonte: Elaborado pela autora

4. CONTEXTO DA EMPRESA

Neste capítulo procurou-se apresentar e melhor especificar o contexto da empresa Confecção de Roupas, citando sua história, cadeia produtiva, estrutura, atuação e o setor de confecções em que está inserida. Todas as informações foram coletadas diretamente com os responsáveis da empresa, além de dados obtidos de associações e organizações especializadas no setor de confecções.

4.1. HISTÓRICO

Como brevemente apresentado, a Confecção de Roupas foi fundada em abril de 2004, iniciando suas operações em julho do mesmo ano, produzindo peças de roupas básicas como: calças *legging*, shorts de *anarruga* (tipo de tecido enrugado e estampado), casacos e calças de moletom, blusas de malhas, entre outras. Atualmente o sortimento de produtos produzidos continua bastante similar, porém, em cada estação são disponibilizadas opções de peças com algum detalhe ou acabamento diferente, sempre mantendo a base dos modelos tradicionais.

No contexto inicial da empresa, a escolha por investir na montagem de uma confecção tinha como objetivo aproveitar a oportunidade de comercializar as peças em estabelecimentos comerciais de propriedade de alguns familiares, especificamente, lojas de rua que revendiam diversas marcas de roupas, acessórios e calçados. Os pedidos, negociações e entrega das encomendas eram realizados nos encontros familiares, realizados aos domingos na casa do patriarca da família (bisavô da autora).

Entretanto, após alguns anos, a venda direta aos varejistas da família atingiu um ponto de estagnação de demanda, sem perspectiva de crescimento de pedidos, mesmo possuindo capacidade produtiva. Além disso, aumentar a base de varejistas representava um grande desafio logístico e uma nova operação onde a Confecção de Roupas, como uma microempresa jovem, ainda não estava preparada para investir. A solução encontrada pela Microempresária foi então adicionar um novo ator na cadeia produtiva: vendedores autônomos, que intermediam a venda para um maior número de varejistas, sendo também responsáveis por coletar os pedidos e entregar as peças acabadas nas lojas. Esses vendedores autônomos já atuavam no suprimento de lojas dos familiares.

Entre os anos de 2010 e 2013, houve grande declínio das vendas diretas da Confecção de Roupas para as lojas de familiares. Por consequência de problemas pessoais, interferências de

fatores econômicos e comportamentais do mercado, quase todos os estabelecimentos da família fecharam as portas. Apesar da situação preocupante, a empresa conseguiu se adaptar recrutando mais vendedores autônomos e oferecendo melhores margens pelas vendas, revertendo a situação. Com isso, a venda através de vendedores autônomos se tornou o principal canal de distribuição até hoje.

Atualmente, a Confecção de Roupas se encontra novamente em um período de declínio, já que no último ano teve um crescimento de apenas 4% no faturamento e a previsão para o ano de 2018 é de um declínio de -18%. Diferentemente da situação entre 2010 e 2013, dessa vez a solução não foi descoberta e dificilmente será feita de forma reativa. Por esse motivo, a Confecção de Roupas necessita urgentemente buscar uma nova orientação estratégica para superar desafios e ameaças atuais, que tornaram a perspectiva para o futuro da empresa não favorável.

Além das dificuldades já apresentadas, alguns fatos importantes que interferiram na coleta de dados foram: a baixa informatização da empresa, pouco acompanhamento de métricas e registro insuficiente de histórico, que será melhor explorado na análise interna. Por esse motivo, para apresentação de um panorama histórico de crescimento da organização, foi necessário estimar os anos anteriores a 2015, já que os mesmos registros não existem mais. Com isso, no Gráfico 1 a seguir, temos o crescimento representado pelo faturamento anual da empresa, sendo os anos de 2004 a 2014 estimados com total auxílio dos sócios e o ano de 2018 com a previsão para o fechamento do ano:

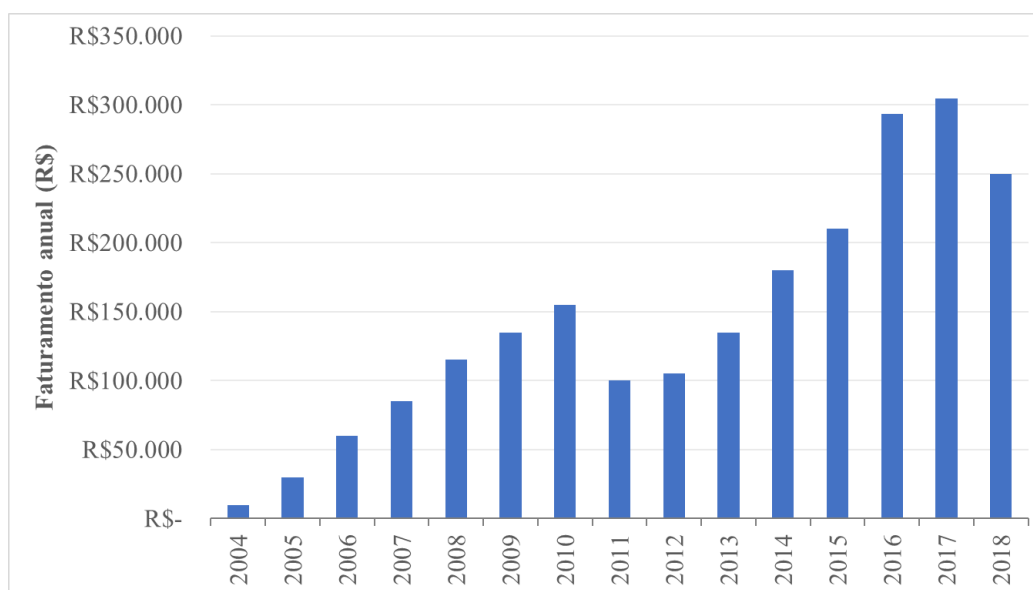


Gráfico 1 - Crescimento histórico da empresa

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela Confecção de Roupas

4.2. CADEIA DE PRODUÇÃO

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, a cadeia têxtil e de confecção é representada na Figura 13 a seguir:

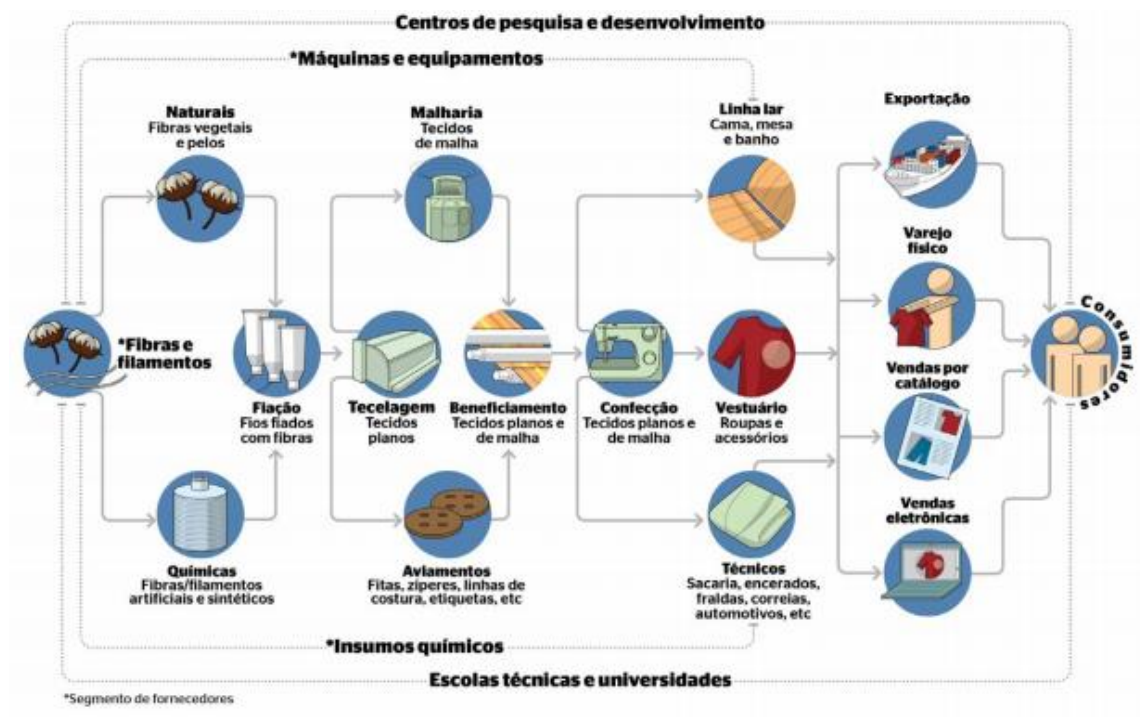


Figura 13 - Cadeia Têxtil e de Confecção

Fonte: Abit - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (2013)

Nesse esquema, na cadeia da confecção tradicional temos três principais atores até o consumidor final: os fornecedores, especialmente a indústria têxtil, as confecções transformando o tecido em diversos tipos de produtos e os varejistas que podem atuar em variados canais.

No caso da Confecção de Roupas, além dos três principais atores, adiciona-se o vendedor autônomo, no intermédio com o varejista, e a costureira terceirizada, que participa prestando serviços no meio do processo de transformação, como representado a seguir:

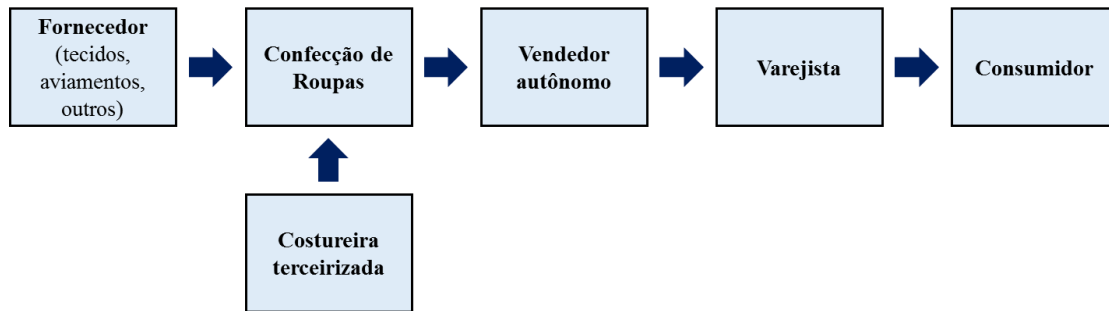


Figura 14 - Cadeia produtiva
Fonte: Elaborado pela autora

Dessa forma, temos uma cadeia produtiva bastante comum para microempresas de confecção de roupas:

- **Fornecedor:**
 - Fornecem as matérias primas, máquinas, ferramentas e embalagens;
 - Principais são tecidos, armarinhos (linhas, fios, botões, elásticos, zíper e etc.), ferramentas de corte, *tags*, etiquetas e embalagens.
- **Confecção de Roupas:**
 - Empresa de estudo, considerada como uma indústria de transformação;
 - Responsável por todo processo de confecção das roupas, desde o *design* das peças, corte, envio para costura, acabamento e embalagem para venda.
- **Costureira terceirizada:**
 - Recebe o tecido cortado, os armarinhos necessários e instruções do *design*. Faz o serviço de costura e retorna as peças de roupa para Confecção de Roupas;
 - Possuem apenas as máquinas de costura própria e faturam sobre cada peça costurada.
- **Vendedor autônomo:**
 - Faz o contato com diversos varejistas, com a maioria composta por lojas de rua tradicionais. Recebe os pedidos dos mesmos, repassa para Confecção de Roupas, coleta os pedidos finalizados e realiza a entrega para os varejistas;
 - Faturam através de margem percentual na venda de cada pedido para o varejista. Hoje a margem praticada é de 12% sobre o preço pago para a Confecção de Roupas.
- **Varejista:**
 - Através do vendedor autônomo, faz o pedido, recebe as peças e as revende em seu comércio, diretamente para os consumidores;

- Faturam através de margem percentual em cada peça recebida do vendedor. A margem praticada varia bastante de acordo com a peça e a loja, chegando em alguns casos a passar de 100% sobre o valor pago na compra;
- Geralmente mantém o nome da Confecção de Roupas nas peças, mas tem a opção para trocar as etiquetas para sua marca própria.
- Consumidor:
 - Compra as peças nas lojas físicas (até hoje não houve nenhuma venda pela internet), tendo contato apenas com as opções definidas pelo varejista;
 - Possui perfil variado, influenciado pelo perfil do varejista. Entretanto há um padrão de pessoas que buscam roupas básicas e confortáveis, especialmente mulheres a partir de 39 anos.

4.3. ORGANOGRAMA

Através dos anos a estrutura organizacional se manteve enxuta, sendo a Microempresária a administradora principal, que acumula diversas funções tanto operacionais quanto administrativas, e uma funcionária, que atua nos processos de corte e acabamento como mão de obra própria da Confecção de Roupas. As demais funções são feitas por pessoas terceirizadas e autônomos. O segundo sócio não tem atuação no dia a dia, apenas em momentos pontuais, como decisões estratégicas e novos investimentos.

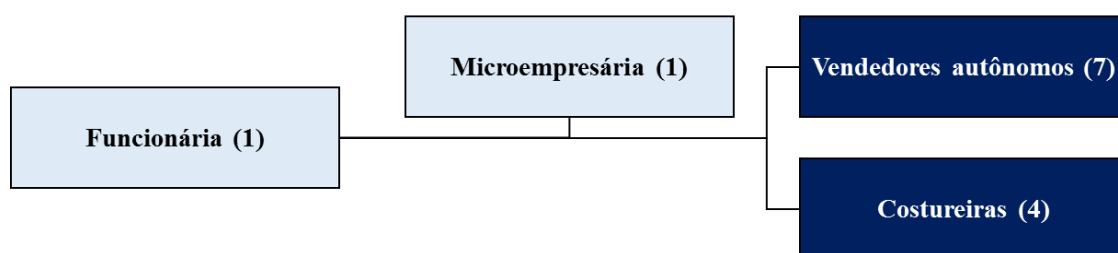


Figura 15 - Organograma da Confecção de Roupas
Fonte: Elaborado pela autora

Na Figura 15, podemos dividir a estrutura da empresa em quatro tipo de profissionais, sendo os blocos de cor clara os funcionários fixos próprios da Confecção de Roupas e os blocos de cor escura profissionais autônomos:

- Microempresária:
 - Administradora geral, toma todas as decisões, sendo o negócio totalmente dependente dela, característica comum em microempresas;
 - Acumula funções administrativas como: pagamentos, contratações, seleção de fornecedores, divulgação da marca, infraestrutura, elaboração de tabelas de produtos x preços, entre outras;
 - Acumula funções operacionais como compra e coleta de matéria prima, definição da coleção e *design*, controle de qualidade, planejamento da produção, contato com vendedores, controle de estoque, entre outras.
- Funcionária:
 - Responsável pelos cortes do tecido e acabamentos dentro da confecção. Auxilia a Microempresária na administração diária da produção e, eventualmente, no *design* de novas peças;
 - Em períodos regulares, há apenas uma funcionária fixa, entretanto em períodos de alta demanda (Dia das Mães e Natal) costuma-se contratar funcionários temporários para ajudar na produção.
- Costureiras:
 - Responsáveis pela costura de todas as peças;
 - Em períodos regulares, são quatro costureiras autônomas terceirizadas, já em períodos de alta demanda o número pode chegar a nove.
- Vendedores:
 - Responsáveis pelo intermédio entre as lojas e a Confecção de Roupas;
 - No total são sete vendedores autônomos.

Algumas funções técnicas especializadas, como contabilidade (declarações, fechamento de balanço, regularizações), manutenção (para máquinas e equipamentos) e informático são feitos por terceiros, que atuam pontualmente quando necessário.

4.4. PRODUTOS E MERCADO

Com o aprofundamento do estudo, uma análise dos produtos e do comportamento das vendas foi realizado para criar um contexto de mercado, necessário para compreender todos os aspectos da empresa.

4.4.1. Portfólio de produtos

O portfólio de produtos é atualizado duas vezes ao ano, buscando se adaptar às estações climáticas, sendo disponibilizada em agosto a coleção de Primavera/Verão e em fevereiro a coleção de Outono/Inverno, como pode ser verificado nos dois últimos portfólios de produtos apresentado no Anexo A (material fornecido pela Confecção de Roupas).

Nos últimos portfólios, é possível verificar a existência de produtos que são disponibilizados em todas as coleções, como as calças de *cotton* e blusas de *viscolycra*. Esses são itens que possuem alta demanda em todas as épocas do ano. Já os demais itens são relacionados ao clima e temperatura dos meses a seguir, com a coleção de Primavera/Verão disponibilizando shorts, blusas de manga curta e tecidos mais leves, enquanto a coleção de Outono/Inverno oferece casacos, calças e tecidos mais pesados.

Na busca de oportunidades de melhoria, procurou-se classificar os produtos em uma Matriz BCG, ferramenta apresentada no Capítulo 2, porém, adaptada para pequenos negócios, como sugerida pelo SEBRAE (2016). De fato, a versão original da matriz pode não fazer sentido para micros e pequenas empresas por conta da participação não representativa no mercado e a dificuldade do empreendedor compreender o tamanho da indústria. Portanto é sugerido utilizar a adaptação na Figura 16 a seguir:

		Participação na geração de lucros da empresa	
		Alto	Baixo
Necessidade de investimento	Alto	★	?
	Baixo		

Figura 16 - Matriz BCG adaptada para pequenos negócios
Fonte: SEBRAE (2016)

Para classificar os produtos, foi solicitado à Microempresária preencher uma tabela, que pode ser encontrada no Apêndice A já com as classificações, pois, neste caso, a empresa não possui registros até esse nível de detalhe. Seria recomendável obter dados sobre quanto cada produto contribui para o lucro e seu orçamento para investir em marketing e vendas, informações que a Confecção de Roupas atualmente não possui.

Uma característica positiva, desde o início, é que a empresa sempre buscou oferecer produtos considerados básicos, de modelagem simples e estilo atemporal, fato que permanece até hoje, principalmente nos produtos que são disponibilizados em todas as coleções. Por conta disso, os produtos em si não são altamente diferenciável em estilo, mas por outro lado não acrescenta complexidade no processo produtivo e proporciona um ganho relativo de escala na produção dos lotes de peças.

4.4.2.Sazonalidade

Um tema importante observado no padrão de vendas da Confecção de Roupas é a presença de forte sazonalidade durante alguns meses do ano. De fato, o padrão para o setor de confecções é ser direcionado com tendências da moda e épocas de consumo divididas em estações: de novembro até abril - Primavera/Verão e maio até outubro - Outono/Inverno.

