

LUCAS KEY KAWAZOI

**ANÁLISE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA
DO RAMO TÊXTIL E DE VESTUÁRIO**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção**

São Paulo

2012

LUCAS KEY KAWAZOI

**ANÁLISE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA
DO RAMO TÊXTIL E DE VESTUÁRIO**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção**

**Orientador:
Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo**

São Paulo

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Kawazoi, Lucas Key

Análise e planejamento estratégico de uma empresa do ramo têxtil e de vestuário / L.K. Kawazoi. -- São Paulo, 2012. 135 p.

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

1. Planejamento estratégico I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção

Il. t.

À minha família e amigos

*Nunca tenha certeza de nada, pois a
sabedoria começa com a dúvida.*

(Freud)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos de minha família, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando, acompanhando e dando forças em todos os momentos de minha vida. Em especial, agradeço a meus pais por todo o suporte durante este momento e também durante toda minha vida, sendo os responsáveis pela minha criação e o desenvolvimento de meus valores e princípios.

Ao Prof. Fernando José Barbin Laurindo, pela orientação e contribuição para a execução deste trabalho por meio de seu conhecimento e experiência.

A meus colegas e amigos da Poli, pela companhia, amizade e momentos de diversão durante esta jornada de cinco anos que tanto marcou minha vida. Além, é claro, de todo o apoio e paciência em momentos difíceis de realização de trabalhos e provas.

A todos meus amigos, por estarem sempre ao meu lado propiciando grandes momentos de alegria. E também pela compreensão de minha ausência em momentos muito ocupados pela faculdade e trabalho.

Por fim, a meus colegas e amigos do estágio, por todas as noites de trabalho e não trabalho que propiciaram a realização deste trabalho, além de momentos de grande aprendizado, crescimento e diversão.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo estruturar o processo de planejamento estratégico de uma empresa que atua no setor de vestuário brasileiro. O processo de planejamento estratégico é de grande importância, pois é por meio dele que são traçadas as grandes diretrizes que as empresas seguirão no médio e longo prazo. É também bastante complexo e requer grande conhecimento da indústria, dos concorrentes e de si mesmo. O trabalho está estruturado em três partes sequenciais organizadas de maneira a facilitar a linha de raciocínio.

A primeira parte tem como objetivo mapear e compreender a indústria e as forças que nela atuam, além de buscar entender os tipos de empresas e grupos estratégicos que são mais bem sucedidos. Após ter esta visão mais geral, a segunda parte visa entender a posição relativa da empresa dentro da indústria, procurando entender quais as fontes de diferenciação que criam vantagens competitivas à empresa, quais são suas competências essenciais, suas forças e fraquezas. Por fim, a terceira parte consiste na formulação do planejamento estratégico de fato, determinando onde focar o crescimento, quanto (metas) e como crescer. A terceira parte é finalizada por meio da elaboração de um plano de implementação da estratégia, que visa por em prática os planos frutos do planejamento estratégico.

As análises que aqui se encontram utilizam metodologias e ferramentas reconhecidas que buscam estruturar a linha de raciocínio utilizada durante o projeto, muito embora na prática as ferramentas podem não ter sido utilizadas explicitamente. O caso estudado neste trabalho é baseado no estágio do autor, executado na empresa Fashion Co. (nome fictício), e possui caráter prático. Por questões de confidencialidade a identidade da empresa e alguns dados foram ocultados ou alterados.

Palavras-chave: Vestuário; Indústria Têxtil; Moda; Planejamento estratégico; Vantagem Competitiva

ABSTRACT

This monograph aims to structure the strategic planning process of a company from the Brazilian clothing sector. The strategic planning process is of great importance for companies because it establishes the major guidelines that the company may follow in the middle and long term. However, the process is quite complex and requires extensive knowledge of the industry, competitors and the company itself.

This work is structured in three parts, arranged in sequential order to facilitate the line of reasoning. The first part aims to map and study the industry and the forces that act on it, and at the same time tries to comprehend the types of businesses and strategic groups that are potentially more successful in this industry. The second part aims to understand the relative position of the company within the industry, seeking to know the sources of differentiation that create competitive advantages to the company, its core competencies, strengths and weaknesses. Finally, the third part comprises the formulation of the strategic planning, determining where the company should focus its growth, how it should grow and what are the targets for the future. This part ends with the development of an implementation plan for the strategy.

The analysis developed here use recognized methodologies and tools that helps to structure the line of reasoning used during the project, although in practice the tools may not have been explicitly used. The case studied in this paper is based on the author's internship at the company Fashion Co. (fictitious name), and has a practical character. For reasons of confidentiality the identity of the company and some data were concealed or altered.

Keywords: Clothing, Textile Industry, Fashion, Strategic Planning, Competitive Advantage

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do Trabalho	24
Figura 2: <i>Fashion Co.</i> : Estrutura do Negócio.....	27
Figura 3: <i>Fashion Co.</i> : Público Alvo, Canais de Vendas e Receita em 2011	31
Figura 4: <i>Fashion Co.</i> - Evolução Receita Bruta 2006-11 – por Marca.....	34
Figura 5: <i>Fashion Co.</i> - Evolução Receita Bruta 2006-11 – por Canal de Venda	35
Figura 6: <i>Fashion Co.</i> – Receita Bruta 2011 por Marca e Canal de Vendas.....	36
Figura 7: Cinco Forças Competitivas de Porter.....	42
Figura 8: Estratégias Competitivas Genéricas	48
Figura 9: Mapa de Grupos Estratégicos	56
Figura 10: Matriz SWOT.....	70
Figura 11: Competências Essenciais (<i>Core Competences</i>)	72
Figura 12: Estratégia de Adjacências	74
Figura 13: Cadeia do Setor Têxtil-Vestuário.....	79
Figura 14: Correlação PIB x Mercado Vestuário	86
Figura 15: Mercado de Vestuário (2002-2016E).....	87
Figura 16: Cinco Forças Competitivas de Porter do Mercado de Vestuário-Moda	101
Figura 17: Pirâmide Etária Brasileira 2012 vs 2050.....	103
Figura 18: Mapa dos Grupos Estratégicos do Mercado de Vestuário-Moda	108
Figura 19: Análise SWOT da empresa <i>Fashion Co.</i>	114
Figura 20: <i>Fashion Co.</i> : Metas de Crescimento para 2015	128
Figura 21: <i>MarcaX</i> : Ordem de Prioridade para Implantação	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Forças e Fraquezas segundo Porter	71
Tabela 2: Potencial de consumo por Classe Social	83
Tabela 3: Potencial de consumo por Região	84
Tabela 4: Potencial de consumo por Tipo de Cidade	84
Tabela 5: Histórico do PIB e do Mercado de Vestuário Brasileiro	85
Tabela 6: Projeção do PIB e do Mercado de Vestuário.....	86
Tabela 7: Produção de Vestuário por Região (2001)	89
Tabela 8: Exportações de Produtos Têxteis e Confeccionados por País	90
Tabela 9: Importações de Produtos Têxteis e Confeccionados por País	91
Tabela 10: Nível de adjacência com Marca1.....	124