Para verificar esse aspecto, foi possível coletar o faturamento mensal dos últimos três anos e os meses até o presente desenvolvimento desse trabalho. Com auxílio da Microempresária e dos demais funcionários e terceiros, foi possível levantar conclusões relativas a sazonalidades em cada ano, para finalmente entender quais fatores mais impactam nas vendas da empresa:

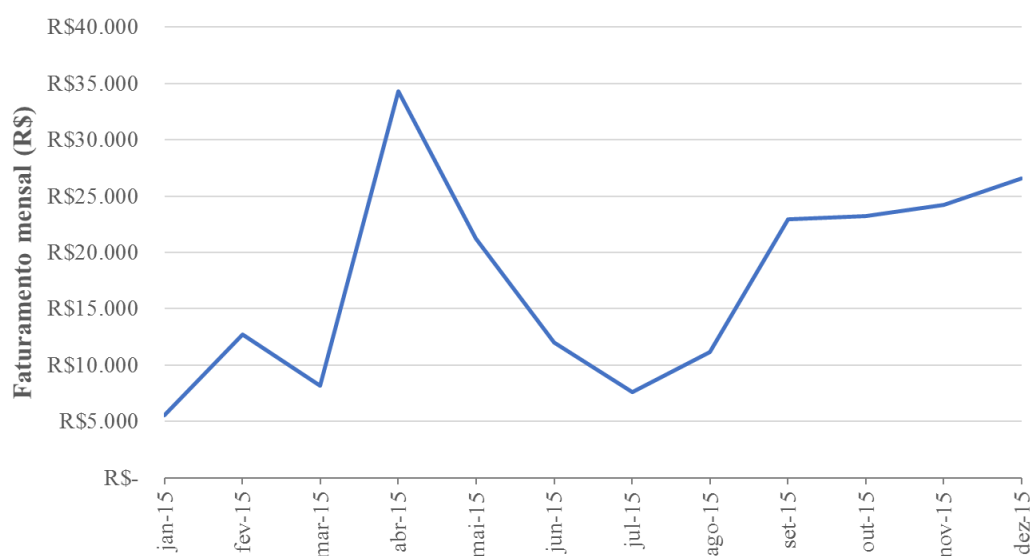


Gráfico 2 - Sazonalidade mensal de 2015

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela Confecção de Roupas

No ano de 2015, o mês de abril foi o que mais faturou durante todo ano. Nesse período alavancado pelo aumento da quantidade de peças por pedido, quando as lojas visavam à preparação para o Dia das Mães. Entretanto, nos próximos meses a situação não foi tão favorável, quando se esperava uma nova sazonalidade e aumento das vendas por conta do

Natal, entre novembro e dezembro, o mesmo não aconteceu. De fato, nesse ano o comércio em geral sofreu a pior queda acumulada desde de 2003, como noticiado no portal G1 (13 de janeiro de 2016), recuando 7.8% em relação ao ano anterior. Mesmo com a retomada do crescimento do comércio a partir do mês de outubro, a Confecção de Roupas não conseguiu aproveitar a melhora a tempo, por conta da característica da cadeia produtiva.

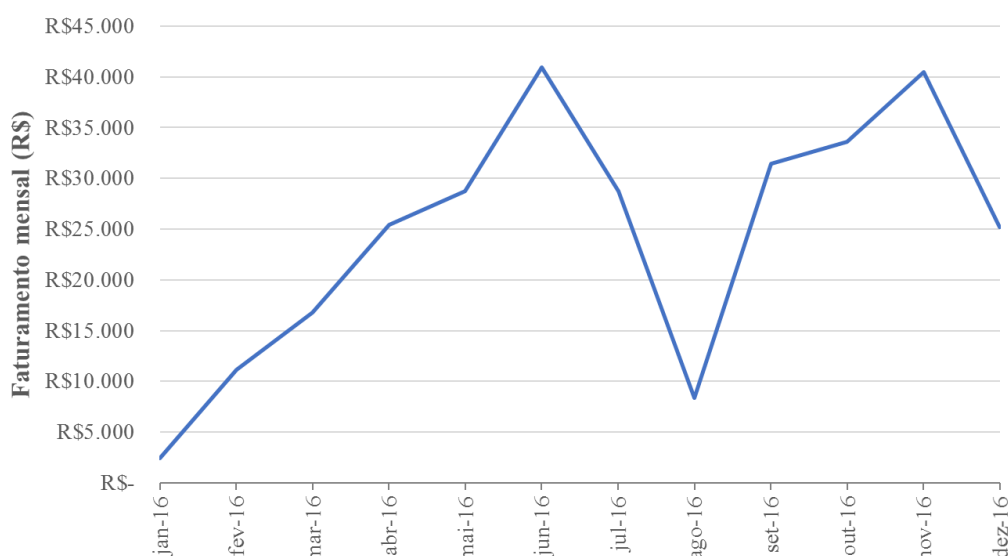


Gráfico 3 - Sazonalidade mensal de 2016

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela Confecção de Roupas

No ano de 2016, as vendas para o Dia das Mães não superaram a mesma época que o ano anterior. A data apresentou desempenho esperado para o contexto do mercado, que estava em crise nesse ano. Entretanto, o início do inverno e o registro de baixas temperaturas durante os meses anteriores provocaram um crescimento da demanda pela coleção de Outono/Inverno. Por esse motivo os faturamentos dos meses de junho e julho foram maiores do que os de abril e maio. No cenário macroeconômico e do mercado de varejo de moda, foi observado uma expectativa não tão positiva para as vendas no Natal. Porém, ao verificar o faturamento da Confecção de Roupas percebe-se que esse comportamento não aconteceu, já que o segundo maior pico de vendas foi no mês de novembro, quando os vendedores e varejistas se preparam para o Natal com a coleção de Primavera/Verão. Uma das hipóteses levantadas com os vendedores e Microempresária é que o comportamento dos consumidores, diante da crise, foi buscar por alternativas mais baratas para as suas compras de final de ano, trocando vestimentas de marcas mais famosas, presentes em grandes *shopping centers*, por opções mais acessíveis, como oferecidas pela Confecção de Roupas.

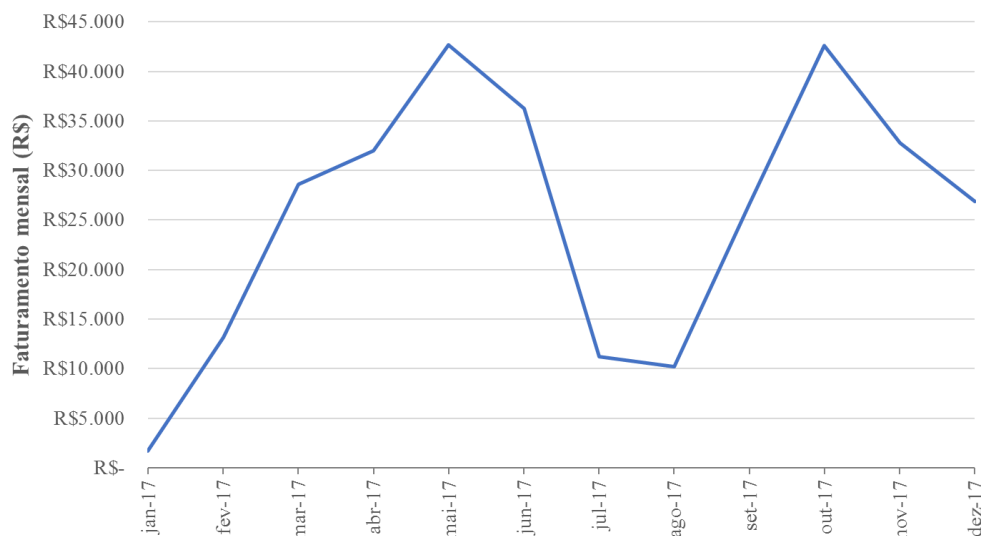


Gráfico 4 - Sazonalidade mensal de 2017

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela Confecção de Roupas

Para 2017, a recuperação do mercado trouxe melhoria no faturamento da Confecção de Roupas, registrando o melhor ano até então, segundo da Microempresária. Nesse ano, ela comenta que o padrão de vendas seguiu a curva ideal, reagindo a todas as sazonalidades esperadas. O pico de vendas aconteceu em maio, sendo que desde março já havia grande quantidade de pedidos, em maior parcela decorrente da expectativa para o Dias das Mães. Em junho, os preparativos para o inverno incentivou as lojas a aumentar seus estoques de produtos da coleção Outono/Inverno. Na segunda metade do ano, com melhores expectativas do mercado, em outubro, iniciaram as vendas para o final do ano e preparação para uma nova data de sazonalidade no final de novembro, o *Black Friday*, tendência que cada vez mais comerciantes estão aderindo. As vendas para o Natal foram boas, mas já indicando um certo pessimismo para o início do próximo ano. Esperava-se um maior pico para essa data, mas devido ao elevado estoque nas lojas, que não foi vendido no ano anterior, os pedidos para o Natal nesse ano não superaram as outras datas.

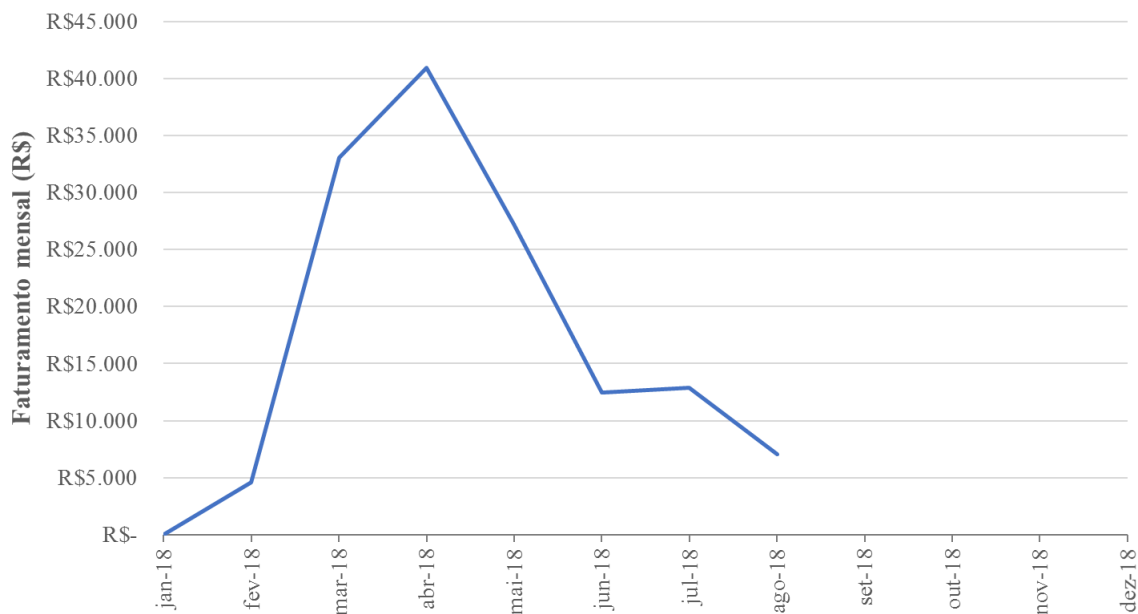


Gráfico 5 - Sazonalidade mensal de 2018

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela Confecção de Roupas

Finalmente, de acordo com a Microempresária, o ano atual de 2018 vem se provando um ano terrível para toda sua cadeia, desde os fornecedores até as lojas varejistas faturando abaixo das expectativas e abaixo dos anos anteriores. Nos meses de abril e maio, ocorreu o típico preparo para o dia das mães, mas as vendas não foram tão positivas e as lojas acumularam estoque. Além disso, as temperaturas do início do inverno foram totalmente atípicas, com o clima quente e seco, enquanto a Confecção de Roupas tinha disponível apenas a coleção de Outono/Inverno. Ambos fatores contribuíram para o pior mês de junho e, conseqüentemente, baixa expectativa para o resto do ano. Apesar das notícias divulgarem um cenário positivo para o ano, a realidade observada no ambiente das micros e pequenas empresas do setor têxtil e de moda foram preocupantes. Muitas lojas começaram a diminuir a quantidade de pedidos e algumas até a fechar as portas nesse ano.

4.4.3. Perfil de lojas e consumidores

Para compreender melhor o público consumidor da Confecção de Roupas, procurou-se descrever três tipos de participantes da cadeia produtiva que podem ser considerados clientes da empresa. São eles os vendedores autônomos, as lojas varejistas e os consumidores finais.

Em relação aos vendedores autônomos, atualmente são 3 mulheres e 4 homens, todos possuem entre 50 e 70 anos. É interessante destacar que estão no ramo há muitos anos e possuem bastante experiência com vendas, especialmente nessa modalidade autônoma,

representando diversas marcas de roupas. Por atenderem as mesmas lojas por muitos anos, desenvolveram uma forte fidelidade com as lojas e as empresas de confecções, criando laços até pessoais com os representantes dos estabelecimentos. Como intermediam os pedidos e fazem as entregas entre as confecções de roupas e as lojas, todos possuem carro próprio e, portanto, conseguem negociar em diversas regiões da cidade de São Paulo e algumas regiões metropolitanas, como Suzano e Mogi das Cruzes, por exemplo.

Sobre as lojas, o contato total é feito por intermédio dos vendedores, que podem atender diversos tipos de estabelecimentos. Entretanto, de forma geral é possível traçar um certo padrão nesses varejistas: a maioria são lojas físicas tradicionais, conhecidas como lojas de vizinhança, localizadas geralmente em ruas e pequenos centros comerciais. São lojas que revendem diversas marcas de roupas e acessórios, oferecendo o produto direto ao cliente, sem alteração de peças ou etiquetas da marca. Os donos dessas lojas costumam ser pequenos empresários que possuem entre um e dois estabelecimentos, não trabalhando com esquema de franquias ou associações. Também há pessoas que decidiram empreender como uma alternativa às condições econômicas e ao desemprego. Portanto existem diversos lojistas experientes, mas também novos estabelecimentos que iniciaram atividades há poucos anos.

Finalmente, sobre os consumidores finais, há pouco contato direto com a Confecção de Roupas, que é feito através dos vendedores ou de pequena parcela de clientes que solicitam comprar diretamente com a Confecção. Um perfil bastante comum e considerado pela Microempresária como o público alvo nas modelagens e definições de coleções são mulheres de meia idade, acima de 39 anos. Essas mulheres buscam os produtos da empresa para uso no dia a dia, geralmente preferem peças tradicionais, já que não seguem tanto a moda, pois optam mais pelo conforto. São pessoas de classe média, que encontraram no produto um preço bom e justo pela qualidade. Esse fato também explica a criação de certa fidelidade, já que essas clientes se tornam frequentes e retornam todos os anos em busca dos mesmos produtos.

4.5. MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, ou Lei Complementar Nº 123, instituída em 2006, existem alguns critérios para se definir uma microempresa, entre eles o critério de receita bruta anual: “Art. 3º. Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade

empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); II - no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).” (BRASIL, 2006, capítulo 2). Portanto, como visto anteriormente, a Confecção é ainda caracterizada como microempresa e, se caso ultrapassar a receita bruta anual de 360 mil reais, poderá se tornar uma empresa de pequeno porte.

De forma geral, a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte promove diversos benefícios para incentivar esse tipo de empreendimento, de acordo com o SEBRAE, como desburocratização de procedimentos, facilidade de acesso a mercados, acesso ao crédito e à justiça, estímulo à inovação e à exportação, além de um regime tributário específico, com utilização do cálculo de imposto no regime Simples Nacional, que propõe alíquotas que variam de 4% a 19,5% de imposto sobre o faturamento, mais ISS e ICMS, de acordo com site Contabilizei (2017).

Para fomentar essas iniciativas empreendedoras, além da Lei Geral, existem órgãos e entidades de apoio aos micro e pequenos empresários, sendo a principal referência o SEBRAE, ou Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Trata-se de uma entidade privada que promove diversas soluções para o desenvolvimento sustentável desses negócios, sendo a principal referência sobre o mercado, setor e atuação de uma microempresa de confecção de roupas nesse trabalho.

4.6. SETOR DE CONFECÇÕES

As confecções de roupas fazem parte da cadeia produtiva têxtil, já citado no item 4.2., e podem ser entendidas como um setor industrial, como introduzido pelo SEBRAE-BA (2017), transformando tecidos e malhas em peças acabadas para uso final, ou de acordo com o manual inicial de como montar uma confecção do SEBRAE, como prestadoras de serviços para outras empresas do setor têxtil que possuem marca própria e foco na comercialização.

No estudo divulgado pela DEPEC, Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos do Bradesco, em 2017, a cadeia têxtil pode ser dividida em três segmentos: Fibras e Filamentos,

Têxtil e Confecções, sendo que a última representou 69.7% do faturamento em 2015. As confecções transformam tecidos e malhas em peças acabadas, que podem ser divididas em:

- Vestuário: roupas de lazer, esporte, social, profissional, íntima, moda praia e etc.;
- Linha Lar: cama, mesa e banho, cortinas e tapetes;
- Meias e Acessórios;
- Outros: sacarias, redes e lonas.

Ainda em 2015, a divisão do faturamento do setor de confecções em produtos foi estimada como no Gráfico 6 a seguir:

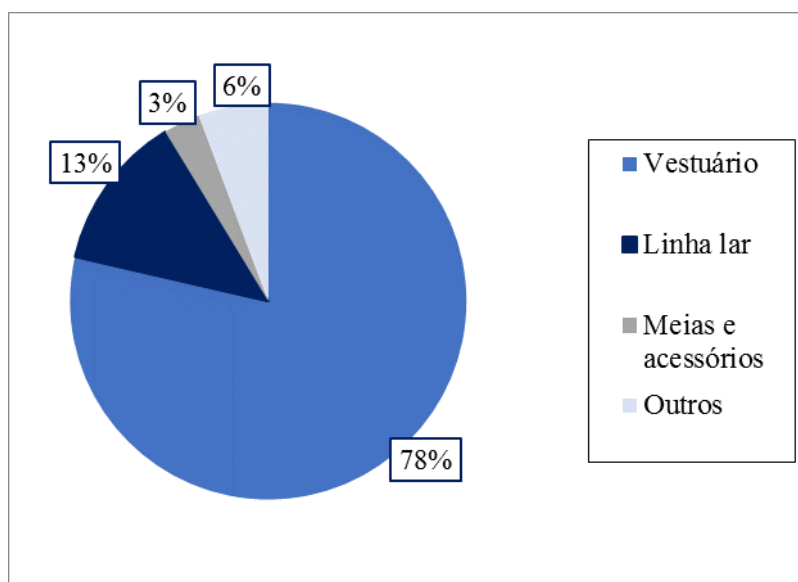


Gráfico 6 – Divisão do faturamento em produtos da confecção
Fonte: DEPEC, ABIT/IEMI e Bradesco

Um dos aspectos relevantes do perfil das confecções brasileiras é que se trata de um setor pulverizado, sendo a maioria das empresas de pequeno porte e de gestão familiar. Este fato dificulta a adoção de técnicas modernas, boas práticas administrativas e controle. Além disso, muitas dessas pequenas confecções ainda são informais e atuam com mão-de-obra terceirizada, especialmente com o serviço de costura repassado para costureiras que fazem o serviço em casa e recebem por número de peças, sendo que de acordo com a DEPEC (2017), a informalidade do setor é estimada em 50%.

Para obter uma noção da abrangência de público, procurou-se focalizar nas micros e pequenas confecções do estado de São Paulo. Uma pesquisa feita pelo SEBRAE-SP em 2016 levantou os principais tipos de produtos fabricados no segmento de Vestuário, através de entrevistas com formadores de opinião dentro da Indústria de Confecção:

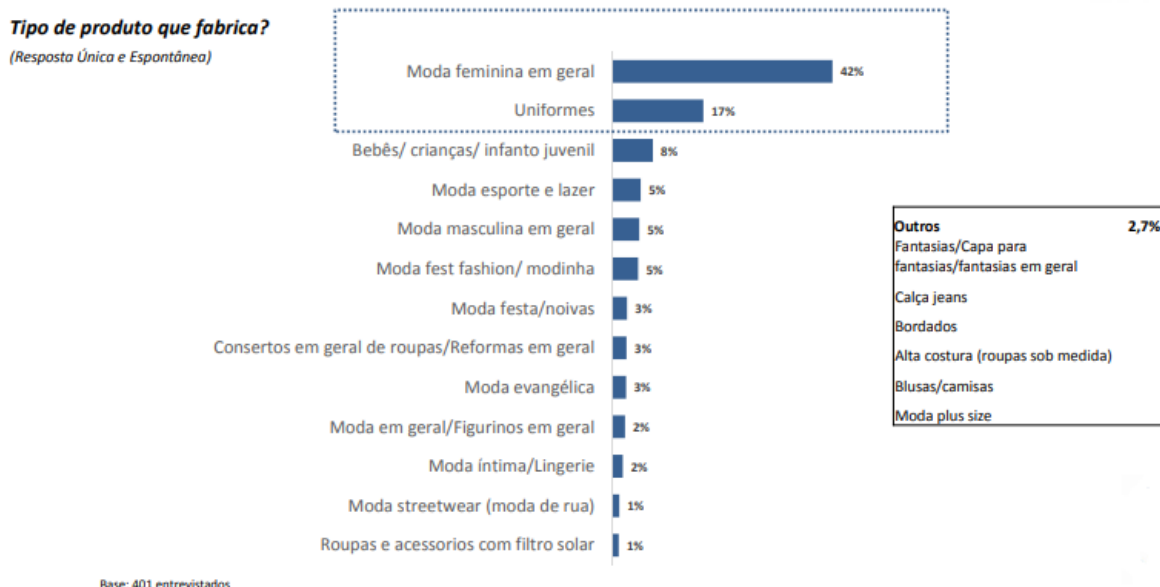


Figura 17 - Tipos de vestuários fabricados por confecções paulistas
Fonte: SEBRAE-SP (2016)

Com isso, é possível observar que o mercado de micros e pequenas confecções paulista está fortemente concentrado nos públicos feminino e de uniformes. Enquanto alguns dos produtos que são apostas de crescimento possuem pouca concorrência e variedade de empresas.

Essas apostas são tendências identificadas pelos estudos e pesquisas feitas por especialistas no mercado, podem se tornar oportunidades que fortalecerão o crescimento das empresas, resumidas pelo SEBRAE-BA (2017) como:

- Aplicação de tecnologias como RFID (do inglês *Radio-Frequency Identification*, são identificadores por radiofrequência) que trarão maior agilidade e controle dos processos;
- Tecnologias como máquinas e *softwares* que contribuam para reduzir o desperdício de matéria-prima e aumento da produção;
- Aumento do dólar como uma ameaça de aumento do preço de matérias-primas, especialmente dos tecidos sintéticos ligados à cadeia petroquímica que têm preços dolarizados, conforme apontamento do DEPEC (2017);
- Aumento do dólar como uma oportunidade de estimular a exportação e frear as importações que concorrem com a oferta nacional;
- Mercado infantil se torna uma oportunidade, pois apesar das pessoas optarem por terem cada vez menos filhos, estão investindo cada vez mais neles;

- Mercado *plus size*, que realmente produzam peças modeladas para o tipo de corpo desse público, e não somente aumente a numeração dos tamanhos;
- Mercado *fitness* é também uma grande tendência, com a moda esportiva que inclui esportes como yoga, pilates e até meditação, que tem apresentado crescimento de praticantes, pessoas em busca de uma vida mais saudável;
- Mercado voltado para a terceira idade, com envelhecimento da população e maiores expectativas de vida, trata-se de um público com idade mais avançada, mas com perfil diferenciado dos idosos de outros tempos, já que buscam estarem sempre informados, se interessam por moda e possuem maior poder de compra;
- Mercado voltado para público evangélico, com a religião crescendo principalmente nas classes populares e movimentando o mercado voltado para esse nicho;
- As redes sociais, como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Youtube* e etc., se tornando mais do que uma ferramenta de interação, para os consumidores elas se tornaram fonte de informação e influência na decisão de compra.

Sobre as perspectivas e crescimento do setor, de acordo com os resultados e conjuntura apresentados pela Abit no final de 2017, estimativas do o setor têxtil e de confecção apontam que o cenário sofreu forte recessão por dois anos seguidos de 2015 e 2016: com queda na Produção de Vestuário de -5,7% (produção de 2015 de 5,8 bi peças) de 2014 para 2015 e -1.72% (produção de 2016 de 5,7 bi peças) de 2015 para 2016; queda no Varejo de Vestuário de -5,6% (venda em 2015 de 6,7 bi peças) de 2014 para 2015 e -6% (venda em 2016 de 6,3 bi peças) de 2015 para 2016; queda na Geração de Empregos em 100 mil postos entre 2014 e 2015 e menos 30 mil postos entre 2015 e 2016.

Entretanto, a partir do segundo semestre de 2016, iniciou-se uma melhora no setor, graças a diversos fatores, ainda segundo a Abit, como aumento do consumo, substituição de importados por conta do câmbio desfavorável, fatores econômicos e políticos. O crescimento do setor foi recuperado a partir do ano de 2017. Assim, entre os anos de 2016 e 2017: a Produção de Vestuário sofreu aumento de +3,5% (produção de 2017 em 5,9 bi peças); o Varejo de Vestuário cresceu +6,5% (venda em 2017 de 6,71 bi peças); enquanto a Geração de Empregos cresceu em 3500 postos. Já a perspectiva para fechamento do ano de 2018 são otimistas, apesar do cenário político e econômico incerto, com expectativa de crescimento da Produção de Vestuário em +2,5% entre 2017 e 2018. Nos Gráficos a seguir é possível

verificar a evolução da Produção de Vestuário, do Varejo de Vestuário e da Geração de Empregos:

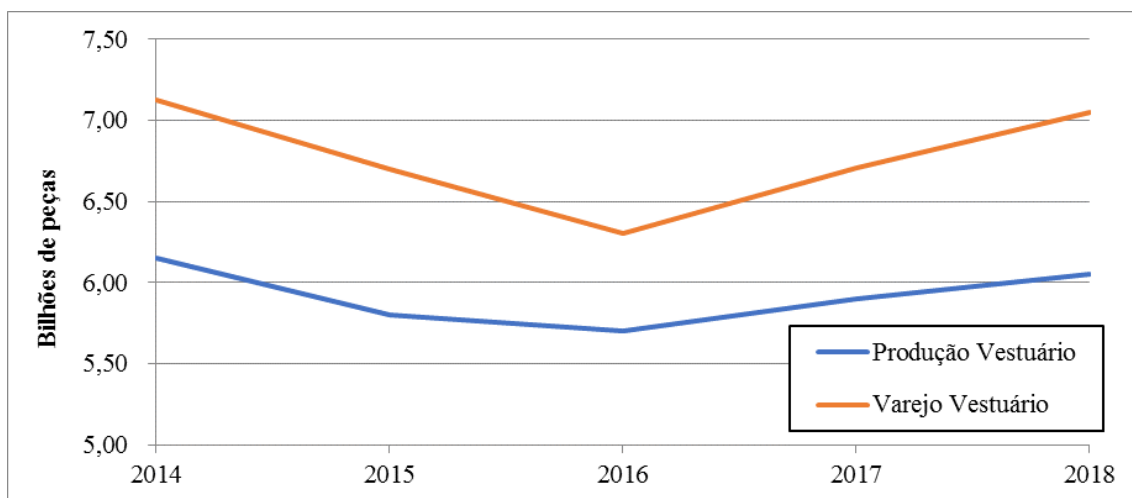


Gráfico 7 – Evolução da Produção Vestuário e Varejo de Vestuário
Fonte: Abit (2017)

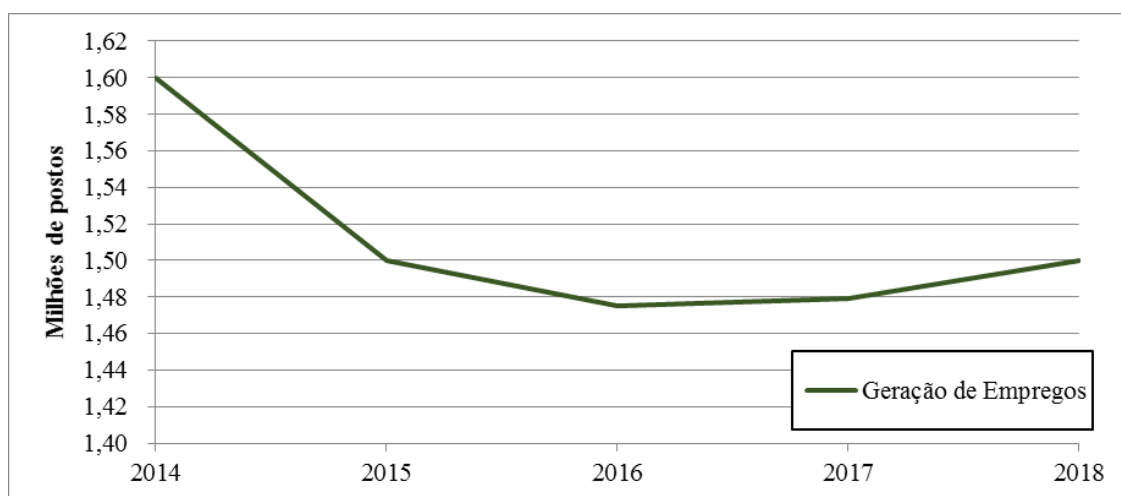


Gráfico 8 – Evolução da Geração de Empregos
Fonte: Abit (2017)

É importante verificar que a perspectiva para o futuro e para o curto prazo é positiva para o setor, seja pela projeção otimista dos órgãos especializados quanto pelos fatores macroeconômicos que podem favorecer o mercado da moda e vestuário do Brasil.

Finalmente, para concluir um panorama sobre o setor de confecções, é interessante entender os investimentos e custos necessários para se montar este tipo de empresa. De acordo com o SEBRAE, o valor do investimento inicial irá variar de acordo com os equipamentos, volume da produção, local de instalação, tipo de atividade e o capital de giro. Para ter uma estimativa,

uma pequena produção com imóvel de 50 m² deva requerer por volta de R\$ 45 mil, levantamento feito pelo SEBRAE em torno do ano de 2011, que serão alocados principalmente na montagem da instalação e aquisição dos itens: abertura da empresa (R\$ 3400,00), aparelhos de comunicação (R\$ 600,00), capital de giro inicial (R\$ 9000,00), equipamentos em geral (R\$ 18000,00), marketing inicial (R\$ 1200,00), mobiliário para áreas operacionais e de apoio (R\$ 4800,00), obras para adaptação do imóvel (R\$ 6500,00).

Em relação aos custos, ainda segundo levantamento do SEBRAE, podem ser estimados e alocados mensalmente nos componentes: salários, comissões e encargos (R\$ 4250,00), tributos (R\$ 1200,00), aluguel, condomínios e taxas (R\$ 1000,00), aquisição de matéria-prima e insumos (R\$ 1800,00), água, luz, telefone e internet (R\$ 950,00), serviços de limpeza, higiene e manutenção (R\$350,00), assessoria contábil (R\$ 550,00), propaganda e publicidade (R\$ 200,00).

5. ANÁLISE DA EMPRESA

Nesse capítulo, baseando-se nos conceitos levantados na Revisão Bibliográfica, foi realizada uma análise aprofundada a ser aplicada na empresa Confecção de Roupas. Em seguida, trabalhando próximo à Microempresária, as novas oportunidades foram mapeadas, para que os resultados da análise atual fossem traduzidos em uma nova proposta de orientação estratégica. Finalmente, para traduzir a nova estratégia em atividades acionáveis, uma proposta de plano de ação foi definida, abrangendo recomendações para os produtos, preços, praças e promoções que incluíram também uma análise de viabilidade econômica, visando orientar a tomada de decisão.

5.1. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

A primeira etapa compreende o diagnóstico da empresa, com o auxílio de toda a bibliografia levantada no Capítulo 2, do entendimento do contexto da organização apresentado no Capítulo 4, e, finalmente, através de entrevistas e dinâmicas com os sócios foi possível desenvolver uma análise aprofundada da Confecção de Roupas. Além disso, é importante citar que todas as conclusões foram desenvolvidas em conjunto com a Microempresária e por ela validadas.

5.1.1. Estratégia na situação atual

Como brevemente citado nos capítulos anteriores, a Confecção de Roupas se caracteriza por uma microempresa, que surgiu por meio de uma oportunidade no mercado e foi se adaptando às necessidades do ambiente externo. Portanto, sempre tomou uma postura passiva em relação à orientação estratégica de seu negócio, reagindo às mudanças e tentando melhor aproveitar pequenas movimentações.

A empresa nunca possuiu uma Missão definida e comunicável, por isso uma declaração da mesma pode ser resumida pelos sócios como: *“Oferecer vestimentas de qualidade e custo acessível”*.

Outro fator presente é a baixa pretensão à tomada de grandes riscos e altos investimentos, justificados pelos sócios pelo fato de não possuírem uma visão a longo prazo e uma garantia de sucesso. Isso caracteriza uma das grandes dores da própria Microempresária, com a falta de ambição para crescimento do negócio e falta de justificativa para a expansão das operações, já que não há um horizonte almejado. Assim, atualmente a Visão da Confecção de

Roupas pode ser resumida em: “*Perpetuar o negócio, mantendo a qualidade dos produtos, preços acessíveis aos consumidores e manutenção satisfatória da cadeia de serviços*”

Sobre os Valores presentes, da mesma forma que a Missão e a Visão, eles nunca foram mapeados e comunicados internamente na empresa. Para iniciar a discussão, através de um *brainstorming* com os sócios foi possível listar alguns dos Valores percebidos atualmente e que sempre estiveram presentes na Confecção de Roupas:

- *Qualidade* – garantir a qualidade dos produtos e atendimento aos pedidos, produzir o que você mesmo usaria ou recomendaria para alguém;
- *Satisfação* – atender as necessidades de todos os elos da cadeia, buscar equilíbrio de custo-benefício;
- *Simplicidade* – produtos básicos, atemporais e simples, produção enxuta e pouco complexa, relação e negociação entre colaboradores e clientes pouco burocráticas;
- *Acessível* – especialmente nos modelos e custos das vestimentas, qualquer pessoa pode se tornar um consumidor, seja pelos produtos vestirem de crianças a idosos, todos os gêneros e tipos de corpos ou, também, por ter um preço acessível para a qualidade do produto.

Todas as declarações e conclusões sobre os pontos citados acima foram integralmente coletados junto à empresa, através de entrevistas, dinâmicas de *brainstorming* e observações dos colaboradores.

5.1.2. Forças competitivas

Finalmente, uma análise das cinco forças competitivas foi realizada para o setor de confecções em que a Confecção de Roupas atua. Para melhor analisar o contexto da empresa estudada, considera-se a indústria de micro e pequenas empresas que confeccionam vestuário.

- **Entrantes potenciais:** força média.

Essa força pode ser considerada média, pois existe a necessidade de certa *expertise* no ramo de moda e modelagem, assim como acesso a canais de distribuição para aumento de escala. Especialmente para as micros e pequenas confecções, a dedicação e dependência do empresário é quase total, de certa forma demandando um perfil bastante administrativo e proativo. Outro ponto que dificulta a entrada de novos concorrentes é o interessante fator de alta fidelização dos clientes, especialmente nas

empresas mais antigas, que construíram relacionamentos ao longo dos anos com seus fornecedores, varejistas, terceirizados e consumidores finais. Finalmente, os produtos produzidos pelas confecções brasileiras sofrem a cobrança de altas taxas e impostos pelo governo, que apresenta poucos incentivos para o setor, como: linhas de créditos, financiamentos e projetos de governo, tornando a indústria pouco atrativa.

Por outro lado, o investimento inicial para montagem de uma confecção não é considerado alto, como visto no Capítulo anterior, além das barreiras de entrada no mercado não serem intransponíveis. Atualmente, com a internet, o acesso à informações e capacitações no ramo é facilitado, como no exemplo da cartilha de “Como montar um serviço de confecções” do SEBRAE, assim como a criação de novos canais de distribuição e divulgação nas redes sociais e *e-commerce*.

- **Concorrentes:** força média.

Foi considerado como uma força média, pois é um dos assuntos menos preocupantes para os empresários do setor, em parte por não terem muito conhecimento de seus concorrentes quanto por conta do perfil de micros e pequenas empresas possuírem clientes locais e mais fidelizados. Por se tratar de um setor pulverizado, existem diversas pequenas e micro confecções espalhadas por todo território brasileiro, que pouco se conhecem, atendendo seus respectivos mercados, que se tornam fiéis com o passar dos anos.

A ameaça mais preocupante é a entrada de produtos importados, especialmente vindos da China, com preços muito baixos. É importante manter um monitoramento constante desses concorrentes, mesmo que ainda não afetem diretamente as confecções menores que atendem mercados locais, já que a distribuição logística desses produtos importados é ainda concentrada em grandes centros comerciais e muito influenciada pelo câmbio de moedas.

- **Produtos substitutos:** força fraca.

Também considerado como uma força fraca, já que se trata de confecção de vestimentas e dificilmente existirá uma inovação para substituí-las de forma radical. O que pode ser levado em conta, neste caso, é o fato de avanços tecnológicos no ramo substituir a necessidade de mão-de-obra para a confecção de roupas, com processos altamente automatizados e grande escala de produção, podendo impactar o futuro das micros e pequenas empresas do setor.