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	23
1.1. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
1.2. ESCOPO E OBJETIVOS DO TRABALHO	26
1.2.1. Justificativa do Tema	26
1.2.2. Objetivos do Trabalho	26
1.3. EMPRESA ONDE FOI DESENVOLVIDO O TRABALHO	27
1.3.1. Dados Gerais.....	27
1.3.2. Estrutura do Negócio	28
1.3.3. Evolução das Vendas	33
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	40
2.1. ESTRATÉGIA COMPETITIVA	40
2.2. ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA	41
2.2.1. Cinco Forças Competitivas de Porter	41
2.2.2. Estratégias Competitivas Genéricas.....	48
2.2.3. Grupos Estratégicos	54
2.2.4. Evolução da Indústria	57
2.2.5. Estratégia Competitiva em Indústrias Fragmentadas.....	62
2.3. CRITÉRIOS COMPETITIVOS	67
2.3.1. A Análise Estratégica da Integração Vertical	67
2.3.2. Análise SWOT	70
2.3.3. Competências Essenciais (<i>Core Competences</i>)	72
2.4. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO	73
2.4.1. Estratégia de Adjacências	73
2.4.2. Modelos Replicáveis.....	75
3. PANORAMA DO SETOR DE VESTUÁRIO.....	77
3.1. O SETOR	78
3.2. HISTÓRICO & CARACTERÍSTICAS	81
3.3. DEMANDA	82
3.3.1. Projeção da demanda	85

3.4.	OFERTA	88
3.4.1.	Capacidade Produtiva	88
3.4.2.	Exportações.....	89
3.4.3.	Importações.....	91
3.5.	AÇÕES DO GOVERNO	92
3.6.	RESUMO DO PANORAMA GERAL	94
4.	ANÁLISE AMBIENTAL	95
4.1.	ANÁLISE EM INDÚSTRIAS FRAGMENTADAS	95
4.2.	ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA – CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER	97
4.2.1.	Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes: Forte	97
4.2.2.	Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes: Forte	99
4.2.3.	Pressão dos Produtos Substitutos: Fraca-Média	99
4.2.4.	Poder de Negociação dos Compradores: Fraca	100
4.2.5.	Poder de Negociação dos Fornecedores: Fraco	101
4.2.6.	Resumo da Análise Estrutural.....	101
4.3.	EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA - TENDÊNCIAS & PERSPECTIVAS	102
4.4.	GRUPOS ESTRATÉGICOS	108
5.	CRITÉRIOS COMPETITIVOS - EMPRESA FASHION CO.	111
5.1.	INTEGRAÇÃO VERTICAL: VANTAGENS E DESVANTAGENS	111
5.2.	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS (<i>CORE COMPETENCES</i>)	113
5.3.	ANÁLISE SWOT	114
5.3.1.	Forças.....	115
5.3.2.	Fraquezas	115
5.3.3.	Oportunidades	116
5.3.4.	Ameaças.....	119
6.	PLANO ESTRATÉGICO DE CRESCIMENTO – ESTRATÉGIA DE ADJACÊNCIAS.....	121
6.1.	ONDE FOCAR O CRESCIMENTO?	122
6.2.	QUANTO E COMO CRESCER?.....	127
6.3.	COMO ATINGIR AS METAS? (Plano de implementação).....	129
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134

1. INTRODUÇÃO

O setor de vestuário é um dos setores mais antigos e tradicionais da economia, sendo um símbolo da revolução industrial do século XVIII. Ele é altamente dinâmico por definição, com seus produtos tendo que ser constantemente renovados, seguindo as estações do ano e sendo influenciados pelas tendências de moda. Ele também é inerentemente complexo, pois envolve diversos canais de distribuição e um mercado consumidor altamente heterogêneo. Ao mesmo tempo em que é um setor bastante fragmentado, ele constitui também um dos setores mais relevantes da economia brasileira, chegando a movimentar cerca de R\$150 bilhões em 2011, segundo o IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial).

Dentro deste contexto, a primeira parte do trabalho tem como objetivo mapear e compreender este mercado bastante complexo e relevante através da aplicação de ferramentas e metodologias reconhecidas no mundo acadêmico e de negócios, tendo sido grande parte delas lecionadas na disciplina de gestão estratégica da produção do curso de engenharia de produção.

Uma segunda parte do trabalho se trata de um estudo de caso da empresa Fashion Co. dentro deste contexto. Foram feitas análises de seu posicionamento dentro da indústria, verificando suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças frente à indústria e seus concorrentes.

Finalmente, a terceira e última parte do trabalho se trata da formulação de um plano estratégico de crescimento para a empresa, criando uma visão da empresa para o futuro, bem como a forma como atingir tal visão.

Esta terceira parte em específico baseia-se no estágio, realizado pelo aluno, em uma empresa de consultoria durante o período de desenvolvimento de um projeto na empresa Fashion Co.. Devido a contrato de confidencialidade entre a empresa e a consultoria, os nomes das empresas não são os nomes reais e alguns valores foram modificados, porém sem perder a relevância das análises.

1.1. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em quatro partes sequenciais lógicas, de modo a facilitar a evolução do entendimento e raciocínio durante a leitura. A sequência do trabalho está ilustrada na Figura 1:

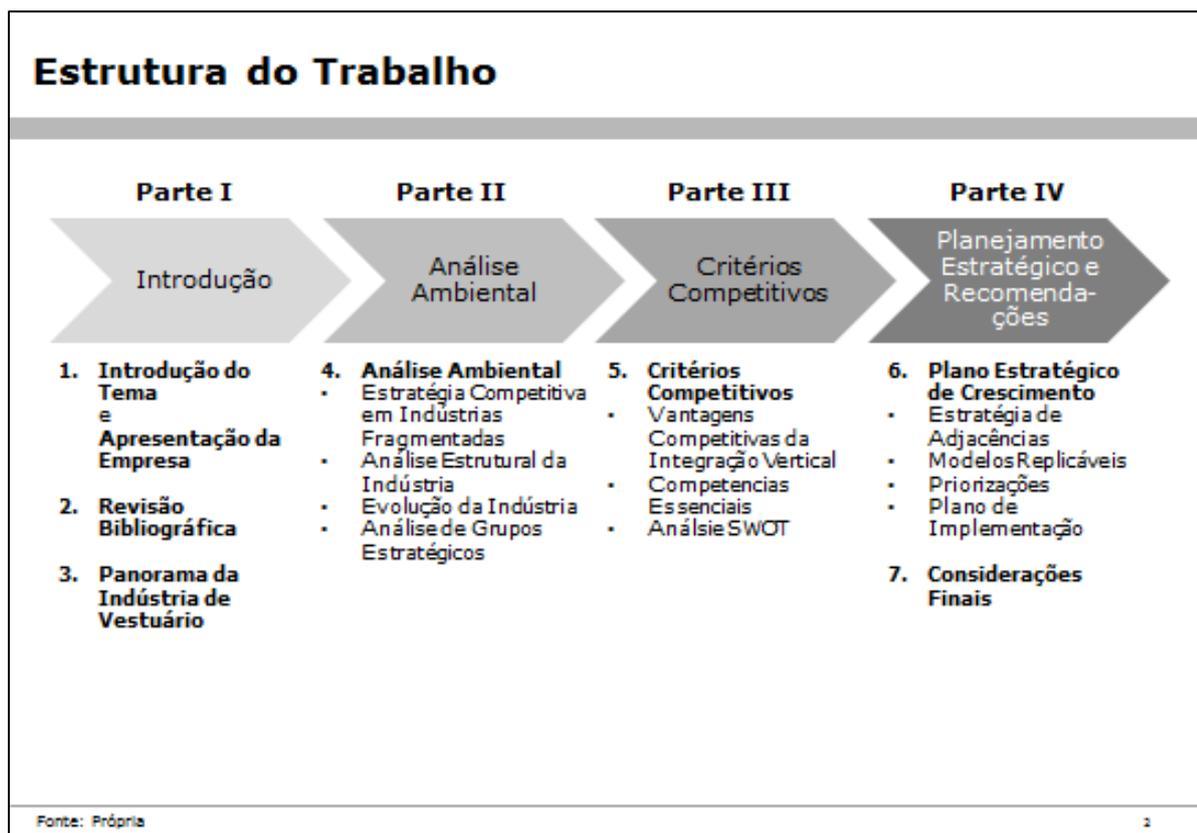


Figura 1: Estrutura do Trabalho

Fonte: Própria

- **Parte I - Introdução:** A primeira parte compreende toda a introdução do trabalho, onde é apresentado o tema e o escopo do trabalho, informações a respeito da empresa, a revisão bibliográfica e informações a respeito do setor onde a empresa atua. Esta parte é apresentada nos Capítulos 1, 2 e 3 do trabalho, constituindo toda a base para o desenvolvimento das análises e recomendações das partes seguintes.

- **Parte II – Análise Ambiental:** A segunda parte do trabalho é composta pela análise ambiental, seguindo a metodologia de Porter das Cinco Forças Competitivas e da ótica de Grupos Estratégicos, bem como a Previsão da Evolução da Indústria. O estudo profundo da indústria permite que a empresa compreenda melhor o campo de batalha, constituindo o primeiro passo rumo ao planejamento estratégico. Esta parte é apresentada no Capítulo 4.
 - **Parte III – Critérios Competitivos:** A terceira parte do trabalho busca analisar a competitividade dentro da indústria. Para isso, foram utilizados os critérios de Competências Essenciais, análise SWOT e a metodologia de Porter para avaliar Vantagens Competitivas da Integração Vertical. Esta parte do trabalho visa compreender a atual posição da empresa dentro da indústria, descobrir as fontes de suas vantagens competitivas, quais são seus pontos fortes e fracos e quais são suas oportunidades e ameaças. Esta parte é apresentada no Capítulo 5.
 - **Parte IV – Planejamento Estratégico:** A quarta e última parte do trabalho contém a formulação do planejamento estratégico. A formulação do plano estratégico segue os modelos de adjacências e modelos replicáveis. Nesta parte foram traçadas prioridades estratégicas e visões e metas para o futuro, bem como uma recomendação de plano de implementação para que a estratégia seja posta em prática. Esta parte é apresentada nos Capítulos 6 e 7.
-

1.2. ESCOPO E OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1. Justificativa do Tema

A realização de um planejamento estratégico é fundamental para o sucesso das empresas no longo prazo. As empresas atuais, principalmente as que possuem capital aberto, precisam estar sempre em busca de lucros e retornos, tanto no curto, quanto no longo prazo. Para obter os resultados esperados as empresas devem adotar posicionamentos diferenciados e traçar diretrizes a serem seguidas.

Entretanto, tal tarefa se torna altamente complicada no atual contexto, onde a competitividade é elevada, os mercados são bastante complexos e o cenário econômico mundial é desfavorável e incerto. A utilização de ferramentas reconhecidas que auxiliem a compreender o ambiente e analisar a situação da empresa se torna vital para que as empresas consigam realizar um bom planejamento estratégico, que eleve os ganhos e minimize os riscos no longo prazo.

1.2.2. Objetivos do Trabalho

O objetivo final deste trabalho é mostrar como a utilização de metodologias reconhecidas pode ajudar as empresas a conhecerem seu ambiente, sua indústria, seus concorrentes e principalmente se conhecerem para, finalmente, estabelecerem posicionamentos únicos e vantajosos e traçaram caminhos próprios a serem seguidos.

1.3. EMPRESA ONDE FOI DESENVOLVIDO O TRABALHO

1.3.1. Dados Gerais

Fundada em 1880, a empresa Fashion Co. atua no setor têxtil e de vestuário, sendo uma das maiores e mais tradicionais empresas do segmento na indústria brasileira. Em 2011, atingiu uma receita de aproximadamente 100 unidades monetárias, contando com aproximadamente oito mil e quinhentos colaboradores.

A empresa é relativamente vertical, e seu modelo de negócios se caracteriza por incluir: (i) produção; (ii) distribuição; (iii) gestão de marcas e produtos; e (iv) varejo. Um esquema simplificado de sua estrutura pode ser visto na Figura 2 abaixo:

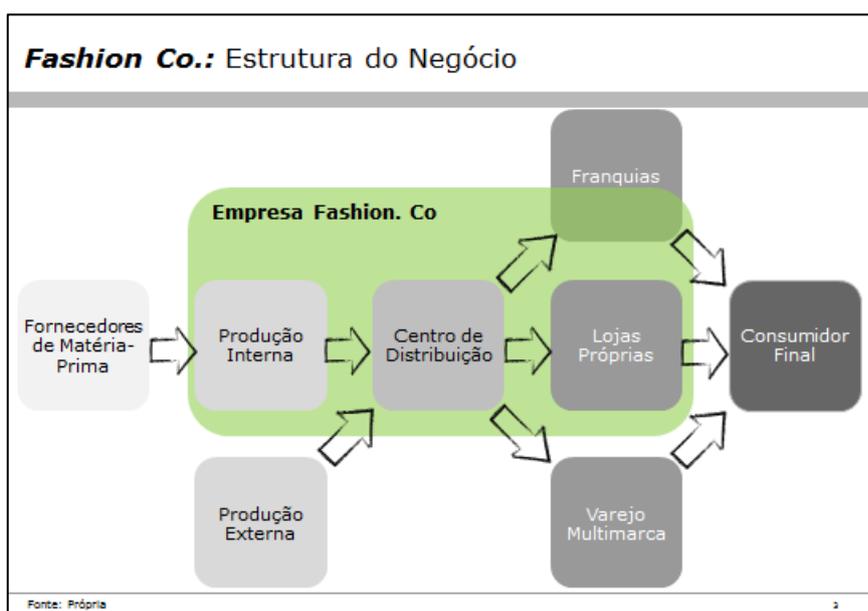


Figura 2: Fashion Co.: Estrutura do Negócio

Fonte: Própria

A Fashion Co. conta atualmente com nove unidades de produção própria, dois centros de distribuição, e atinge seus consumidores finais por meio de lojas próprias, lojas franqueadas e vendendo para clientes no varejo multimarca. Em 2011, terminou o ano com mais de 60 lojas próprias, 460 franquias e uma base com mais de 16.500 clientes no varejo.

A empresa possui sob seu portfólio quatro marcas que atuam em segmentos de mercados distintos, sendo a Marca1 o carro chefe da empresa, responsável por mais de 75% das vendas da empresa. Os produtos comercializados, para todas as marcas, incluem toda a linha de vestuário e acessórios de moda e básicos para os públicos feminino, masculino e infantil.