- **Compradores:** força forte

Em um setor em que os relacionamentos estão fortemente presentes, como no fato de fidelização ao longo prazo dos atores dentro da cadeia de produção, a força pode ser considerada como forte. Primeiramente, consideramos como compradores nessa análise: vendedores autônomos (revendedores de produtos), empresas atacadistas (que compram das confecções e vendem para empresas varejistas), empresas usuárias finais (que compram em grande volume, como, por exemplo, uniformes), governo (na forma de licitações para uniformes) e as pessoas físicas (consumidores finais, que frequentam as lojas ou sites).

O preço e o acesso facilitado aos produtos são os principais fatores de barganha dos consumidores, que somado ao atendimento dos volumes da demanda e atendimento das necessidades de “estilo” ou *design*, fazem com que os compradores optem por criar um relacionamento duradouro com as micros e pequenas confecções. Apesar de existir a possibilidade de diversificar e até substituir as confecções por outras, um comportamento interessante nesse setor é que grande parte dos clientes satisfeitos se tornam fiéis, retornam a fazer negócios e garantem uma demanda constante.

O poder de barganha existe nessa relação, mas o fato que torna essa força forte é devido ao poder de influência dos compradores em todos os níveis das pequenas confecções. Desde a definição da coleção, produtos e tecidos, até às decisões estratégicas de canais de distribuição, ampliação de capacidade produtiva e entrada em novos nichos são feitas de acordo com as oportunidades observadas junto aos compradores. Por se tratarem de pequenas operações, as sugestões, elogios e reclamações dos compradores chegam diretamente ao conhecimento dos empresários e funcionários das confecções.

Além de todos os fatores citados, ainda existe a questão das margens de lucro dentro da cadeia, que vão diminuindo a cada patamar e chega nas confecções quase como uma imposição dos compradores.

- **Fornecedores:** força forte.

Com relação aos fornecedores, se trata especialmente de uma força forte e relevante para o setor. Consideramos como fornecedores todos os tipos de matérias-primas, especialmente tecidos e aviamentos, mas também de embalagens, *tags*, ferramentas e maquinário, assim como os prestadores de serviços, como no caso das costureiras terceirizadas.

Por conta da menor escala e baixa capacidade de estoque das micros e pequenas confecções, o argumento de compra em grandes volumes não é tão favorável na negociação de preços e prazos. O fato de que sem a matéria-prima essencial não existe produção, também torna o poder de barganha com os fornecedores bastante limitado, especialmente para os tecidos e aviamentos (linhas, botões, elásticos, etiquetas, etc.). Qualquer aumento de preços desses itens afetará toda a cadeia e pode diminuir significativamente as margens de lucro das confecções. Para ilustrar a influência dessa força no setor de micros e pequenas empresas, destaca-se que para muitas dessas empresas o *mix de produtos* é feito de acordo com a oferta de tecidos e das opções oferecidas pelos seus fornecedores. Um dos processos mais comuns de desenvolvimento de novas peças é primeiramente conhecer um novo tecido para depois imaginar qual modelagem poderá ser feita com ele.

Os fornecedores podem influenciar extremamente as confecções, especialmente quando se trata de qualidade das matérias-primas e no atendimento da demanda. Caso ocorra qualquer incidente envolvendo esses fornecedores, seja um defeito no produto ou uma incapacidade de abastecer a demanda, toda a operação e reputação da confecção é afetada, podendo ser interrompida e causar grandes prejuízos.

Apesar de todas as condições desfavoráveis às confecções, uma característica que as favorece é a alta variedade de fornecedores que podem ser facilmente contatados, já que geralmente se concentram em polos comerciais (como exemplo o bairro do Brás, em São Paulo). Assim como acontece na linha de frente da cadeia, a construção de relacionamentos a longo prazo também ocorre entre os fornecedores e as confecções, que vão se tornando fiéis aos mesmos fornecedores, que retribuem com garantias de qualidade, preço e fornecimento.

Com isso, as intensidades das forças competitivas do setor de micros e pequenas confecções de roupas podem ser resumidas como na Figura 18 a seguir:

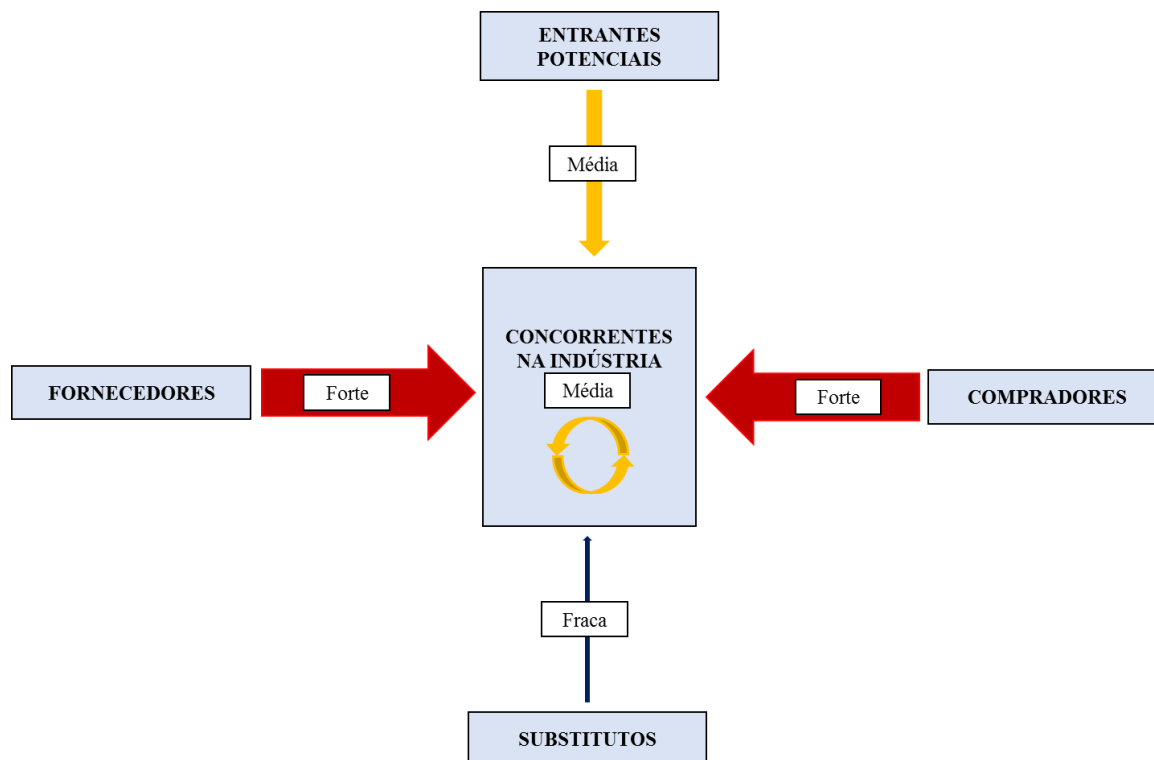


Figura 18 - Cinco forças competitivas no setor de micros e pequenas confecções
 Fonte: Elaborado pela autora

5.1.3. Estratégia competitiva

Após melhor compreender o funcionamento atual da Confecção de Roupas, além de analisar a sua atuação no mercado verificou-se que a Estratégia competitiva genérica que melhor descreve a abordagem da empresa é a de **Enfoque para custo**.

O objetivo é atender as necessidades de um grupo de compradores específicos, principalmente as lojas de vizinhança, pequenos comércios de moda que em geral estão localizados em bairros mais periféricos da cidade. Essas lojas atingem o principal público usuário final da Confecção de Roupas, que são mulheres adultas e idosas, acima de 39 anos, buscando vestimentas básicas, confortáveis, com qualidade e preços mais acessíveis que marcas famosas e lojas de departamento.

Uma das características já mapeada dos fatores que sustentam as vendas da Confecção de Roupas é que seus produtos possuem um equilíbrio custo-benefício entre qualidade e preço. De acordo com diversas opiniões recebidas dos consumidores, sejam os donos das lojas ou usuários finais, as peças têm boa qualidade no que se refere ao acabamento e conforto, mas não são altamente duráveis (especificamente, o tecido que desbota com o uso). Porém, devido

ao preço ser bastante acessível, bem menor que lojas de departamento ou de marcas famosas, faz a compra valer a pena. Além disso, a taxa de recompra tem crescido, já que os clientes ficam satisfeitos com as peças e mesmo que precisem substituí-las depois de algum tempo, voltam a comprar os mesmos produtos por conta do sentimento de que o investimento feito foi justo para cobrir o uso no período.

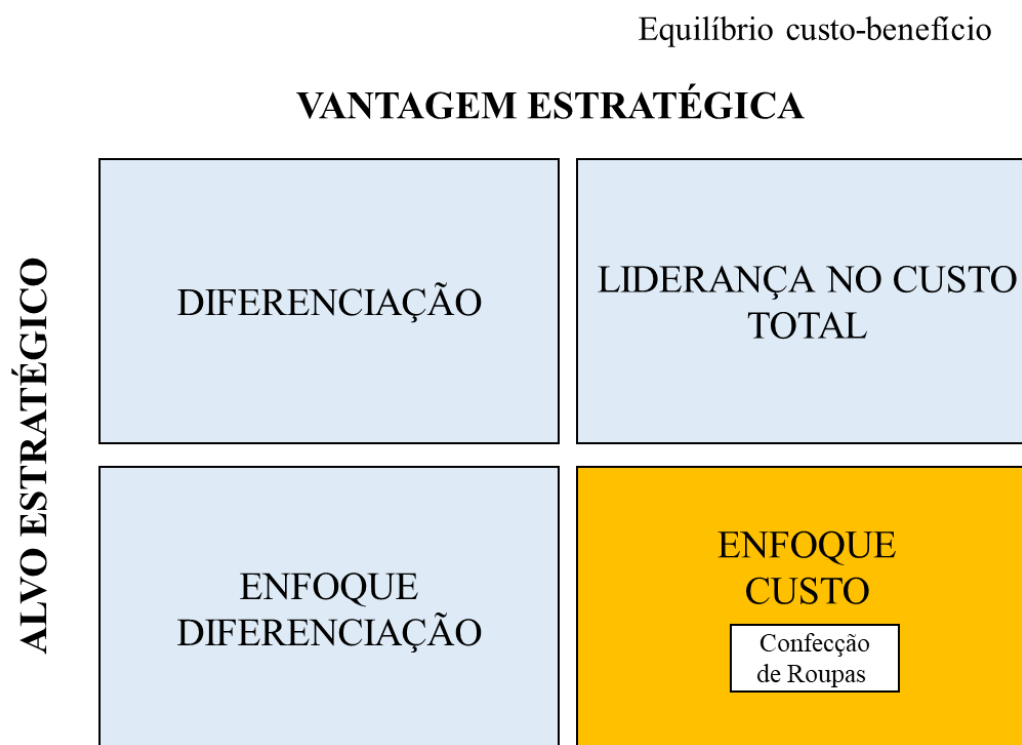


Figura 19 - Estratégia competitiva genérica da Confeção de Roupas
 Fonte: Elaborado pela autora

Assim, a Figura 19 acima resume qual quadrante a empresa estudada pode ser alocada no que se refere a Estratégia competitiva, atendendo um alvo particular de público que compra no que chamamos de lojas de vizinhança, garantindo o melhor custo-benefício entre qualidade e preço.

5.1.4. Análise SWOT

Com a disponibilidade das informações necessárias sobre a Confeção de Roupas e do ambiente externo em que está inserida, a análise SWOT foi desenvolvida e pode ser resumida como na Figura a seguir. A análise do ambiente interno, forças e fraquezas, podem ser consideradas como de responsabilidade da empresa e são diretamente relacionados à Microempresária, portanto para a listagem desses aspectos foram utilizados entrevistas, *brainstormings* e observações dos colaboradores. Já para a análise do ambiente externo,

ameaças e oportunidades, utilizou-se fontes externas de informação, como: notícias, publicações voltadas ao mercado, tendências e orientações de organizações especializadas no setor.

Forças	Fraquezas
Tradição e <i>expertise</i> Simplicidade dos produtos Qualidade Preços competitivos Menor proporção de custos fixos Propriedade própria Variedade de clientes Comportamento cíclico de compra	Baixo controle de informações Baixo registro de histórico Baixa informatização Distribuição limitada Dependência de único canal Capacidade produtiva limitada Baixo investimento em propaganda Total dependência da Microempresária
Oportunidades	Ameaças
Recuperação do mercado Mudanças demográficas Maior segmentação de clientes Acesso a novas tecnologias Mercado internacional desvalorizado Capacidade de penetrar em mercados tradicionais Grande aceitação de vendas diretas Demanda por retalhos	Concorrência Produtos importados baratos Crescimento das vendas online Mudança no comportamento do consumidor Altos impostos e baixos incentivos do governo Crise econômica Mudanças climáticas Novas tecnologias

Figura 20 - Análise SWOT para Confecção de Roupas
Fonte: Elaborado pela autora

Forças

- Tradição e *expertise*: a empresa opera há mais de 14 anos, acumulando experiência e *know how* no que faz;
- Simplicidade dos produtos: a Confecção de Roupas trabalha com peças básicas, consideradas atemporais, por isso não necessita de complexos desenvolvimentos de modelagem e nem de estar atualizada com as últimas tendências da moda;
- Qualidade: como já citado acima, apesar da durabilidade não ser tão extensa, a qualidade dos produtos pode ser considerada boa, considerando que o acabamento e o conforto das peças são fatores fortes na escolha dos clientes;
- Menor proporção de custos fixos: os custos fixos representam uma parcela menor que os custos variáveis, sendo inclusive, pouco mapeados atualmente. Assim é possível ter uma liberdade maior no atendimento de pedidos, sendo menos vulnerável às variações de demanda;

- Preços competitivos: graças a essa flexibilização nos custos, os preços se tornam competitivos e, apesar de ainda existir dois elos na cadeia até chegar no usuário final (vendedor autônomo e lojas físicas), a Confecção de Roupas ainda consegue adicionar uma margem de lucro no seu preço *Sell in* (venda da confecção para o vendedor);
- Propriedade onde empresa está instalada é própria: a principal operação é alocada em um imóvel próprio da Microempresária e, portanto, não necessita pagamento de aluguel e tem total liberdade para reformas, adaptações e principalmente futuras expansões de espaço para aumento da capacidade;
- Variedade de clientes e comportamento cíclico de recompra: um fato presente e notado durante as análises da empresa é a existência de uma frequência de recompra cíclica dos pedidos. Ao mesmo tempo existe certa variação de clientes durante o ano, ou seja, parte dos clientes muda a cada ano (lojas que fazem os pedidos através dos vendedores), mas esses mesmos clientes que se afastaram, voltam a fazer pedidos após determinado período, que varia de cliente a cliente. Apesar dessa rotatividade de clientes, a demanda se mantém constante, apresentando uma recompra cíclica que caracteriza a fidelização.

Fraquezas

- Baixo controle de informações e registros históricos: uma das principais dificuldades durante a realização do trabalho foi a indisponibilidade de dados reais do negócio, sejam as métricas produtivas atuais quando dados históricos. O controle é realizado através de anotações manuais;
- Baixa informatização: além do fato do controle ser feito manualmente, existe baixa ou informatização nula dos processos, de automatizações e de registros eletrônicos da produção. Essa fraqueza também pode ser evidenciada devido a empresa não possuir nenhuma presença na internet, redes sociais e comércio online;
- Distribuição limitada: considerando a falta de uma análise logística para expansão das entregas ou por ter como principal canal de distribuição os vendedores autônomos, a capacidade de distribuição é bastante limitada para a Confecção de Roupas, que acaba atendendo poucas regiões de São Paulo;
- Dependência de canal de distribuição principal: apesar de ser um modelo que funciona há vários anos, a forte dependência de um principal canal de distribuição foi considerada uma fraqueza relevante, pois cria um alto risco no negócio caso aconteça qualquer problema no canal. Além disso, acomoda a empresa na busca de alternativas

mais rentáveis. Para manter um preço competitivo na revenda para as lojas, a confecção reduz sua própria margem para que o vendedor inclua a sua comissão (atualmente em torno de 12%);

- Capacidade produtiva limitada: o espaço e o dimensionamento dos recursos atuais não permitem o atendimento de alto volume de pedidos. Houve épocas do ano em que a Microempresário precisou recusar pedidos por não ter espaço e funcionários suficientes para produzir vários lotes de uma vez só. A principal limitação, de acordo com os colaboradores, está no setor de corte e acabamento, que é feito por apenas uma funcionária atualmente, dentro das instalações da própria empresa;
- Baixo investimento em propaganda: a empresa não vê ainda nenhuma necessidade de investir em propaganda e marketing. A maior força de divulgação é através das recomendações e do marketing boca-a-boca entre usuários satisfeitos. Além disso, também conta com os vendedores autônomos, que possuem estratégias próprias para venda dos produtos, sendo que a Confecção de Roupas tem pouco contato com essas estratégias. Entretanto, o que é uma fraqueza pode se tornar uma oportunidade. Se por um lado a ausência de ações de marketing representa evitar a ameaça de não ser capaz de atender uma demanda maior, também se torna uma oportunidade para trazer um incremento de volume na base de vendas atual;
- Total dependência da Microempresária: apesar de ser uma característica intrínseca das microempresas, é uma fraqueza, pois se a Microempresária não está, a empresa simplesmente pode parar. Na Confecção de Roupas, ela acumula diversas funções (negocia, compra e coleta a matéria-prima, recebe os pedidos, prevê a produção, coordena os lotes de pedidos, leva e recolhe as peças nas costureiras, atende os vendedores, cuida de todos os pagamentos, planeja e desenvolve novas coleções, controla os estoques, etc.). Esse também é um dos motivos pelo qual não sobra tempo para se dedicar a questões mais estratégicas, mapeamento de ameaças e busca de novas oportunidades.

Ameaças

- Concorrência: hoje não existe quase nenhuma noção sobre seus concorrentes e possíveis ameaças competitivas. Apesar da indústria de confecções serem pulverizadas, existe diversas empresas semelhantes e, possivelmente, que atendam os mesmos nichos de mercado. Torna-se uma ameaça maior devido não haver nenhuma

movimentação para se diferenciar e se proteger de possíveis concorrências vindas de outras confecções;

- Produtos importados baratos: vindos principalmente da China, vestimentas que chegam ao Brasil com preços muito abaixo dos produzidos nacionalmente, mesmo com a inclusão dos impostos de importação;
- Crescimento das vendas online: não existe nenhuma preparação, tanto operacional (citado nas fraquezas) quanto de conhecimento por parte da Microempresária para iniciar vendas online ou até divulgação da empresa em redes sociais. A Microempresária tem uma mínima noção sobre essas questões e, caso o ingresso na internet se torne uma necessidade, precisará se capacitar rapidamente;
- Mudança de comportamento do consumidor: desde que foi fundada, em 2004, até os dias de hoje, a confecção continua oferecendo produtos semelhantes e via canais mais tradicionais, não havendo um mapeamento do comportamento de seus consumidores e muito menos uma adaptação a eles, o que pode ser uma ameaça a longo prazo;
- Altos impostos e baixos incentivos do governo: o setor de têxtil, no geral, sofre com altos encargos dentro de toda a cadeia produtiva, além de existirem poucos projetos de incentivo para esse setor por parte do governo, como acesso a crédito e melhores condições de financiamentos;
- Crise econômica: como visto nos capítulos anteriores, o contexto econômico afeta fortemente o desempenho das confecções, impactando os preços, aumentando inflação, elevando a inadimplência, alterando os gastos das famílias, reduzindo o consumo e freando investimentos;
- Mudanças climáticas: tem grande influência na produção das confecções, impactando desde a seleção das matérias primas até o comportamento de compra dos clientes. Para melhor ilustrar, segue um exemplo com a temperatura variando e alterando bruscamente as necessidades dos compradores: se no inverno faz muito calor, os clientes não estão interessados em comprar as opções de produtos produzidos pela confecção na coleção de Outono/Inverno, demandando que toda a produção seja trocada pela coleção de Primavera/Verão. O estoque da coleção anterior fica parado, tanto nas lojas quanto na confecção até que a temperatura volte a esfriar;
- Novas tecnologias: surgimento de novas soluções e, principalmente, a maior popularização e acesso a elas pode ser uma ameaça para a Confecção de Roupas, que possui um processo muito manual, baixa informatização e pouco preparo para adotar

essas mudanças. Hoje, pode ser considerado como uma ameaça, podendo prejudicar a empresa como um todo, mas com o progresso, capacitação e melhora do negócio, pode se tornar uma oportunidade.

Oportunidades

- Recuperação do mercado: após uma recessão entre os anos de 2015 e 2016, o panorama para o mercado de confecções voltou a ser positivo a partir de 2017, apresentando crescimento e melhores perspectivas para investimentos;
- Mudanças demográficas: foi considerada uma oportunidade o fato da população brasileira estar envelhecendo e deslocando maior faixa etária para o topo da pirâmide etária, o que será melhor explorado no item a seguir;
- Clientes cada vez mais segmentados: surgimento de novos nichos de mercado e crescimento de segmentações que permitem às empresas se customizarem para melhor atendê-los, sem necessidade de concorrerem entre si;
- Acesso a novas tecnologias: apesar de também ter sido considerado como uma ameaça, o fato dessas tecnologias estarem se tornando mais acessível, com melhores preços e mais fornecedores, também é uma oportunidade para tornar a confecção mais produtiva, segura e confiável;
- Mercado internacional desvalorizado: com a alta do dólar e desvalorização do real, o mercado internacional se torna menos atrativo, voltando a atenção para as opções produzidas localmente;
- Capacidade de penetrar em mercados tradicionais: a Confecção de Roupas atende principalmente lojas de vizinhança e mercados de nicho como pequenos centros comerciais e vendas porta-a-porta, canais que as grandes empresas têm dificuldade de atingir;
- Grande aceitação das vendas diretas: apesar de ser pontual, um assunto que chamou a atenção durante as conversas com os sócios é que existe uma demanda real de venda direta para usuários finais, mesmo não sendo foco da empresa. Essa demanda seria por venda direta para amigos e parentes para uso final e, em consequência, os mesmos atuando como “influenciadores” para sua própria rede de amigos e parentes. Nesse caso, por não existir nenhuma margem dos vendedores e das lojas, os preços dos produtos se tornaram muito atrativos e o marketing boca-a-boca atua como mais um fator de decisão para tornar o negócio promissor;

- Demanda por retalhos: um fato inesperado mapeado durante o desenvolvimento do trabalho é a demanda pelos retalhos da confecção, que foi caracterizado como uma oportunidade, na qual especialmente amigos e parentes solicitam à Microempresária os retalhos dos tecidos, que sobram do corte das peças, para artesanato e até higienização de carros. Hoje, de todos os subprodutos, pequena parte dos retalhos são doados aos amigos e parentes, enquanto que a maior parte é descartada.

É importante citar que a após consolidação da matriz SWOT, a mesma foi validada com os sócios e especialmente discutida com a Microempresária para inclusão neste trabalho. Um dos comentários sobre esse assunto foi de que a empresa nunca havia registrado nenhum desses conceitos sobre seu negócio. De forma geral, tinham os conceitos do negócio em mente e possuíam noção das suas forças e fraquezas. Entretanto, reservar um momento para reflexão e formalizar esses conceitos empresariais tornou o trabalho bastante produtivo, além de introduzir a discussão sobre as orientações estratégicas, que serão abordados nos itens a seguir.

5.1.5. Análise de oportunidades e ameaças

Como já introduzido pela análise SWOT, verificou-se que é de grande importância para a empresa um estudo focado nas ameaças e, principalmente, nas oportunidades de mercado. Por isso, uma das principais contribuições que esse trabalho busca trazer à Confecção de Roupas é oferecer propostas de oportunidades de negócios para serem exploradas. Com este objetivo, esses pontos foram mapeados e analisados nos gráficos de matriz, apresentados no levantamento bibliográfico.

Iniciando com a listagem das Ameaças:

1. Outras confecções de roupas
2. Produtos importados de baixo custo
3. Despreparo para vendas online
4. Mudanças no comportamento dos consumidores
5. Altos impostos e baixos incentivos do governo
6. Crise econômica
7. Mudanças climáticas
8. Despreparo para aplicação de novas tecnologias

E assim, a matriz de ameaças foi esquematizada como na Figura 21 a seguir:

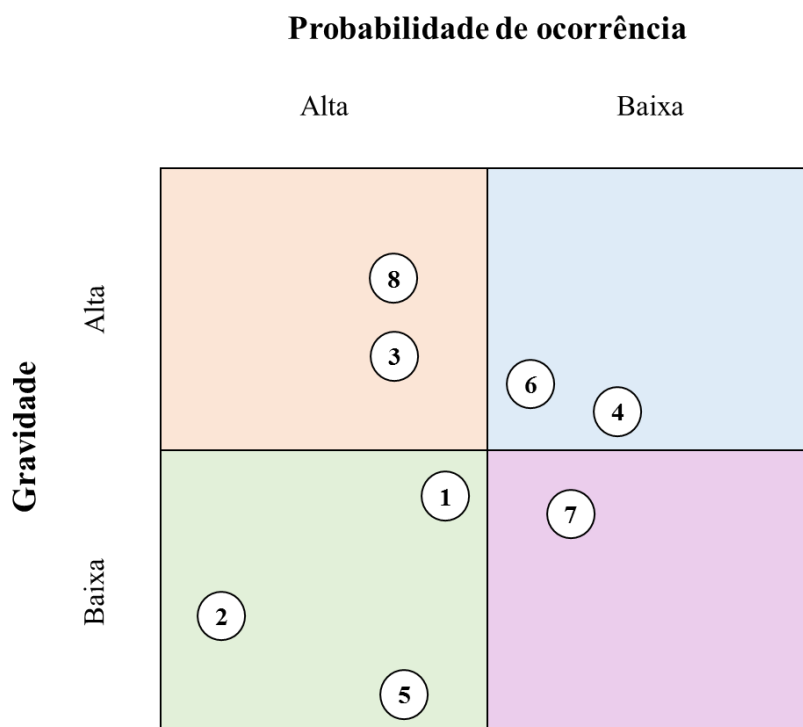


Figura 21 - Matriz de ameaças
Fonte: Elaborado pela autora

Portanto, o despreparo para novas tecnologias e para as vendas online são as ameaças mais importantes e que demandarão a preparação de um plano de contingência e futuras medidas para combater suas consequências, que no caso serão levadas em consideração no desenvolvimento da nova estratégia.

Próximo passo é listar as Oportunidades:

1. Recuperação do mercado
2. Mudanças demográficas
3. Clientes mais segmentados
4. Acesso às novas tecnologias
5. Mercado internacional desvalorizado
6. Penetração em mercados tradicionais
7. Boa aceitação das vendas diretas
8. Demanda por retalhos

Repetindo o exercício anterior, temos que a matriz de oportunidades pode ser esquematizada a seguir:

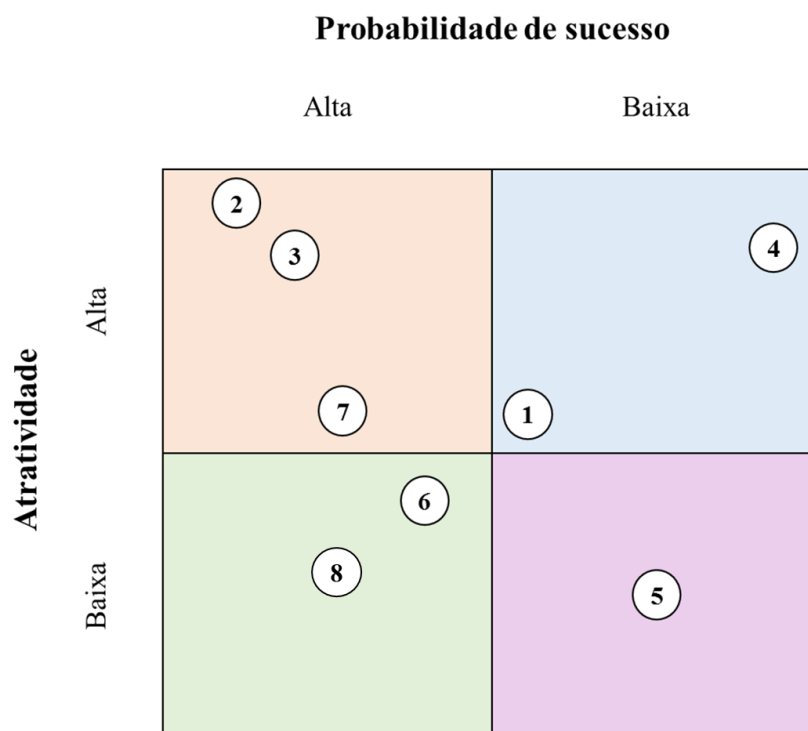


Figura 22 - Matriz de oportunidades
Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se que existem boas perspectivas em relação às oportunidades para a empresa, já que o primeiro quadrante foi bastante povoado, contando com a mudança demográfica, maior segmentação de cliente e aceitação das vendas diretas.

Para aprofundar a Análise de Oportunidades de Mercado, se decidiu por melhor explorar esses assuntos mais promissores, a fim de apresentar propostas sólidas de direcionamento para que a Confecção de Roupas possa perseguir.

Mudanças demográficas

De acordo com a Agência de notícias do IBGE, o Brasil já possuía cerca de 30,2 milhões de idosos em 2017, segundo a “Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – Características dos Moradores e Domicílios”, o que representa um crescimento de 18% do grupo se comparado a 2012. Dentro desse grupo, as mulheres representam cerca de 56%, ou 16,9 milhões de pessoas. A seguir, podemos observar a pirâmide etária brasileira, atualizada até o ano de 2017 pelo IBGE:

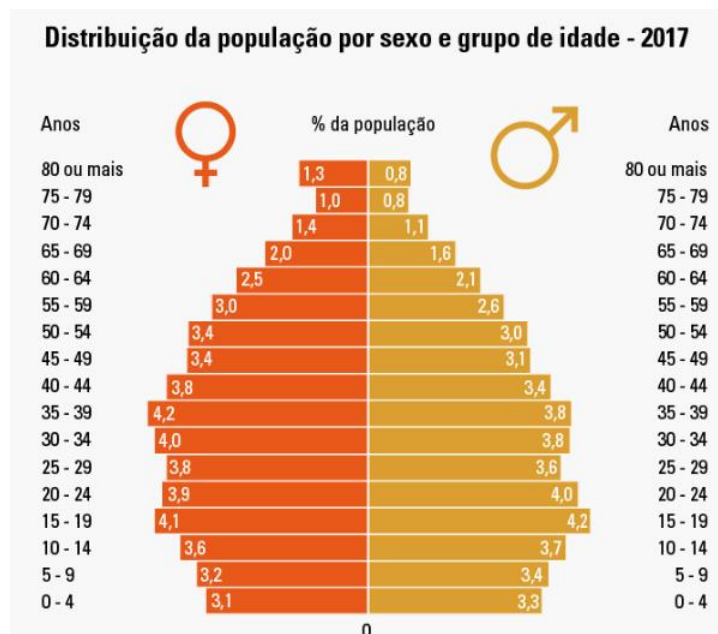


Figura 23 - Pirâmide etária brasileira
Fonte: IBGE (2018)

O envelhecimento da população brasileira é uma tendência inegável, de acordo com o SEBRAE Inteligência Setorial (2016). As projeções são de que a porcentagem de idosos na população passará para 30% até 2050. Além disso, são pessoas com maior poder de consumo, que investem mais em lazer, viagens e compras de itens de bem-estar, beleza e vestuário, pois possuem uma vida mais ativa, frequentando centros de terceira idade, praticando esportes. Entretanto, o mercado de moda ainda oferece opções limitadas já que as roupas precisam ter estilo e personalidade, mas também devem ser funcionais, confortáveis e seguras (especialmente no caso dos idosos com dificuldade de realizar atividades rotineiras).

Nesse sentido, existe uma grande oportunidade para a Confecção de Roupas em assumir um foco no cliente adulto e idoso, especialmente mulheres acima de 39 anos. Seus principais consumidores já possuem esse perfil, como visto anteriormente, portanto uma proposta para a empresa é passar a desenvolver peças e modelagens buscando atender muito bem as necessidades desse público, estar presente em lugares acessíveis para esse mercado e desenvolver uma comunicação focada no nicho.

Clientes mais segmentados

Verificamos o surgimento cada vez maior de segmentos no mercado de moda, especialmente por conta de novos hábitos e pela busca pelo conforto. Para a Confecção de Roupas, foram identificadas duas oportunidades no sentido de atender um novo segmento.

O primeiro seria a moda esportiva, no qual o número de praticantes de atividades físicas cresce constantemente, movimentando o varejo do segmento que, de acordo com o SEBRAE Inteligência Setorial (2015), fatura anualmente por volta de 4,73 bilhões de reais. Nesse segmento existem diversas necessidades a serem consideradas: os praticantes de esportes e atividades de alto impacto buscam por roupas modernas e tecnológicas, com tecidos sintéticos, que facilitam a transpiração e ainda sejam resistentes; os praticantes de musculação, danças e atividades aeróbicas buscam roupas leves, que permitam movimentação e com tecidos naturais como linho e algodão, que proporcionam secagem rápida; há também os praticantes de atividades como ioga e pilates, que preferem roupas confortáveis e leves e que devem permitir livre movimentação.

Considerando as necessidades citadas, verificou-se que a melhor oportunidade para a Confecção de Roupas iniciar uma operação voltada a esse segmento seria focar nos praticantes de atividades como ioga e pilates. Primeiramente, por já oferecer alguns produtos que já são utilizados com essa finalidade, como calças de *cotton* por exemplo. Como segundo motivo, a questão do fornecimento dos tecidos especiais é um grande ponto de atenção, já que a confecção é altamente dependente dos seus fornecedores e, no caso das roupas confortáveis e leves, ela poderá utilizar os mesmos tecidos que já trabalha atualmente.

O segundo segmento sugerido é a moda para dormir, em especial pijamas e roupas confortáveis. No caso da Confecção de Roupas, os produtos oferecidos utilizam tecidos e modelagens que podem ser facilmente transformados em peças de pijama, especialmente na coleção de Outono/Inverno com conjuntos de moletom de calça e blusa fechada. Além disso, existe uma nova tendência identificada, conhecida como a moda de dormir para uso casual durante o dia, denominado de *Sleepwear*, que segundo o SEBRAE SC Sistema de Inteligência Setorial (2017), abrange produtos como camisolas, pijamas, robes, acessórios e abre espaço para roupas íntimas, chinelos e peças personalizadas. É uma tendência que cresce cada vez mais, estando inclusive representada nas edições do São Paulo Fashion Week de 2016 e 2017.

Portanto, a oportunidade de focar no segmento de pijamas e roupas para dormir é interessante, pois o início da operação seria simples e não exigirá tantos esforços como mudança de fornecedores e modelagem das peças, além de abrir caminho para futura aposta nesse segmento, *Sleepwear*. Entretanto, será necessário encontrar uma forma de diferenciação, já que esse nicho apresenta mais concorrentes e que tendem a concorrer por oferecer inovações e seguir as tendências da moda, fato que a Confecção de Roupas está distante atualmente.

Vendas diretas

Apesar da venda através de vendedores autônomos ser uma alternativa que se demonstrou confiável e sustentável durante muitos anos, ainda existe um grande risco de depender de um principal canal de distribuição, o que reforça a necessidade de desenvolver novas formas de atingir o consumidor final. Já foi constatada uma forte demanda pelo canal de vendas diretas da Confecção de Roupas para usuários finais, mesmo que nunca incentivado ou divulgado pela própria empresa. Clientes potenciais, como parentes e amigos, vão em busca dos funcionários procurando comprar diretamente da confecção, sem intermédio dos vendedores e das lojas.

Para melhor compreender os fatores que levam a essa demanda, e assim propor uma solução mais adequada, foram feitas breves entrevistas com esses potenciais consumidores finais. As perguntas realizadas são apresentadas no Apêndice B. Com as respostas, foi possível compreender que o fato mais relevante sobre a necessidade dos possíveis clientes é justamente pela baixa cobertura de distribuição dos produtos, já que as peças produzidas pela Confecção de Roupas estão presentes em poucos lugares, devido contar com limitado número de vendedores e, conseqüentemente, de lojas revendedoras. O fato do preço se tornar mais atraente, sem as margens dos intermediários, é considerado como uma vantagem adicional, mas não necessariamente o principal fator de compra, já que de acordo com os potenciais consumidores os preços são tão acessíveis que ainda continuariam a fazer negócio mesmo se dobrassem de valor.

Assim, entende-se que as vendas diretas é uma boa oportunidade a ser explorada. Caso a empresa decida investir nesta oportunidade, o próximo passo será analisar que tipo de canal pode ser desenvolvido. No caso foram levantadas duas opções: venda própria física (“loja de fábrica”) ou venda online (*e-commerce*). A venda física pode abranger tanto a montagem de um espaço para operação no formato loja, revenda direta sem necessidade de um espaço físico fixo ou “abertura da fábrica” no qual a cada certo período as pessoas podem ir diretamente nas instalações da confecção e comprar os produtos disponíveis. A área de distribuição continuaria limitada a região em que a loja fosse instalada ou aos locais em que os representantes da empresa pudessem se deslocar. Já a venda online não necessitará alocação de uma área específica inicialmente e proporcionaria que qualquer pessoa do país tenha acesso aos produtos, porém necessitará de outros tipos de investimentos, como o

desenvolvimento de site, sistema de informação e controle de pedidos automatizados, além de uma solução para a logística de entregas.