1.3.2. Estrutura do Negócio

Como dito anteriormente, a empresa possui uma estrutura verticalizada, que compreende desde o desenho e confecção dos seus produtos, passando pela distribuição, até a comercialização por meio de sua rede de lojas próprias e franquias que vendem diretamente ao consumidor final.

- **Produção**

A empresa Fashion Co. conta com um modelo de produção híbrido, sendo este um de seus diferenciais. Ele é caracterizado pela combinação de produção própria, terceirizada e outsourcing (compra de produto acabado), garantindo flexibilidade e velocidade para atender à demanda do mercado. Este modelo permite buscar a melhor opção entre produzir internamente, terceirizar etapas do processo produtivo ou comprar o produto acabado (*make or buy*), o que pode trazer redução de custos com ganho de escala e maior agilidade aos processos produtivos.

Desde a década de 90, a companhia passou por um processo de desverticalização do modelo de negócio, mediante a flexibilização de processos operacionais e a intensificação da terceirização de determinadas atividades (política de *make or buy*). A adoção dessa política de flexibilidade levou a empresa a focar na expansão, qualificação e desenvolvimento da rede de fornecedores.

No processo produtivo, os fios, produtos químicos, insumos, tecidos e produtos acabados são comprados de uma rede de aproximadamente 200 fornecedores, brasileiros e

internacionais. Na fiação e na área química aproximadamente 65% e 30%, respectivamente, são insumos importados.

Da compra de produtos acabados (outsourcing), 70% é feita no exterior. Dentre os fornecedores internacionais, os principais estão localizados em países como China, Índia, Bangladesh, Indonésia, Tailândia, Vietnam, Uruguai, Peru e Taiwan.

Para a produção própria, a empresa conta com cinco unidades produtivas localizadas no Estado de Santa Catarina, três unidades no Estado de Goiás e uma unidade no Estado do Rio Grande do Norte.

As operações fabris aplicam tecnologia de última geração, possibilitando a rápida entrega de elevados volumes de produtos, com alto grau de qualidade. A utilização dessa tecnologia propicia maior eficiência na produção ao elevar a produtividade, minimizar desperdício de matéria prima e permitir melhor controle de custos. Para manter esta tecnologia, são realizados investimentos tanto no parque fabril com a aquisição de equipamentos e modernização da estrutura, bem como no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, com foco no relacionamento interpessoal e desenvolvimento do clima organizacional.

Nas operações com os terceiros e na compra de produtos acabados (outsourcing) a companhia busca fornecedores que produzam artigos com valor agregado e tecnologias avançadas. Para garantir o padrão destes produtos, a Fashion Co. possui uma equipe de Controle de Qualidade que dá suporte aos fornecedores e inspeciona todos os itens recebidos.

- ***Distribuição***

A empresa Fashion Co. possui dois centros de distribuição, estrategicamente localizados, em Blumenau, Estado de Santa Catarina, e em Anápolis, Estado de Goiás. A partir deles, é possível atender a todas as lojas das redes “Rede1” e “Rede3”, bem como todos os clientes do Varejo Multimarca.

Os centros de distribuição recebem os produtos acabados das unidades de produção e de terceiros contratados (outsourcing) já devidamente embalados e etiquetados com códigos de barras.

Ao serem entregues ao transporte rodoviário, os produtos são separados de acordo com o roteiro previamente planejado, buscando a maximização da eficiência logística para reduzir ao máximo o tempo de entrega e custo do transporte. Como estes serviços são totalmente terceirizados, é feito um contínuo monitoramento, além de ser adotada uma política de remuneração com base na eficiência dos resultados para incentivar a prestação de serviços rápidos e precisos.

Os sistemas de logística são integrados aos canais de distribuição e vendas, de um lado, e aos sistemas de produção e compra de terceiros, de outro. Com essa integração, é possível controlar e determinar a quantidade e a periodicidade das distribuições, de acordo com a demanda no ponto de venda, os níveis de estoque, as características dos produtos e a localização dos pontos de vendas.

- ***Marcas e Canais de Venda***

A empresa Fashion Co. possui sob seu portfólio quatro marcas que atuam em segmentos de mercados distintos (vide resumo na Figura 3 abaixo). A Marca1 para adultos de todas as classes sociais; a Marca2 para crianças de todas as classes sociais; a Marca3, para crianças de classes sociais A e B e; a Marca4, para jovens de classes sociais A e B. Os produtos comercializados, para todas as marcas, incluem toda a linha de vestuário e acessórios de moda e básicos para os públicos feminino, masculino e infantil.

O diferencial e os atributos das marcas são reforçados pelo desenvolvimento de seis coleções ao longo do ano, entregues em ciclos a cada duas ou três semanas, o que garante que sempre haja novidades nas lojas e estimula a frequência de visita dos consumidores, além de incentivar a compra frequente e constante dos clientes do varejo multimarca.

Fashion Co.: Público Alvo, Canais de Vendas e Receita em 2011				
	Marca1	Marca2	Marca3	Marca4
Público Alvo				
Faixa Etária	Adultos em geral; principalmente de 20 a 30 anos	4 a 10 anos	0 a 10 anos	18 a 28 anos
Sexo	Masculino e Feminino	Masculino e Feminino	Masculino e Feminino	Masculino e Feminino
Classe Social	A, B e C	A, B e C	A e B	A e B
Estilo	Democrático, Casual	Infantil, Democrático, Casual	Infantil, Casual, Colorido	Jovem, Casual, Moderno, Jeanswear
Canais de Venda	<ul style="list-style-type: none"> • Lojas Próprias • Lojas Franquias • Varejo • Webstore 	<ul style="list-style-type: none"> • Lojas Próprias • Varejo • Webstore 	<ul style="list-style-type: none"> • Lojas Próprias • Lojas Franquias • Varejo • Webstore 	<ul style="list-style-type: none"> • Lojas Próprias • Varejo • Webstore
Receita 2011 (%)	79%	7%	8%	6%
<small>Fonte: Website da companhia, Relatório anual</small>				

Figura 3: Fashion Co.: Público Alvo, Canais de Vendas e Receita em 2011

Fonte: Relatório de investidores 2011

➤ **Marca1**

Com ampla aceitação em todas as classes sociais e faixas etárias, a Marca1 destaca-se por ser uma marca que atinge uma vasta gama de consumidores, a partir de seu posicionamento democrático com boa relação custo-benefício e desejada por oferecer produtos básicos de qualidade, moda acessível e novidades constantes.

○ **Público Alvo**

Faixa etária: Adultos em geral, mas principalmente de 20 a 30 anos

Sexo: Masculino e Feminino

Classes: A, B e C

○ **Estilo:** “Fundamental Fashion”, democrático, atual, diurno, casual, acessível

○ **Canais de Venda:** Lojas Próprias; Lojas Franquias; Varejo Multimarca; *WebStore*

➤ **Marca2**

Extensão da marca Marca1 com foco no conceito “mini adulto”, a Marca2 oferece produtos casuais e básicos, com boa relação custo X benefício. Voltada ao público A, B e C, de 4 a 10 anos, com extensão para a linha baby, a marca apresenta em suas coleções referências fashionistas e o estilo *casualwear* de vestir, sem deixar de lado a peraltice, característica típica das crianças.