Desenvolver um novo canal de vendas é uma tarefa que exige maior atenção, pois se desdobra em diferentes necessidades e requisitos que a Confecção de Roupas não possui atualmente, entre eles o canal de comunicação pós-venda, distribuição logística de pedidos e propaganda, especialmente, a digital. Nesse trabalho, limitaremos o escopo a sugestões a serem exploradas e como deverá ser justificada pela estratégia da empresa. Caso ela venha a decidir pelo investimento nessa proposta, a montagem de um novo canal poderá ser desenvolvida em trabalhos futuros.

5.1.6. Definição das oportunidades a serem exploradas

Após mapeadas, classificadas e detalhadas, as oportunidades foram apresentadas aos sócios da Confecção de Roupas, especialmente à Microempresária e aos vendedores, que conhecem seus clientes e possíveis consumidores. Utilizando o Método AHP, foi possível definir a solução a ser proposta para a nova orientação estratégica da empresa.

O primeiro passo é definir o problema e objetivo. No caso, será definir qual a melhor oportunidade para ser sugerida à Confecção de Roupas, com o objetivo de apresentar uma proposta de solução de forma criteriosa. As alternativas são:

- A1: Foco no público acima de 39 anos
- A2: Foco no segmento de esportes como ioga e pilates
- A3: Foco no segmento de roupas para dormir
- A4: Abertura de venda física
- A5: Abertura de venda online

Os critérios, desenvolvidos junto aos sócios através de uma dinâmica de *brainstorming*, foram definidos como:

- C1 - Probabilidade de sucesso: é de fato uma proposta promissora? Existem fatores que comprovem isso?
- C2 - Necessidade de investimento e aumento de custos: é necessário investir recursos para desenvolver a proposta? E em relação aos custos?

- C3 - Viabilidade logística: o fornecimento de matéria-prima e a entrega dos produtos são possíveis?
- C4 - Viabilidade operacional: a estrutura montada precisa ser alterada ou é possível prosseguir sem grandes mudanças?
- C5 - Esforço para treinamentos e capacitações: será necessário alocar esforço para capacitação das pessoas?

Com isso, a estrutura hierárquica será como apresentada na Figura 24 a seguir, que possui como meta global a seleção da melhor oportunidade de negócio para a Confecção de Roupas.

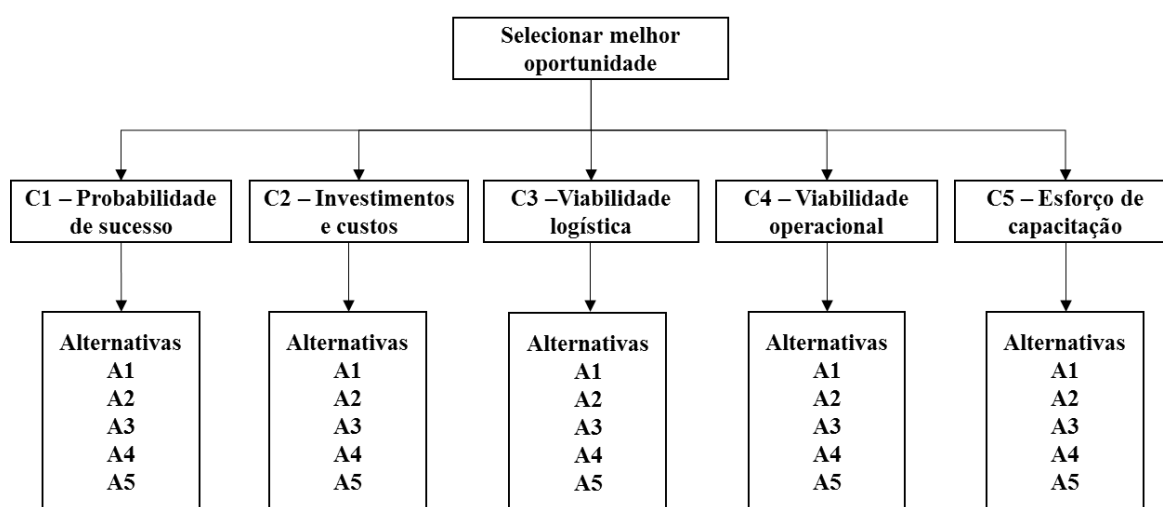


Figura 24 - Estrutura hierárquica do problema
Fonte: Elaborado pela autora

Através da avaliação par a par de cada critério, atribuindo notas para a importância de cada alternativa junto aos sócios da Confecção de Roupas, foi possível melhor compreender as premissas para tomada de riscos, já que o critério de “Probabilidade de sucesso” foi o mais relevante e em seguida a necessidade de “Investimentos e custos”. A Razão de Consistência calculada está dentro do limite aceitável e, portanto, podemos afirmar que os julgamentos são consistentes. A matriz de comparação dos pares de critérios e a análise da consistência das opiniões podem ser observadas na Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 - Matriz de comparação de critérios e consistência

Crítérios	C1	C2	C3	C4	C5	Média dos critérios	Priorização
C1 - Probabilidade de sucesso	1.00	4.00	2.00	2.00	6.00	2.49	41%
C2 - Investimentos e custos	0.25	1.00	2.00	2.00	5.00	1.38	23%
C3 - Viabilidade logística	0.50	0.50	1.00	1.00	3.00	0.94	16%
C4 - Viabilidade operacional	0.50	0.50	1.00	1.00	3.00	0.94	16%
C5 - Esforço de capacitação	0.17	0.20	0.33	0.33	1.00	0.33	5%
Soma da coluna	2.42	6.20	6.33	6.33	18.00	6.09	100%
Soma * Priorização	0.99	1.41	0.98	0.98	0.97	5.33	
λ_{max}	5.33						
IC	0.08						
IR	1.12						
RC = IC/IR	0.07						

Fonte: Elaborado pela autora

O próximo passo é elaborar uma comparação par a par de cada alternativa em relação aos critérios já apresentados, atribuindo notas para cada um. Assim temos:

Tabela 5 - Matriz de comparação a luz de cada critério

C1 - Probabilidade de sucesso	A1	A2	A3	A4	A5	Média dos critérios	PMLs
A1	1.00	2.00	3.00	0.80	0.70	1.27	24%
A2	0.50	1.00	1.00	0.70	0.60	0.73	14%
A3	0.33	1.00	1.00	0.60	0.50	0.63	12%
A4	1.25	1.43	1.67	1.00	0.80	1.19	23%
A5	1.43	1.67	2.00	1.25	1.00	1.43	27%
Soma da coluna	4.51	7.10	8.67	4.35	3.60	5.26	100%
Soma * Priorização	1.09	0.99	1.04	0.98	0.98	5.09	
λ_{max}	5.09						
IC	0.02						
IR	1.12						
RC = IC/IR	0.02						

C2 - Investimentos e custos	A1	A2	A3	A4	A5	Média dos critérios	PMLs
A1	1.00	1.00	1.00	3.00	2.00	1.43	26%
A2	1.00	1.00	1.00	3.00	2.00	1.43	26%
A3	1.00	1.00	1.00	3.00	2.00	1.43	26%
A4	0.33	0.33	0.33	1.00	0.50	0.45	8%
A5	0.50	0.50	0.50	2.00	1.00	0.76	14%
Soma da coluna	3.83	3.83	3.83	12.00	7.50	5.50	100%
Soma * Priorização	1.00	1.00	1.00	0.98	1.03	5.01	
λ_{max}	5.01						
IC	0.00						
IR	1.12						
RC = IC/IR	0.00						

C3 - Viabilidade logística	A1	A2	A3	A4	A5	Média dos critérios	PMLs
A1	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.32	25%
A2	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.32	25%
A3	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.32	25%
A4	0.50	0.50	0.50	1.00	1.00	0.66	13%
A5	0.50	0.50	0.50	1.00	1.00	0.66	13%
Soma da coluna	4.00	4.00	4.00	8.00	8.00	5.28	100%
Soma * Priorização	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00	
$\lambda_{\max}$	5.00						
IC	0.00						
IR	1.12						
RC = IC/IR	0.00						

C4 - Viabilidade operacional	A1	A2	A3	A4	A5	Média dos critérios	PMLs
A1	1.00	2.00	1.00	2.00	0.50	1.15	22%
A2	0.50	1.00	0.50	2.00	0.50	0.76	14%
A3	1.00	2.00	1.00	2.00	0.50	1.15	22%
A4	0.50	0.50	0.50	1.00	1.00	0.66	13%
A5	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.52	29%
Soma da coluna	5.00	7.50	5.00	8.00	3.50	5.23	100%
Soma * Priorização	1.10	1.09	1.10	1.01	1.01	5.31	
$\lambda_{\max}$	5.31						
IC	0.08						
IR	1.12						
RC = IC/IR	0.07						

C5 - Esforço de capacitação	A1	A2	A3	A4	A5	Média dos critérios	PMLs
A1	1.00	4.00	1.00	1.00	2.00	1.52	29%
A2	0.25	1.00	0.50	1.00	2.00	0.76	14%
A3	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.32	25%
A4	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.25	24%
A5	0.50	0.50	0.50	0.33	1.00	0.53	10%
Soma da coluna	3.75	8.50	4.00	4.33	10.00	5.37	100%
Soma * Priorização	1.09	1.23	1.01	1.03	1.01	5.37	
$\lambda_{\max}$	5.37						
IC	0.09						
IR	1.12						
RC = IC/IR	0.08						

Fonte: Elaborado pela autora

Finalmente, combina-se as matrizes de comparação a luz de cada critério com a matriz de importância dos critérios para formar o Vetor de Prioridade de Critérios e definir a melhor alternativa na Tabela 6 a seguir:

Tabela 6 - Matriz das Prioridades Globais

Crêterios	C1	C2	C3	C4	C5	Prioridade Global
A1	0.0993	0.0590	0.0388	0.0341	0.0155	0.2466
A2	0.0570	0.0590	0.0388	0.0225	0.0078	0.1850
A3	0.0492	0.0590	0.0388	0.0341	0.0135	0.1945
A4	0.0927	0.0186	0.0194	0.0196	0.0128	0.1629
A5	0.1113	0.0312	0.0194	0.0450	0.0054	0.2123

Fonte: Elaborado pela autora

Portanto, de acordo com toda a análise apresentada, a Alternativa 1, que trata sobre focar no público acima de 39 anos e de terceira idade, será a oportunidade proposta a ser explorada para a Confecção de Roupas. A segunda oportunidade que melhor pontuou foi a Alternativa 5, venda direta online, e será levada em consideração no desenvolvimento dos próximos itens.

6. ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Finalmente, após compreensão da realidade da Confecção de Roupas, foi desenvolvida a nova proposta para uma estratégia, envolvendo a definição e compartilhamento de Missão, Visão e Valores. Os Objetivos e Metas foram traçados em conjunto com os sócios, especialmente junto à Microempresária, que representa a mais alta liderança da empresa.

6.1. NOVA MISSÃO, VISÃO E VALORES

Para desenvolver os aspectos fundamentais para a nova proposta de estratégia, foram realizadas dinâmicas sugeridas na bibliografia anteriormente referenciada e, também, com auxílio de textos voltados às microempresas do SEBRAE (2016), aplicadas através de um processo de *brainstorming* e reunião com os sócios.

Nova Missão

Hoje, o negócio é confeccionar peças de roupas e continuará sendo. Entretanto, não deveria se limitar simplesmente como produção de peças de roupas e sim em atender as necessidades e agregar valor aos seus clientes. Com isso, redefinimos o negócio tendo o principal público alvo em mente: o grupo de consumidores selecionado são mulheres acima de 39 anos. A necessidade a ser satisfeita é o acesso a vestimentas que as façam se sentirem confortáveis e confiantes, através de peças atemporais, básicas, funcionais, com preço justo e boa qualidade. Um ponto relevante a ser explicitado está no fato de ao definir as mulheres acima de 39 anos como um público alvo, entende-se que é possível englobar também as lojas, vendedores e as costureiras autônomas, já que são participantes da cadeia, parte pertence a esse público e podem se beneficiar de todas as iniciativas propostas. Assim, são considerados também como clientes da Confecção de Roupas.

Portanto, ao proporcionar vestimentas confortáveis e de qualidade, a empresa promove o **bem-estar** de seus **clientes**, especialmente mulheres acima de 39 anos, ao oferecer peças básicas, funcionais e atemporais, promove a **autoconfiança**, pois as vestimentas da Confecção de Roupas se tornam as “**peças curingas**” no guarda-roupa do dia a dia, e, finalmente, ao praticar preços justos, tornam esses benefícios **acessíveis** ao seu público.

Como resultado, segue a nova proposta de Missão: ***“Proporcionar o bem-estar e a autoconfiança a nossa clientela através de vestimentas curingas de qualidade e preço justo.”***

Nova Visão

O próximo passo é a definição da tão necessária Visão da empresa. Foi realizada uma reunião com os sócios, onde foi feita a consulta de onde imaginam a empresa em um prazo determinado. Como se trata de uma microempresa, o prazo futuro foi definido entre 3 e 5 anos. Durante a conversa, a ideia que serviu de base para construção da Visão foi o fato de, apesar do ano de 2018 estar com perspectivas negativas de crescimento, no ano anterior o faturamento ultrapassou a marca de 300 mil reais pela primeira vez, representando um grande passo para a empresa. Surgiu então o desafio de crescer, e o futuro imaginado (ou *Envisioned future*) foi a empresa muito maior do que é hoje, com mais funcionários, clientes maiores e com uma preocupação renovada, agora, de quanto será o crescimento da próxima coleção e não mais se a empresa sobreviverá no próximo ano. O *BHAG (Big, Hairy, Audacious Goals)* seria representado pela mudança na classificação da Confecção de Roupas, passando de uma Microempresa (ME) para uma Empresa de Pequeno Porte (EPP), conquista que se mostrou bastante motivadora para os sócios. Além disso, incentiva outros objetivos relevantes para a empresa: promover a contratação de mais funcionários, costureiras e vendedores, incentivando o crescimento dos parceiros juntamente com a empresa e expandir a infraestrutura da confecção, aumentando a capacidade produtiva e melhorando as instalações atuais.

Portanto, foi definida a Visão com um horizonte de 3 a 5 anos, onde a empresa deseja se tornar uma EPP, significando ter e manter uma receita bruta anual acima de 360 mil reais, de acordo com o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, e que será a métrica principal para o atingir esse objetivo.

Com isso temos como uma declaração para Visão: ***“Se tornar uma Confecção de Pequeno Porte, gerando mais empregos e oportunidades de negócio, sendo reconhecida no mercado pela grande satisfação de nossos clientes.”***

Redefinição dos Valores

Finalmente, temos o passo de consolidação dos Valores da empresa, os *Core Values*, também definidos com auxílio dos sócios através de *brainstorming*, utilizando como base os Valores anteriormente citados. Assim, a dinâmica foi conduzida através de perguntas sobre os Valores pessoais e progredindo para a empresa, culminando na reflexão de que, caso a Confecção de Roupas fosse uma pessoa, ela seria lembrada como alguém bastante **comprometida** com os

parceiros (clientes, funcionários, fornecedores e colaboradores) e comprometida com a **qualidade** de seus produtos, reforçando a relação bastante **pessoal** com seu negócio, se importando com cada pessoa e com a satisfação delas, produzindo somente o que ela mesmo usaria, e ao mesmo tempo, seria uma pessoa **simples** e **prática**, sem muita enrolação ou complicações desnecessárias. Por fim, também bastante **acessível**, já que pensa sempre em proporcionar oportunidades, especialmente no fato de definir um preço justo e de desenvolver peças funcionais para diversos gostos. Os Valores consolidados são:

- **Compromisso** – comprometimento com o sucesso de todos que possuem algum contato com a empresa, sempre fazendo de tudo para cumprir as promessas realizadas;
- **Qualidade** – valor percebido nos produtos oferecidos, utilizando material confortável, cortes ergonômicos e atenção nos acabamentos;
- **Pessoal** – a satisfação dos nossos clientes é a nossa satisfação, portanto, somente são oferecidas peças que nós mesmos usaríamos. Tratamento com o próximo da mesma forma que gostaríamos de ser tratados;
- **Simplicidade** – presente nos produtos, que são básicos, atemporais e curingas em qualquer guarda-roupa, presente na forma como produzimos, de forma enxuta e eliminando complexidades, e presente em nossos relacionamentos, sem burocracias desnecessárias;
- **Acessível** – nossos produtos têm preço justo, assim como nossa modelagem e estilo podem vestir diversos tipos de corpos e agradar gostos diversos.

6.2. OBJETIVOS E METAS

Para especificar como a Confecção de Roupas cumprirá a sua estratégia, foram definidos três Objetivos e suas respectivas Metas, resumidos na Tabela 7.

O primeiro Objetivo é “*Desenvolver controle das informações de forma digital no próximo ano*”, que se refere a um dos pontos mais necessários a ser tratado, com a intenção de melhorar o controle e armazenamento de informações, ou seja, o *compliance* para garantir que a empresa crie base para expansão de vendas e canais. Os indicadores que permitirão mensurar a performance deste Objetivo são: registro das informações de forma digital, especialmente em relação aos pedidos, número de peças produzidas, estocadas e vendidas, faturamentos, custos, etc.; a velocidade e facilidade para encontrar qualquer uma dessas informações, que hoje quando realizada é feita através de registro manual em cadernos, com

pouca organização; e por último, o nível de *compliance* (significando estar e agir de acordo com as regras da empresa), para garantir o cumprimento desses procedimentos periodicamente.

O segundo Objetivo é de “*Aumentar a capacidade produtiva, para atender maiores volumes em 2 anos*”, que se trata de um dos principais anseios da Microempresária, que seria investir em uma melhoria do ambiente e expansão do espaço, que se encontram em situação crítica. Para isso, os indicadores serão: quantidade de pedidos atendidos; o tamanho do lote de fabricação, ou seja, a quantidade de peças produzidas por vez; o espaço de trabalho, tanto a área produtiva quando a qualidade ergonômica do local instalado; e a produtividade, que se refere ao tempo para atender um pedido ou número de peças produzidas por dia. As Metas traçadas foram estabelecidas com a ajuda e experiência da Microempresária.

O terceiro Objetivo é o que resume e justifica grande parte da Visão, de “*Aumentar as vendas*”. O indicador a ser acompanhado é a receita bruta anual, com a Meta de ultrapassar 360 mil reais e a empresa ser classificada como uma Empresa de Pequeno Porte.