○ **Público Alvo**

Faixa etária: 4 a 10 anos

Sexo: Masculino e Feminino

Classes: A, B e C

○ **Estilo:** Infantil, casual, acessível, democrática, divertida

○ **Canais de Venda:** Lojas Próprias; Lojas Franquias; Varejo Multimarca; *WebStore*

➤ **Marca3**

Lançada em 1979, a Marca3 é a segunda marca mais antiga da empresa. O posicionamento da marca é focado no público infantil, de 0 a 10 anos, das classes A e B, com oferta de produtos de alta qualidade, tanto para ocasiões especiais quanto para o dia-a-dia. As referências de estilo da Marca3 seguem as linhas mini adulto, *fashion*, *trendy* e colorido.

○ **Público Alvo**

Faixa etária: 0 a 10 anos

Sexo: Masculino e Feminino

Classes: A e B

○ **Estilo:** Infantil, casual, alegre, colorida

○ **Canais de Venda:** Lojas Próprias; Lojas Franquias; Varejo Multimarca; *WebStore*

➤ **Marca4**

A Marca4 possui foco no público jovem das classes A e B, apostando no estilo *jeanswear* casual, com coleções modernas que seguem as tendências de moda. Para a identificação com seu público, a marca investe na comunicação em redes sociais, interagindo via Twitter, Facebook e Orkut. Além disso, participa dos eventos da cena da moda nacional e, claro, baladas, aproximando tanto do seu universo, quanto do ambiente do seu público.

○ **Público Alvo**

Faixa etária: 18 a 28 anos

Sexo: Masculino e Feminino

Classes: A e B

○ **Estilo:** Jovem, casual, *jeanswear*, moderno

○ **Canais de Venda:** Lojas Próprias; Varejo Multimarca; *WebStore*

1.3.3. *Evolução das Vendas*

Por se tratar de uma empresa de capital aberto, com ações negociadas na bolsa de valores, a empresa Fashion Co. fornece, por meio de seu site de relação com investidores, relatórios trimestrais e anuais com informações a respeito de suas vendas, quebradas por marca e canal.

Consolidando os dados de 2006 a 2011, por ano, é possível visualizar melhor a evolução das vendas da empresa, que cresceu de cerca de 20 unidades monetárias em 2006 para mais de 100 em 2011. Com crescimento médio de 38% ao ano, a empresa mais que quintuplicou sua receita no período de cinco anos! As figuras a seguir mostram a evolução das vendas da Fashion Co., quebradas tanto por marca como por canal.

- **Evolução Receita Bruta 2006-11 por Marca**

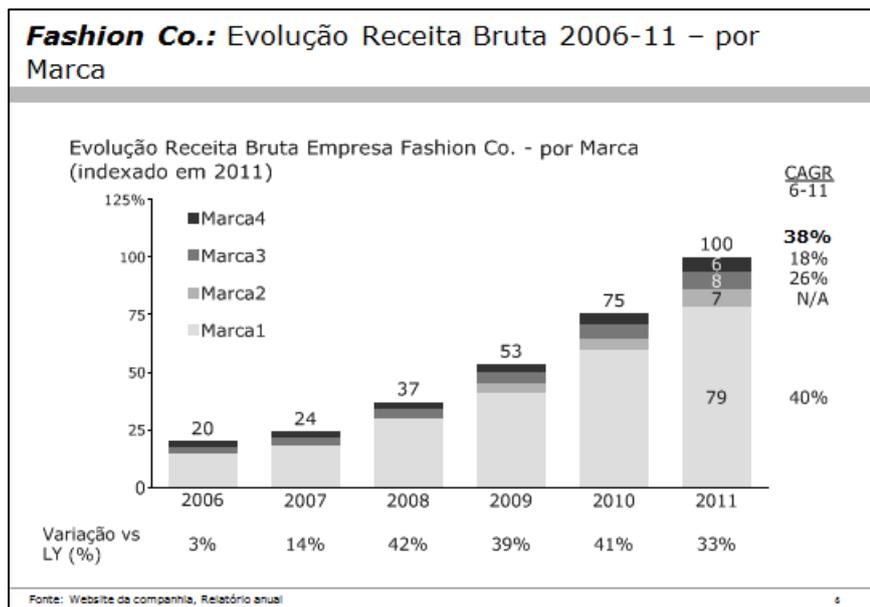


Figura 4: Fashion Co. - Evolução Receita Bruta 2006-11 – por Marca

Fonte: Relatórios de investidores

A Figura 4 acima mostra a evolução das vendas da empresa no período de 2006-2011 quebrada nas suas quatro marcas (Marca1, Marca2, Marca3 e Marca4). Como é possível ver, a empresa cresceu de 20 unidades monetárias em 2006 para 100 em 2011.

A linha de valores abaixo do gráfico (“Variação vs LY (%)”) mostra a variação das vendas da empresa a cada ano, quando comparada com o ano anterior. O que se percebe, é que, após o reposicionamento da empresa em 2006, seu crescimento deu um salto inicial de 3% (2005-2006) para 14% (2006-2007) no seu crescimento. No ano seguinte, a empresa apresentou mais um grande salto, crescendo 42% na comparação de 2008 versus o ano anterior. Nos anos seguintes a empresa conseguiu manter o crescimento em níveis elevadíssimos, de aproximadamente 40%, o que lhe garantiu o crescimento anual médio de 38% no período 2006 a 2011.

A última coluna do gráfico (“2011”) mostra a participação de cada marca no total das vendas no ano. A Marca1 é o carro-chefe da empresa, representando 79% das vendas totais em 2011; as marcas 2, 3 e 4 representaram, no mesmo ano, 7, 6 e 8% respectivamente.

Os números da coluna da direita (CAGR 6-11) representam o crescimento anual médio de cada marca para o período de 2006-2011. Como dito anteriormente, a empresa teve crescimento de 38% ao ano no período, sendo a Marca1 a grande responsável por tal crescimento, uma vez que ela cresceu a uma taxa anual de 40% (além de representar 79% das vendas totais da empresa). As marcas 3 e 4 cresceram à uma taxa média de 26 e 18%, respectivamente, enquanto a Marca2 não possui valor calculável por ter sido lançada após o ano de 2006.

Com base nas informações acima, é possível extrair três mensagens principais:

- A empresa teve uma grande melhora de desempenho após seu reposicionamento feito em 2006.
- O crescimento da empresa foi sustentado pelo desempenho da Marca1, que além de ser a principal marca da empresa, foi também a que cresceu mais rapidamente.
- As demais marcas, embora tenham tido um crescimento bom, ainda tiveram crescimento abaixo da Marca1, além de representarem pouco dentro da empresa.