Tabela 7 - Objetivos, Indicadores e Metas

Objetivo	Indicador	Meta
Desenvolver controle de informações de forma digital no próximo ano	▪ Número de informações em arquivos digitais ▪ Velocidade para encontrar uma informação ▪ Nível de <i>compliance</i> de informações	▪ Registrar 80% dos pedidos em planilhas na próxima coleção Outono/Inverno 2019 ▪ Contratação de um Sistema de Informações em dois anos ▪ Criar relatório com a quantidade de cada produto vendido e estoque no próximo ano fiscal
Aumentar a capacidade produtiva para atender maiores volumes em 2 anos	▪ Número de pedidos atendidos ▪ Tamanho do lote produzido ▪ Espaço de trabalho ▪ Produtividade	▪ Dobrar os pedidos em 3 anos ▪ Aumentar em 70% o número de peças produzidas por lote ▪ Expandir a área da fábrica para o espaço ao lado em 2 anos ▪ Contratar um funcionário, 2 costureiras e 3 vendedores a mais
Aumentar as vendas para sair de MPP para EPP	▪ Vendas brutas	▪ Atingir 360 mil reais em vendas brutas anuais em 3 anos

Fonte: Elaborado pela autora

6.3. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Com a definição de onde a empresa deseja chegar, a seguir será feita uma tradução da estratégia recém definida em ações táticas e planos orientados pelas iniciativas. De fato, um dos equívocos mais comuns nas empresas, especialmente nas micros e pequenas, é chegar até o ponto de definição de todo plano estratégico e não o colocar em prática.

Por esse motivo, buscou-se apresentar recomendações e sugestões práticas, para que a Confecção de Roupas possa acionar as propostas feitas pelo trabalho e então prosseguir o desenvolvimento após a conclusão do mesmo.

6.3.1.Tradução da estratégia

Com o objetivo de propor ações concretas para a Confecção de Roupas viabilizar o atingimento de suas Metas, e, conseqüentemente, alcançar a sua Visão, foram propostas algumas iniciativas para cada Objetivo, que podem ser verificadas no Apêndice C. Tratam-se de sugestões para a Microempresária iniciar a aplicação do conteúdo desse trabalho e a incentiva a dar prosseguimento na implantação das propostas mesmo após sua conclusão.

As iniciativas foram desenvolvidas utilizando um método simples para propor um plano de ação inicial através da ferramenta 5W2H (5 “Porquês” e 2 “Como”) no qual cada Iniciativa seria o *what* (ou o quê), o Motivo o *why* (ou porquê), o Responsável o *who* (ou quem), o Prazo seria o *when* (quando), o Local ou Onde seria *where* (onde), a Forma de Realização seria o *how* (como) e o Valor do Investimento e Custos seria o *how much* (quanto).

6.3.2.Tática para Produto

Para a proposta de iniciativas para o terceiro Objetivo, referente a aumento das vendas, foi sugerido o desenvolvimento de estratégias de marketing através dos 4P’s, apresentando maior detalhamento de cada tática que a empresa poderá aplicar no seu negócio. Inicialmente, foram sugeridas algumas táticas para: produtos que abrangem a otimização do mix, através da análise da Matriz BCG; desenvolvimento de produtos focados no segmento alvo; e exploração de subprodutos, como os retalhos de tecidos.

Tratamento estratégico para cada produto

A primeira sugestão foi classificar criticamente cada produto, modelo e peça em busca de uma otimização do portfólio. Passar de uma abordagem apenas informal para, de fato, realizar um mapeamento constante através da ferramenta Matriz BCG, para repensar os produtos “abacaxi”, garantir as “vacas leiteiras”, desenvolver as “estrelas” e monitorar os “pontos de interrogação”. A segunda orientação foi adotar estratégias diferentes para cada linha de produto: os produtos centrais, como as blusas de viscolycra e shorts de anarruga, terão maior volume de venda e podem utilizar táticas de promoções para impulsionar ainda mais suas vendas; já os produtos básicos, como calças de cotton, são produtos base e não necessitam de grandes descontos, já que são vendidos em todas as coleções e trazem boas margens; também há as especialidades, composta por casacos de moletom, que produzem as maiores margens, apesar de terem menor volume de venda, mas são extremamente estratégicos pois incentivam a compra em conjunto com as calças do mesmo tecido; finalmente, tem-se os itens de conveniência, que hoje não são explorados pela empresa, mas se torna uma sugestão para o futuro, como, por exemplo, oferecer peças e acessórios complementares.

Desenvolvimento de coleção focado no cliente

Essa sugestão trata sobre o desenvolvimento de produtos e modelos para as novas coleções, a partir de agora, deve-se ter um foco especial no público alvo definido, mulheres acima de 39 anos, o que inclui adaptar peças para modelagens mais funcionais, estilos e estampas neutras e até propor inovações para serem testadas. Atualmente, a inspiração para as novas peças é pesquisada em revistas de moda, vitrines de shoppings e programas de televisão, portanto a sugestão é enriquecer o processo buscando fontes focadas no nicho de senhoras e até de terceira idade na própria internet, em sites (como *Pinterest*, *Fashion Bubbles*) ou blogs de influenciadoras do nicho (como **Cris Guerra**, *40+ Style*, **Dominique**, *That's Not My Age*, **Blog da Mulher Madura**, entre outros), além de realizar mais testes de produto e entrevistas com pessoas dentro do perfil desejado. Em vez de tentar imaginar o que suas clientes gostariam de vestir, efetivamente realizar uma pesquisa de mercado com as mesmas e entender que tipo de estilo, tecidos e outras necessidades gostariam que sejam atendidas pela Confecção de Roupas. Concluído esse passo, fornecer essas peças e coletar os *feedbacks*, impressões e sugestões.

Explorar subprodutos

A última sugestão para os produtos trata-se da oportunidade já mencionada de aproveitamento das sobras e refugos do processo de confecção, especialmente os retalhos de tecidos. De fato, por parte de amigos e parentes, os retalhos são requisitados para uso em artesanato (tecidos estampados e leves como malhas, *viscolycras*, anarruga) e para uso em oficinas de veículos e em limpeza de peças (tecidos pesados como moletom e veludo). Atualmente, uma mínima porção dos retalhos é doada, sendo a maior parte descartada, não existindo nenhum tipo de gestão dos resíduos e muito menos uma noção do seu potencial, caso gere receita através de venda dos subprodutos. Assim, a receita gerada com a venda de subprodutos pode ser considerada como abatimento no custo do produto. Portanto, é uma forma de aumentar as margens da empresa. Já existe algumas soluções para conectar a Confecção de Roupas com possíveis interessados nos seus subprodutos. Além da rede local de conhecidos (amigos e parentes), das redes sociais e mercados online, também há empresas que propõem esse contato, como a **B2Blue**, que é uma plataforma online para pequenas empresas anunciarem seus resíduos sólidos para outras empresas.

6.3.3.Tática para Preço

Com relação às táticas de preços, verificou-se que hoje é bastante atrelada aos custos de fabricação, ou seja, são definidos baseados no custo do tecido e então se aplica uma porcentagem acima, que fazem com que todos os produtos do portfólio tenham margens proporcionais. Há vantagens e desvantagens nessa abordagem. Grande proporção da percepção de que o custo-benefício dos produtos é excelente se dá pelo fato do preço cobrado ser coerente com o tipo do tecido e com a complexidade do produto. Entretanto, pode mascarar um potencial de ganho de margens maiores para a empresa, além de não tirar tanto proveito de uma estratégia de preços eficiente. Portanto, a sugestão para esse ponto foi desenvolver uma mecânica de precificação mais atrelada à percepção do mercado, através de pesquisa de preços e estudos da concorrência, assim como trabalhar com algumas estratégias de graduações de preços, política de descontos e pacotes promocionais.

Precificação

A primeira proposta foi de realizar algum tipo de pesquisa de preços, mesmo que inicialmente de forma básica e manual, frequentando lojas e estabelecimentos que oferecem peças similares e registrando tais informações. Como resultado, encontrar a faixa de preço ideal para

cada tipo de produto. Além disso, seria interessante entrevistar possíveis clientes, buscando compreender as características que mais valorizam nas vestimentas e o valor que estariam dispostas a pagar. Assim, passar de uma abordagem de precificação atrelada ao custo da matéria prima, no caso o tecido, para uma mecânica de sensibilidade de preços dos consumidores, o que poderá garantir que a percepção de bom custo-benefício se mantenha e, ao mesmo tempo, distinguir cada tipo de produto com margens diferenciadas.

A segunda sugestão seria aprimorar uma forma de graduação de preços para uma linha de produtos, de acordo com a característica mais valorizada pelos clientes. Por exemplo, caso a qualidade mais valorizada seja o tipo de tecido, seria interessante oferecer produtos com mesma modelagem e graduações de preços para cada tipo de tecido que é utilizado. Caso a qualidade valorizada seja a modelagem e caimento, oferecer diferentes modelos de uma mesma estampa com graduações de preço de acordo com a complexidade da peça.

Ações promocionais

Atualmente, a única ação promocional realizada pela Confecção de Roupas é oferecer um desconto total no caso de pagamento à vista, o que proporciona uma vantagem para os vendedores autônomos e possivelmente para as lojas, mas dificilmente para os clientes finais. O objetivo das ações promocionais é incentivar maior volume de venda, através de uma vantagem claramente comunicada, portanto, foi observado que do ponto de vista de confecção é possível realizar algumas táticas nesse sentido. Algumas sugestões para política de desconto, que vão além da forma de pagamento, seriam: oferecer redução no preço de acordo com a quantidade de peças por pedido; realizar uma promoção temporária em épocas sazonais como Dia das Mães ou Natal; oferecer desconto em uma nova peça, para ser testada, na compra de outra já tradicional; desconto em estampas e cores menos solicitadas e etc. Outra sugestão foi trabalhar com pacotes de produtos, especialmente conjuntos de casacos x calças e blusas x bermudas: vender conjuntos de calça e casaco de moletom por preço menor que as peças avulsas, incentivando a compra de duas peças em vez de uma; criar um conjunto de blusa que não tem muita demanda com uma bermuda com alta procura por um preço menor que as peças avulsas e que torne a blusa um tipo de “bônus” para quem já levaria a bermuda.

6.3.4.Tática para Praça

O próximo “P” a ser abordado é a praça. Nesse caso, os canais e disponibilidade logística em que a Confecção de Roupas oferece seus produtos. Como verificado, hoje a empresa não tem

foco na venda para os clientes finais, priorizando o canal que possui dois intermediários na cadeia, sendo esse o principal utilizado atualmente. Para esse ponto, a sugestão foi analisar os pontos positivos e negativos do canal, levantar outras opções, definir objetivos e avaliar economicamente cada um. Além disso, recomenda-se fortemente iniciar os preparativos para desenvolvimento de um canal direto, especificamente online, no curto prazo.

Avaliação dos canais

O foco deve ser avaliar e mapear outras opções de canais para que a empresa se liberte da dependência quase total de um único canal e que também otimize sua capacidade de lucro. Uma análise mais profunda e com estimativas reais deve ser feita para verificar o canal de vendedores. Mesmo não entrando no escopo desse trabalho, algumas análises preliminares para direcionar o estudo são: quantificar as vantagens de não necessitar de uma rede de distribuição própria, já que a coleta e entrega de pedidos é de responsabilidade do vendedor; estimar quanto custaria uma opção com fretes e distribuição por parte da confecção; quantificar a desvantagem por incluir margens menores por ter mais dois intermediários onerando suas próprias margens até o consumidor final; estimar o potencial de ganho no caso de apenas um intermediário ou venda direta; e fazer análise crítica e econômica das opções por meio de gráficos e tabelas comparativas. Se após essa análise verificar-se a viabilidade de uma nova alternativa, estabelecer objetivos e limitações para cada canal e assim diferenciar estratégias de preço, promoção e produto para cada um. Em um exemplo hipotético, para melhor ilustrar a sugestão, no caso da alternativa encontrada ser vender diretamente para as lojas e excluir os vendedores intermediários, o ideal seria utilizar esse canal com objetivo de vender com volumes maiores e grandes pedidos, estipulando uma quantidade mínima para fechar o pedido de uma única peça e menor personalização.

Preparação para vendas diretas

Como já mencionado anteriormente, as vendas diretas, ou seja, da Confecção de Roupas para um consumidor final, é uma oportunidade real de alternativa. Entretanto, verificou-se que a empresa ainda não está preparada para desenvolver esse canal de forma online e para isso a sugestão é fazê-lo o quanto antes. Primeiramente, em relação ao controle de informações, deve-se implementar o primeiro Objetivo de “*Desenvolver controle de informações de forma digital no próximo ano*”, que permitirá o desenvolvimento de uma mínima inteligência de mercado que guiará ações voltadas ao público final. Com isso, outra questão que deve ser

solucionada é a distribuição logística dos pedidos: como serão feitos, como serão entregues, como serão devolvidos ou trocados, avaliar modalidades de fretes, prestadores de serviços e viabilidade econômica. Outro fato a ser verificado é a questão do atendimento ao cliente, já que hoje não existe nenhuma estrutura de SAC ou algo similar. Sobre a imagem da marca, é fato que ela ainda não é tão atraente para influenciar vendas diretas sozinhas, sendo necessário uma reformulação do *branding* e desenvolver comunicação da marca, o que será sugerido no item a seguir. Finalmente, para se preparar para vendas online também serão necessários desenvolvimentos de: site, regulamentações, aspectos operacionais, cadastro de produtos, meios de pagamento, formas de envio e assim por diante.

6.3.5.Tática para Promoção

Esse aspecto é pouco explorado atualmente. A Confecção de Roupas tem como principal fonte de propaganda os próprios vendedores, o marketing boca-a-boca e as indicações de clientes que incentivam outros a consumirem os produtos. De fato, essas formas de promoção devem ser estimuladas e mais ainda incentivadas, criando formas de potencializar esses recursos com programas de incentivo, fornecimento de material de divulgação e até possíveis brindes para clientes foco. Além disso, outras formas de promoção podem ser adotadas, seja divulgando a marca, criando conteúdo de divulgação física e digital, incluindo até possíveis ideias de ações no ponto de venda.

Desenvolver a marca

Especialmente no caso da Confecção de Roupas investir na venda direta, seria interessante realizar uma reformulação de marca, substituindo a imagem padronizada e sem muita personalidade por uma que transmita sua Missão e Valores, além de se adequar ao seu público alvo. A divulgação e reconhecimento da marca necessita ser estimulada. Hoje, apenas é adicionado nas peças uma *tag*, similar a uma etiqueta, com o logotipo, não havendo folhetos, site, catálogo ou qualquer outro tipo de propaganda. Portanto, a sugestão foi a montagem de um catálogo com fotos dos modelos, descrição detalhada dos produtos, opções de cores e tamanhos para ser divulgado em potenciais novos clientes e também de forma online. No que se trata de presença online, a sugestão é montar um site institucional básico, com as devidas informações e uma página em rede social, que servirá como base para um futuro comércio eletrônico.

Ponto de venda

Mesmo que hoje a Confecção de Roupas tenha um contato muito distante com as lojas, pontos de vendas dos seus produtos, é possível fornecer conteúdo para que os lojistas promovam a marca em suas lojas. Para o futuro, uma proposta de ação no ponto de venda, com um display adicional, edição com embalagens especiais, orientação para adicionar os produtos nas vitrines é uma das ideias propostas.

Mix de marketing

Para finalizar as recomendações à empresa, sugere-se uma atenção e aprimoramento do mix de marketing, ou seja, dos canais de comunicação utilizados para promover a marca, seus produtos e benefícios. De forma geral, as micros e pequenas empresas costumam não investir em propaganda, exatamente o que ocorre na Confecção de Roupas. Devido a esse fato, a sugestão inicial foi de capacitar a Microempresária com noções de marketing. Atualmente na internet existe muito conteúdo disponibilizado de forma gratuita. Verificamos que existe grande potencial para as vendas online, principalmente para os clientes alvo, mulheres acima de 39 anos, que são pessoas cada vez mais conectadas. Portanto, o passo seguinte sugerido é traçar um planejamento de marketing digital e continuar investindo à medida que for necessário. Construir uma presença digital pode envolver utilizar as redes sociais e anúncios digitais. A recomendação é iniciar pelos meios de divulgação gratuitos ou de pouco investimento, como as redes sociais *Facebook*, *Instagram* e *Whatsapp*, e, a medida que o negócio cresça, pensar em anúncios de busca paga, *display* digital e até vídeos online.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com uma definição estratégica clara e oportunidades identificadas, pode-se concluir que os objetivos definidos no início deste trabalho foram atingidos com sucesso. Como resultado, o trabalho forneceu aos sócios uma perspectiva de futuro e os próximos passos que guiarão seu crescimento, através da contextualização da situação atual, com análise interna e externa, mapeamento das oportunidades e das ameaças, seleção das alternativas a serem exploradas, desenvolvimento de nova estratégia, desdobramento dos objetivos e, finalmente, sugestão de iniciativas e táticas acionáveis para a empresa.

Verificou-se que a Confecção de Roupas tem um grande potencial a ser explorado, pois possui como vantagens competitivas o custo-benefício dos produtos e a alta taxa de recompra de clientes satisfeitos, ambas proporcionadas pela estrutura produtiva de baixo custo, que permite a prática de preços justos, e da qualidade dos produtos, oferecendo vestimentas confortáveis e bem acabadas, possibilitando que grande parte das pessoas voltem a comprar as mesmas peças e usá-las como “curinga” no dia a dia. Além disso, com uma melhor definição do seu público alvo e nova Visão clara e motivadora, a perspectiva pessimista apresentada anteriormente foi substituída por otimismo e maior entusiasmo por parte da Microempresária. Alguns resultados desse trabalho já começaram a ser aplicados na empresa, como, por exemplo, a definição da coleção Outono/Inverno 2019, que começa a ser desenvolvida nesse final de ano, utilizando o público alvo em foco e buscando inspirações específicas para o perfil em outras fontes, além da preparação de uma pesquisa de mercado. Outro resultado do trabalho, onde as sugestões estão em andamento, é a preparação para controlar as informações de forma digital. Algumas planilhas e processos de registro de informações foram implementadas, como os pedidos, que estão sendo anotados em tabelas, além do próprio interesse da Microempresária em se capacitar para utilizar ferramentas online de gestão.