- ***Evolução Receita Bruta 2006-11 por Canal de Venda***

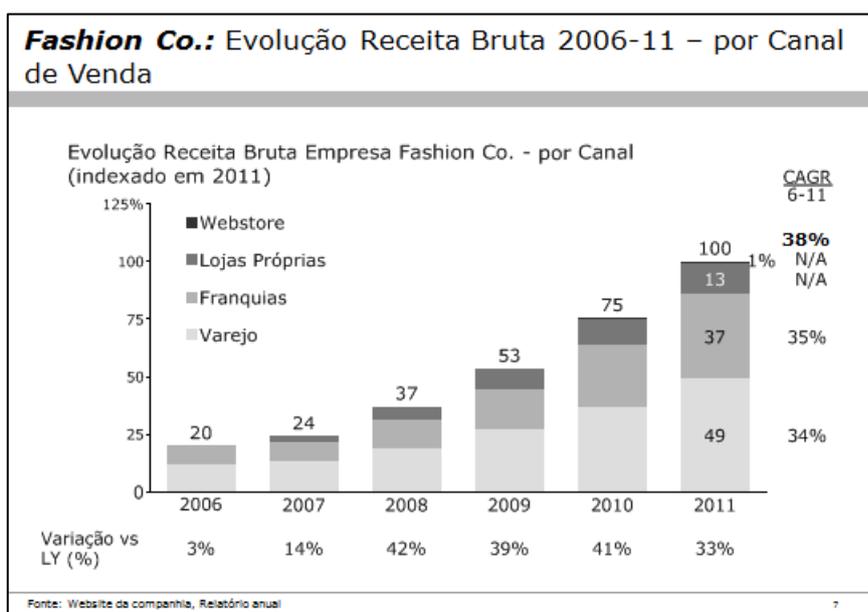


Figura 5: Fashion Co. - Evolução Receita Bruta 2006-11 – por Canal de Venda

Fonte: Relatórios de investidores

A Figura 5 acima mostra a evolução das vendas da empresa no período de 2006-2011 quebrada nos seus quatro canais (Varejo Multimarca, Franquias, Lojas Próprias e *WebStore*).

A última coluna do gráfico (“2011”) mostra a participação de cada canal no total das vendas no ano. As vendas por meio da rede de lojas representaram 50% das vendas totais, sendo as Franquias responsáveis por 37% e as Lojas Próprias 13%. O outro principal canal da empresa, vendas por meio de seus clientes no varejo multimarca, representou 49% das vendas da empresa. As vendas por meio de sua *WebStore* representaram apenas 1% das vendas totais.

Os números da coluna da direita (CAGR 6-11) mostram o crescimento anual médio de cada canal para o período de 2006-2011. As vendas para os clientes multimarca cresceu à uma taxa de 34% ao ano, enquanto as vendas para a rede de lojas cresceu à uma taxa de 43% ao ano, sendo que as franquias cresceram a uma taxa de 35% e as lojas próprias não possuem taxa calculável por terem surgido após o ano de 2006.

Com base nas informações acima, é possível extrair as seguintes mensagens:

- O canal Multimarca e o canal de rede de lojas possuem importância semelhante dentro da empresa, e ambos cresceram a taxas bem elevadas.
- As vendas pelo canal On-line ainda representam pouco dentro das vendas da empresa

- **Receita Bruta 2011 – por Marca e Canal de Vendas**

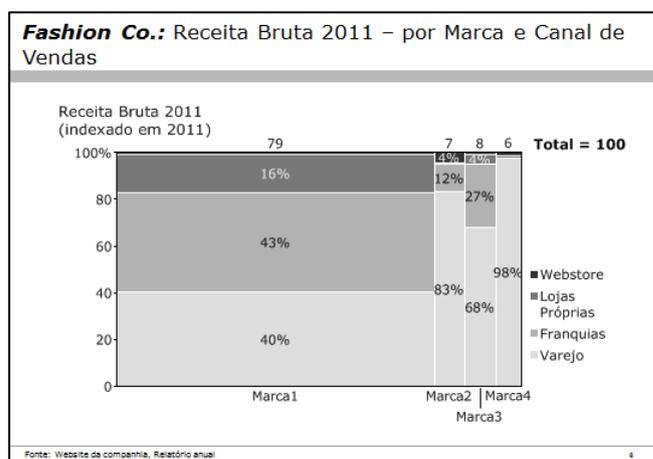


Figura 6: Fashion Co. – Receita Bruta 2011 por Marca e Canal de Vendas

Fonte: Relatórios de investidores

A Figura 6 acima possui um gráfico *Marimekko*, que mostra a receita bruta da empresa no ano de 2011, segmentada em duas variáveis: a Marca (eixo X) e o Canal de Vendas (eixo Y). Dessa forma, através do cruzamento dessas duas variáveis (marca-canal), é possível representar a venda total da empresa sob o formato de um “bolo quadrado”, onde a área de cada retângulo representa a parte do bolo daquela Marca-Canal.

Observando somente o eixo X, a espessura de cada marca é proporcional ao volume da marca no total das vendas. Ou seja, a Marca1, que teve venda de 79 unidades monetárias no ano, representando 79% do total, é muito mais espessa que as marcas 2, 3 e 4, que tiveram volume semelhante em torno de 7% cada.

Dentro de cada coluna, é possível ver a venda da marca por canal de venda. Por exemplo, do total de vendas da Marca1, 40% foi através do canal de varejo, 43 por meio de franquias, 16% lojas próprias e 1% pela *WebStore*. Do mesmo modo, a Marca2 teve 83% de suas vendas pelo Varejo, 16% por meio de sua rede de lojas e 1% pela *WebStore*. A Marca3 teve 68% de suas vendas pelo Varejo, 31% por meio de sua rede de lojas e 1% pela *WebStore*. A Marca 4 teve 98% de suas vendas pelo Varejo, 1% por meio de sua loja própria e 1% pela *WebStore*.

Com base nas informações acima, é possível extrair as seguintes mensagens:

- Cada marca possui vendas por diversos canais, entretanto o perfil de vendas por canal difere de marca para marca.
- A Marca1 possui uma rede de lojas mais consolidada e robusta, fazendo com que suas vendas por loja tenham maior representatividade quando comparado com as demais marcas
- As marcas 2, 3 e 4 ainda concentram suas vendas no varejo

- ***Canal On-line e Mercado Externo***

A Fashion Co. está bastante presente na internet, utilizando-a para comunicação com consumidores finais, franqueados e investidores.

➤ **Consumidores Finais**

O uso da internet para comunicar-se com os consumidores é bastante importante, pois além de ser um eficiente meio de publicidade, ele também serve como um canal direto de venda. Para atingir os consumidores de forma eficiente e abrangente, a empresa possui, para cada uma de suas marcas, um Website, uma *WebStore* (plataforma para comércio eletrônico), além de contas em redes sociais (ex.: Facebook e Twitter).

- **Website:** O Website serve para que os consumidores conheçam a marca, seu estilo e seus produtos. Através dele os consumidores podem conhecer os produtos da coleção nova, além de poderem obter informações sobre localização de lojas e inauguração de lojas novas. Ele também serve como um canal para redirecionar o consumidor à *WebStore* da marca ou a outros websites da companhia.

- **WebStore:** A *WebStore* é a plataforma online por onde os consumidores podem realizar suas compras diretamente de suas casas, de maneira cômoda e segura. Dentro dela, os produtos estão separados por categorias e subcategorias, de forma a tornar a busca mais fácil e rápida.