A grande contribuição deste estudo para a Confecção de Roupas foi definir a Missão, Visão, Valores, Objetivos, Metas, além das sugestões de iniciativas e oportunidades a serem exploradas pela empresa. Esse desenvolvimento foi extremamente necessário para que os próximos passos sejam dados, construindo a base para justificar a necessidade de investimentos e melhorias no processo. Por esse motivo, a necessidade de novos estudos irão surgir e poderão ser desenvolvidos em futuras oportunidades. Entre os estudos que justificaria a capacitação de um engenheiro de produção, temos: o desenvolvimento de um sistema de informação para controle de informações, estudo logístico para realizar entregas das vendas

diretas, fábrica com relação ao layout e fluxo produtivo na área de produção, previsão de demanda, controle de estoques, definição do tamanho ótimo do lote, cálculo de produtividade e análises de viabilidade financeira para investimentos.

Em resumo, as recomendações finais para a empresa são:

- Iniciar a incorporação da estratégia no dia a dia, seja comunicando esses pontos a todos os envolvidos (costureiras, vendedores e funcionária) quanto colocando em prática as iniciativas sugeridas;
- Investir tempo na capacitação de pessoas, principalmente a Microempresária, em ferramentas de gestão e otimização de suas funções diárias;
- Aprofundar na definição de seu público alvo, prosseguindo com pesquisas de mercado, testes e entrevistas para definir um *persona* (representação do cliente ideal) que guiará toda sua estratégia de marketing;
- Envolver outros colaboradores nas funções operacionais, distribuindo responsabilidades na aplicação das iniciativas propostas, buscando diminuir a dependência da Microempresária, permitindo que a mesma foque sua atenção às questões estratégicas da empresa;
- Tornar esse trabalho como um projeto contínuo, buscando sempre atualizar e reciclar as análises de: objetivos, iniciativas e táticas.

Finalmente, esse trabalho foi de grande importância para autora que, além do aspecto sentimental de poder contribuir para o sucesso do negócio de seus familiares, pôde colocar em prática as teorias e conceitos aprendidos durante os anos de graduação, verificando na prática as necessidades reais de uma empresa e a capacidade de solucionar os problemas enfrentados. No futuro, a autora pretende continuar assessorando a Confecção de Roupas nos seus desafios, com presença mais frequente na empresa, considerando que sua capacitação como engenheira de produção poderá contribuir positivamente na sua manutenção e desenvolvimento empresarial. Também, o perfil bastante consultivo e analítico do trabalho, despertou na autora o interesse de prestar serviços de consultoria estratégica para outros negócios, em especial para micros e pequenas empresas, expandindo sua perspectiva de carreira para os próximos anos.

8. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira. **Cartilha Indústria Têxtil**. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/cartilha-industria-textil>>. Acesso em: 10 julho 2018.

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira. **Agenda de Competitividade**. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/agenda-de-competitividade>>. Acesso em: 10 de setembro de 2018.

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira. **Coletiva de Imprensa: Resultados e Conjuntura**. 05 de dezembro de 2017. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/uploads/arquivos/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Coletiva%20de%20Imprensa%20-%20VERS%C3%83O%201.pdf>>. Acesso em: 13 de setembro de 2018.

Agência de notícias IBGE. **Número de idosos cresce 18% em 5 anos e ultrapassa 30 milhões em 2017**. Estatísticas Sociais, 26 de abril de 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20980-numero-de-idosos-cresce-18-em-5-anos-e-ultrapassa-30-milhoes-em-2017>>. Acesso em: 27 de setembro de 2018.

ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. 12ª Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASIL. **LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 07 de setembro de 2018.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2ª Edição. São Paulo, Atlas, 2012.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Building your company's vision**. Vol. 74, N. 5, Pages 65 – 77. Boston, Harvard Business Review, 1996.

CONTABILIZEI. **Simplex Nacional: Guia Completo do Super Simplex 2017 e Tabela Simplex Nacional.** Atualizado em 29/11/2017. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/tabela-simples-nacional/>>. Acesso em: 07 de setembro de 2018.

DEPEC – Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos do Bradesco. **Têxtil e Confecções.** Junho de 2017. Disponível em: <https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_textil_e_confeccoes.pdf>. Acesso em: 19 de setembro de 2018.

DRUCKER, P. F. **Management – tasks, responsibilities, practices.** Pages 74 – 94. New York, Harper & Row, 1974.

GARBER, M. F. **Estruturas Flutuantes para a Exploração de Petróleo no Mar (FPSO): Apoio à Decisão na Escolha do Sistema.** Dissertação de Mestrado, EPUSP, 2003.

G1. **Vendas do comércio caem 7,8% e têm o maior recuo desde março de 2003.** Atualizado em 13/01/2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/01/vendas-do-comercio-tem-alta-de-15-em-novembro-diz-ibge.html>>. Acesso em: 08 de setembro de 2018.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Strategic intent.** Page 64. Harvard Business Review, 1989.

HILL, C. L. **O essencial da administração estratégica.** 1ª Edição. Saraiva, 2009

JR., THOMPSON, A. A.; STRICKLAND II, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração Estratégica.** 15ª Edição. AMGH, 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 12ª Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

MARINS, C. S.; SOUZA, D. O.; BARROS, M. S. **O uso do método de Análise Hierárquica (AHP) na tomada de decisões gerenciais: um estudo de caso.** XLI SBPO 2009 – Pesquisa Operacional na Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro, 2009.

MINTZBERG, H. **The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy.** Vol. 30, Issue 1, Pages 11 – 24. California Management Review, 1987.

POLI USP - Escola Politécnica da USP. **Missão da Escola Politécnica da USP**. Disponível em: <<http://www.poli.usp.br/pt/a-poli/missao.html>>. Acesso em: 15 julho 2018.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª Edição. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Elsevier, 1989.

PORTER, M. E. **What is strategy?** Harvard Business Review, 1996.

Quinn, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Richard D. Irwin, 1980.

RICHARDS, M. D. **Setting strategic goals and objectives**. West Series in Strategic Management. West Publishing Company, 1986.

SEBRAE. **Ferramenta: MATRIZ BCG (CLÁSSICO)**. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Matriz-BCG.PDF>. Acesso em: 15 de agosto de 2018.

SEBRAE. **Ferramenta: MISSÃO, VISÃO, VALORES (CLÁSSICO)**. 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF>. Acesso em: 15 de agosto de 2018.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 07 de setembro de 2018.

SEBRAE. **Ideias de negócios: Como montar um serviço de confecção**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-industria-de-confeccao,ca187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 09 de setembro de 2018.

SEBRAE-SP. **Pesquisa Setor/Segmento Indústria da Confecção**. 2016. Disponível em: <<http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Indu%CC%81stria%20da%20Confecc%CC%A7a%CC%83o.pdf>>. Acesso em: 09 de setembro de 2018.

SEBRAE-BA. **Estudo de Mercado Indústria: Confecções. 2017.** Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Ind%C3%BAstria%20de%20confec%C3%A7%C3%B5es%20na%20Bahia.pdf>>. Acesso em: 09 de setembro de 2018.

SEBRAE Inteligência Setorial. **Moda para idosos – um nicho de mercado a ser explorado.** Abril de 2016. Disponível em: <<https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/moda-para-idosos-um-nicho-de-mercado-a-ser-explorado/573b11e8355332190018863a#download>>. Acesso em: 29 de setembro de 2018.

SEBRAE Inteligência Setorial. **O potencial da moda esportiva e as principais tecnologias.** Agosto de 2015. Disponível em: <<https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/o-potencial-da-moda-esportiva/55e83512c3779d21009a1f6b>>. Acesso em 29 de setembro de 2018.

SEBRAE SC Sistema de Inteligência Setorial. **Sleepwear: roupas para dormir.** Junho de 2017. Disponível em: <<https://sis.sebrae-sc.com.br/produtos/boletins-de-tendencia/sleepwear:-roupas-de-dormir/592eaedd034b1e18001b2011#download>>. Acesso em: 29 de setembro de 2018.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais.** 2ª Edição. São Paulo, Atlas, 1993.

TZU, S. **A Arte da Guerra.** Edição: Luxo. Jardim dos Livros, 1998.

9. ANEXO A – PORTFÓLIO DE PRODUTOS

Tabela 8 - Portfólio de produtos Fevereiro 2018: Coleção Outono/Inverno

Ref.	Produto	Tamanhos	Cores
1	Pescador de cotton	4 ao 16 P ao GG XGG/50/52	Preta, marinho, grafite, marrom, pink, mescla, chumbo
2	Fuseau de cotton	4 ao 16 P ao GG XGG/50/52	Idem acima
3	Calça de cotton	P ao XGG	Idem acima
4	Calça de moletom	P ao XGG	Preta, marinho, grafite, mescla, chumbo, marrom, vinho, castor
5	Calça de moletom infantil	2 ao 16	Idem acima
6	Casaco de moletom	P ao XGG	Idem acima
7	Casaco de moletom feminino	P ao XGG	Idem acima
8	Casacão de moletom feminino	P ao XGG	Idem acima
9	Legging de veludo cotelê	P ao XGG	Preta, marinho, marrom, chumbo
10	Calça de veludo cotelê	P ao XGG	Idem acima
11	Legging de veludo cotelê infantil	4 ao 16	Idem acima
12	Calça moletom sem felpa	P ao XGG	Preta, marinho, vinho, mescla, grafite
13	Calça moletom sem felpa	XGG/50/52	Idem acima
14	Casaco canguru de moletom sem felpa	P ao XGG	Idem acima
15	Casaco de tweed	P ao XGG	Cinza, preta, azul, marrom
16	Blusa m/l de viscolycra	P ao XGG	Diversas estampas
17	Camisa 3/4 de viscolycra	P ao XGG	Idem acima
18	Blusa 3/4 de viscolycra	P ao XGG	Idem acima
19	Blusa canelada 3/4	P ao XGG	Preta, marinho, mescla, vinho
20	Blusa canelada m/l	P ao XGG	Idem acima

Fonte: Confecção de Roupas

Tabela 9 - Portfólio de produtos Agosto 2018: Coleção Primavera/Verão

	Produto	Tamanhos	Cores
21	Bermuda de cotton	4 ao 16 P ao GG XGG/50/52	Preta, marinho, grafite, marrom, pink, mescla, chumbo
1	Pescador de cotton	4 ao 16 P ao GG XGG/50/52	Idem acima
2	Fuseau de cotton	4 ao 16 P ao GG XGG/50/52	Idem acima
3	Calça de cotton	P ao XGG	Idem acima
22	Shorts de anarruga estampada	P ao GG XGG/50/52	Diversas estampas
23	Bermuda de anarruga estampada	P ao GG XGG/50/52	Diversas estampas
24	Shorts de anarruga estampada infantil	4 ao 16	Diversas estampas
25	Cardigã 3/4 de malha canelada	P ao XGG	Preta, marinho, mescla, vinho
26	Blusa m/m de malha canelada	P ao XGG	Idem acima
27	Blusa de malha canelada	P ao XGG	Idem acima
28	Blusa de viscose	P ao XGG	Idem acima
29	Calça bailarina	4 ao 16 P ao XGG	Preta, marinho, chumbo, marrom
30	Camisa de viscolycra	P ao XGG	Diversas estampas
31	Bata de viscolycra	P ao XGG	Diversas estampas
32	Blusa m/m de viscolycra	P ao XGG	Preta, marinho, off white
33	Blusa s/m com cordão	P ao XGG	Diversas estampas
34	Blusa m/m com recorte	P ao XGG	Diversas estampas
35	Blusa m/j de viscolycra	P ao XGG	Preta, marinho, off white
36	Regatinha de viscolycra sortida	P ao XGG	Diversas estampas
37	Blusa m/j de viscose estampada	P ao XGG	Diversas estampas
38	Regata de viscose	P ao XGG	Diversas estampas
39	Blusa c/ babado de viscose	P ao XGG	Diversas estampas
40	Bermuda de viscose estampada	P ao XGG	Diversas estampas
41	Shorts de viscose estampada	P ao XGG	Diversas estampas
42	Capri de viscose estampada	P ao XGG	Diversas estampas
43	Calça de viscose estampada	P ao XGG	Diversas estampas
44	Blusa de linho	P ao XGG	Verde, preta, marinho, azul claro
45	Calça de linho	P ao XGG	Idem acima
46	Calça de crepe de malha	P ao XGG	Preta, mescla

Fonte: Confecção de Roupas

10. APÊNDICE A – MATRIZ BCG

		Participação na geração de lucros da empresa	
		Alto	Baixo
Necessidade de investimentos	Alto	★: Produtos com boa margem de contribuição, mas que (ainda) exigem grandes investimentos. 7 - Casaco de moletom feminino 8 - Casacão de moletom feminino 9 - Legging de veludo colete 10 - Calça de veludo cotelê 29 - Calça bailarina 39 - Blusa c/ babado de viscose 40 - Bermuda de viscose estampada 41 - Shorts de viscose estampada Objetivo: Posicionarem-se como "vacas-leiteiras" em um prazo pré-determinado pelo empreendedor	?: Produtos com baixa margem de contribuição e que exigem grandes investimentos para seu desenvolvimento no mercado. 5 - Calça de moletom infantil 6 - Casaco de moletom 11 - Legging de veludo cotelê infantil 20 - Blusa canelada m/l 30 - Camisa de viscolycra 31 - Bata de viscolycra 38 - Regata de viscose 42 - Capri de viscose estampada 43 - Calça de viscose estampada 45 - Calça de linho 46 - Calça de crepe de malha Objetivo: Posicionarem-se como "vacas-leiteiras" ou "estrelas" em um prazo pré-determinado pelo empreendedor. Do contrário, serão eliminados.
	Baixo	🐮: Produtos com alta margem de contribuição e que vendem bem, exigindo baixos investimentos. 1 - Pescador de cotton 2 - Fuseau de cotton 3 - Calça de cotton 4 - Calça de moletom 15 - Casaco tweed 16 - Blusa m/l de viscolycra 17 - Camisa ¾ de viscolycra 18 - Blusa ¾ de viscolycra 21 - Bermuda de cotton 22 - Shorts de anarruga estampada 23 - Bermuda de anarruga estampada 24 - Shorts de anarruga estampada infantil 32, 33, 34, 35 - Blusas de viscolycra 36 - Regatinha de viscolycra sortida 37 - Blusa m/j de viscose estampada Objetivo: Manterem a posição de "vacas-leiteiras", cuidando para que a demanda se mantenha crescente (ou pelo menos, constante).	💧: Produtos com baixíssima (ou até negativa) margem de contribuição para mercados saturados ou em retração. 12 - Calça moletom sem felpa 13 - Calça moletom sem felpa 14 - Casaco canguru de moletom sem felpa 25 - Cardigã ¾ de malha canelada 26 - Blusa m/m de malha canelada 27 - Blusa de malha canelada 28 - Blusa de viscose 44 - Blusa de linho Objetivo: Última chance (repensar estratégia de crescimento) para se posicionarem em outros quadrantes ou serem eliminados da lista de oferta da empresa.

Figura 25 - Matriz BGC para Confecção de Roupas
Fonte: Elaborado pela autora adaptado de SEBRAE (2016)

11. APÊNDICE B – PESQUISA SOBRE VENDAS DIRETA

<u>Pesquisa de mercado sobre vendas diretas</u>	
Nome	
Idade	
Gênero	
Cidade	
A fim de estudar a alternativa de vendas diretas, gostaríamos que respondesse as seguintes perguntas de forma livre. Agradecemos desde já!	
1. Onde você costuma fazer compras de roupas?	
2. Qual preço máximo você pagaria por um <u>casaco de moletom</u> ?	
3. Você já possuiu algum produto da Confecções de Roupas? O que achou?	
4. Quanto estaria disposto a pagar para comprar novamente esse produto?	
5. Se fosse comprar novamente esse produto, em que local gostaria de encontrá-lo?	
6. O que te influenciou ou influenciaria a adquirir esse produto?	

Figura 26 - Ficha da pesquisa aplicada
Fonte: Elaborado pela autora

12. APÊNDICE C – PROPOSTAS DE INICIATIVAS PARA OBJETIVOS

Tabela 10 - Propostas de iniciativas

Propostas de iniciativas para objetivo “Desenvolver controle de informações de forma digital no próximo ano”						
Iniciativa (what)	Motivo (why)	Responsável (who)	Prazo (when)	Onde (where)	Como (how)	Quanto (how much)
Capacitar Microempresária	Para entender como lidar com os dados e que ferramentas usar	Microempresária	Até Maio de 2019	Online e presencial na sede	Aulas, cursos	Até R\$300
Capacitar funcionária	Colocar em prática os registros do dia a dia	Microempresária e funcionária	Até Agosto 2019	Presencial na sede	Treinamentos	Sem custo diretos
Implementar controle na próxima coleção	Teste de viabilidade para preparo da empresa	Microempresária	Até Dezembro 2019	Na operação	Registro em planilhas	R\$250 (Microsoft Office)
Orçar Sistema de informação	Implementar controle digital mais eficiente	Microempresária	Até Dezembro de 2020	Na operação	Internet, telefone	Por volta de R\$150/mês
Propostas de iniciativas para objetivo “Aumentar a capacidade produtiva para atender maiores volumes em 2 anos”						
Iniciativa (what)	Motivo (why)	Responsável (who)	Prazo (when)	Onde (where)	Como (how)	Quanto (how much)
Definir prioridades e gargalos	Entender por onde deve começar a expansão e se é de fato necessária	Microempresária e funcionária	Até Abril de 2019	Na operação	Análise de fluxograma, tempos e observações	Sem custo diretos
Se definido, estipular investimento	Compreender o quanto se está disposto a investir	Sócios	Até Junho 2019	Indiferente	Analisar projeções, expectativas, preços	Sem custo diretos
Orçar e contratar serviço para possível obra de adequação	Adaptar o espaço ainda não utilizado para expandir a linha de produção	Sócios	Até Janeiro de 2020	Na sede	Online e indicações de prestadores de serviços	Entre R\$3000 e R\$7000
Contratar mais um funcionário e costureira	Com maior capacidade, necessita-se de mão de obra	Microempresária	Até Junho 2020	Indiferente	Online, indicações	Salário a combinar
Propostas de iniciativas para objetivo “Aumentar as vendas para sair de MPP para EPP”						
Iniciativa (what)	Motivo (why)	Responsável (who)	Prazo (when)	Onde (where)	Como (how)	Quanto (how much)
Comunicar nova estratégia e novo público foco	Alinhar e motivar todos colaboradores com as metas e objetivos	Microempresária	Até Julho 2019	Indiferente	Reuniões, comunicados	Sem custo diretos
Desenvolver estratégias de marketing	Divulgar a marca, produtos para trazer vendas incrementais	Microempresária	Até Fevereiro de 2020	Online e offline	4P's de marketing	Variável, mínimo de R\$800
Desenvolver novo canal de venda	Diminuir dependência de vendedores e aumentar chances de venda	Sócios	Até Junho 2021	Possivelmente online	E-commerce	Variável, por volta de R\$1000

Fonte: Elaborado pela autora