A plataforma foi reformada recentemente, para tornar o site mais atraente e fácil de ser utilizado. Embora cada marca possua um estilo e interface diferente, adequada a seu público alvo, as *WebStores* possuem as mesmas funcionalidades e estão organizadas de forma semelhante.

- **Redes Sociais:** O uso de redes sociais é um poderoso meio de comunicação com os clientes. No Facebook, a Fashion Co. possui páginas de suas quatro marcas, mas as páginas das marcas Marca1 e Marca4 são mais movimentadas e possuem mais atualizações. A Marca2 e a Marca3, por serem voltadas para o público infantil, não recebem tanto atenção dos consumidores, sendo menos importantes neste canal online.
-

➤ ***Franqueados***

A empresa possui na internet três websites destinados aos potenciais franqueados das redes Rede1, Rede2 e Rede3. Por meio dos sites ela divulga todos os tipos de informações a respeito das franquias e da rede, como por exemplo, os requisitos necessários para tornar-se franqueado, capital necessário para investimento, vantagens da franquia, serviços oferecidos, etc.

➤ ***Mercado Externo***

A expansão no mercado internacional faz parte da estratégia de crescimento da Companhia Fashion Co.. E a empresa faz isso a partir de contínuos e crescentes investimentos em tecnologia, equipes de consultoria, vendas e logística capacitada e know-how adquirido ao longo de seus 130 anos de existência.

As atividades de comércio exterior da Fashion Co. começaram logo nos primeiros anos da década de 60, quando tornou-se uma das primeiras empresas brasileiras do setor de vestuário a exportar.

Os negócios no mercado mundial envolvem diretamente as marcas Marca1, Marca3 e Marca4 através dos canais de franquia e multimarca. O sucesso já comprovado no Brasil contribui para a internacionalização da empresa e para o seu bom conceito no exterior.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Em todas as indústrias, diversas empresas competem entre si não somente em busca da sobrevivência, mas também de maiores vendas e lucros. Neste cenário altamente competitivo, é de suma importância para as empresas buscarem posições diferenciadas que lhes garantam vantagens competitivas frente aos concorrentes, levando assim a melhores resultados.

Segundo Porter (1996), a *estratégia competitiva* consiste na formulação de um *posicionamento estratégico* diferenciado que gere *vantagens competitivas sustentáveis* frente aos concorrentes. O posicionamento estratégico é formado por um conjunto de *dimensões estratégicas*, que são relacionadas entre si e devem ser internamente consistentes.

Segundo ele, as seguintes dimensões estratégicas em geral captam as diferenças possíveis entre as *opções estratégicas* de uma companhia em uma dada indústria:

- Especialização/variedade de linha de produtos e/ou serviços
- Especialização/variedade de segmentos de clientes
- Amplitude de mercados geográficos atendidos
- Identificação de marcas
- Política de canal
- Seleção do canal
- Qualidade do produto
- Liderança tecnológica
- Integração vertical
- Posição de custo
- Atendimento
- Política de preço
- Alavancagem
- Relacionamento com a matriz
- Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões

Para Carvalho e Laurindo (2012), a estratégia consiste em uma busca deliberada, dirigida pela razão e imaginação, visando acelerar o ritmo das mudanças, alterando o resultado final de maneira tal que favoreça a empresa responsável pelas mudanças.

2.2. ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA

2.2.1. Cinco Forças Competitivas de Porter

É essencial para a formulação da estratégia, conhecer não apenas a si próprio, mas também o ambiente externo à empresa. Dentre as diversas partes que formam o ambiente, a indústria é a mais relevante delas. Ela determina o grau de concorrência (em sentido amplo) que a empresa enfrentará, além de limitar as estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

Carvalho e Laurindo (2012) ressaltam que a elaboração de uma boa estratégia, depende de um estudo e monitoramento constante do ambiente competitivo, principalmente pelo fato deste mudar rapidamente. Tal dinamicidade aumenta a importância do monitoramento e de respostas ágeis por parte das empresas, de forma que permitam capitalizar melhor as oportunidades ou neutralizar as ameaças.

Segundo Porter (2004), a intensidade da concorrência de uma indústria é determinada por sua estrutura econômica básica, não se restringindo apenas ao comportamento dos atuais concorrentes. Para ele, em toda indústria existem cinco forças competitivas básicas que competem entre si em busca da “maior parte do bolo” e que juntas determinam o grau de concorrência e o potencial de lucro final na indústria.

As cinco forças competitivas (Figura 7) são:

1. Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes
 2. Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes
 3. Pressão dos Produtos Substitutos
 4. Poder de Negociação dos Compradores
 5. Poder de Negociação dos Fornecedores
-

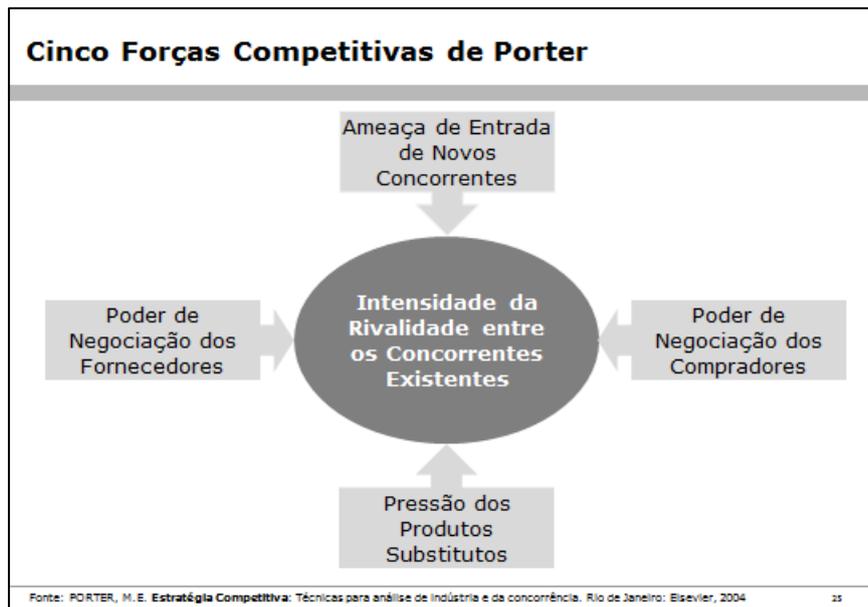


Figura 7: Cinco Forças Competitivas de Porter

Fonte: Adaptado Porter (2004)

No esquema da figura acima, as forças horizontais constituem a disputa pela lucratividade dentro da cadeia produtiva, que dependem do poder de barganha /negociação dos fornecedores e compradores. As forças verticais constituem as forças competitivas entre os concorrentes, sejam aqueles já estabelecidos, os novos entrantes ou os produtos substitutos.

Porter (2004) afirmou que a estrutura da indústria é fruto de fatores econômicos e tecnológicos básicos da indústria e do negócio em específico, embora fatores históricos possam influenciar e estar presentes nela. Ele ainda ressaltou que é preciso atentar-se para fatores de curto prazo que podem afetar a concorrência e a rentabilidade da indústria de forma transitória, não sendo enraizados em sua economia e tecnologia *estrutural*.

1. Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

A ameaça de entrada de novos concorrentes consiste na ameaça potencial de que novas empresas entrem na indústria trazendo nova capacidade produtiva, em busca de parcela de mercado e, assim, aumentando a concorrência.

Uma maior concorrência e o aumento da oferta podem levar a um menor market-share, podem fazer com que os preços caiam, ou podem fazer com que os custos dos participantes inflacionem, diminuindo, assim, as vendas e a rentabilidade das empresas.

O grau de ameaça de entrada na indústria depende das *barreiras de entrada* existentes e da *reação/retaliação* que o novo concorrente pode esperar por parte dos concorrentes já existentes na indústria (PORTER, 2004).

Para Porter (2004), existem seis principais tipos de *barreiras de entrada*:

- **Economias de escala:** referem-se à diminuição no custo unitário à medida que o volume de produção aumenta. A presença de economias de escala faz com que os novos entrantes tenham que ingressar na indústria já em larga escala, arriscando-se mais, ou tenham que ingressar em pequena escala, sujeitando-se a uma desvantagem de custos.
 - **Diferenciação do Produto (e/ou Marca):** A diferenciação do produto e/ou da marca estabelecida cria um vínculo de lealdade com os clientes. Dessa forma, os novos entrantes necessitam quebrar este vínculo para conseguir vender aos clientes. A quebra de vínculo demanda produtos melhores ou mais baratos, promoções ou ações publicitárias que incorrem em despesas pesadas.
 - **Necessidades de Capital:** A necessidade de alto volume de capital para iniciar o negócio gera dois tipos de dificuldades: o aumento do montante que se está pondo em risco, ou seja, o risco total do novo negócio, e a necessidade de conseguir captar tal volume, que nem sempre está disponível a taxas atrativas.
 - **Custo de Mudança:** O custo que o comprador encontra ao ter que mudar de fornecedor. Caso o custo seja elevado a ponto de não valer a pena ao comprador mudar de fornecedor, ele não o fará, e por consequência, os atuais concorrentes possuem esta vantagem frente aos novos entrantes.
 - **Acesso aos Canais de Distribuição:** Ao entrar na indústria, o novo entrante precisa assegurar a distribuição de seu produto por meio dos canais de distribuição. Para isso, precisa negociar e convencer os canais a aceitarem seu produto. Em alguns casos, esta tarefa pode ser mais difícil, até impossível, dependendo do grau de envolvimento e parcerias dos canais com os atuais concorrentes.
-

- **Desvantagens de Custo Independentes de Escala:** Existem algumas vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelos novos entrantes. Por exemplo:
 - Tecnologia patenteada do produto
 - Acesso favorável às matérias-primas
 - Localizações favoráveis
 - Subsídios oficiais
 - Curva de aprendizagem ou de experiência
 - Política governamental: o governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas. Restrições governamentais mais sutis podem derivar de controles tais como padrões de poluição do ar e da água e índices de segurança e de eficiência de produto.

Quando os novos entrantes verificam que a probabilidade de *reação/retaliação* à sua entrada, por parte dos concorrentes atuais, é alta, isso pode constituir para eles uma barreira de entrada relevante. Para Porter (2004), algumas condições aumentam a probabilidade de retaliação à entrada, são elas:

- Um passado de vigorosas retaliações aos entrantes
- Empresas estabelecidas com recursos substanciais para a disputa (ex.: excedente de caixa e capacidade de contrair empréstimos não exercitada, excesso de capacidade de produção, etc.)
- Empresas estabelecidas com alto grau de comprometimento com a indústria e ativos altamente não-líquidos nela empregados
- Crescimento lento da indústria, o que limita a capacidade da indústria de absorver novas empresas sem deprimir as vendas e o desempenho financeiro das empresas estabelecidas.

2. *Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes*

A rivalidade entre os concorrentes existentes constitui a forma mais direta e corriqueira de concorrência na indústria. A disputa entre os concorrentes pelos mesmos clientes pode ser feita pela gama de produtos e serviços oferecidos, pela concorrência de preços, pela

diferenciação dos produtos, pela proximidade e facilidade de acesso/compra, além de batalhas de publicidade e disputa pelos melhores fornecedores e canais de distribuição.

Existem diversas formas de concorrência, algumas podem ser benéficas e outras prejudiciais para toda a indústria. Por exemplo, uma concorrência de preços tende a ser altamente instável e piora a rentabilidade da indústria como um todo. Já a concorrência por meio de batalhas de publicidade podem expandir a demanda e aumentar o nível de diferenciação, sendo benéfico para toda indústria.

A rivalidade e sua forma é consequência da interação de vários fatores estruturais:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados
- Crescimento lento da indústria
- Custos fixos ou de armazenamento altos
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança
- Capacidade aumentada em grandes incrementos
- Concorrentes divergentes
- Grandes interesses estratégicos
- Barreiras de saída elevada

3. *Pressão dos Produtos Substitutos*

Produtos substitutos são aqueles que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria. De maneira geral, todas as empresas em uma indústria competem, de forma direta ou indireta, com as empresas de indústrias que fabricam produtos substitutos.

Os produtos substitutos delimitam um teto nos preços que podem ser praticados, limitando e reduzindo os retornos potenciais de uma indústria. Eles demandam maior atenção quando estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* de preço-desempenho com o produto da indústria, ou quando são produzidos por indústrias com altas margens de lucro

4. Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores influenciam a rentabilidade da empresa por meio do preço e/ou qualidade dos produtos e serviços transacionados. Quanto mais poderosos os compradores, mais poder de barganha eles possuem para baixar os preços e/ou aumentar a qualidade dos produtos comprados, de forma a consumir parcela da rentabilidade da indústria.

Segundo Porter (2004), um grupo comprador é poderoso se algumas circunstâncias forem verdadeiras:

- Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor
- Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras
- Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados
- Ele enfrenta poucos custos de mudança
- Ele consegue lucros baixos
- Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás
- O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador
- O comprador tem total informação

Uma vez que alguns dos fatores descritos acima mudam com o tempo ou variam dependendo das decisões da companhia, o poder de negociação do comprador depende das decisões da empresa. Logo, a seleção/escolha do grupo de compradores com quem comercializar pode e deve ser vista como uma decisão estratégica relevante para a empresa.

5. Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores influenciam a rentabilidade da empresa por meio do preço e/ou qualidade dos bens e serviços fornecidos. Quanto mais poderosos os fornecedores, mais poder de negociação eles possuem para aumentar os preços e/ou diminuir a qualidade dos bens fornecidos, de forma a consumir parcela da rentabilidade da indústria ou diminuir a qualidade do produto final.

Segundo Porter (2004), um grupo fornecedor é poderoso se algumas circunstâncias forem verdadeiras:

- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende
- Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor
- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador
- Os produtos do grupo fornecedor são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança
- O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente

Porter (2004) afirma que uma posição estratégica boa é aquela que defende a empresa das cinco forças e que permite influenciá-las a seu favor. De forma complementar, Carvalho e Laurindo (2003) afirmam que é comum haver uma força competitiva mais relevante, e que é nessa força que a estratégia competitiva deve se focar, de forma a adotar um posicionamento que permita neutralizá-la, obtendo vantagens competitivas sustentáveis.

Para Porter (2004), a formulação da estratégia competitiva pode assumir caráter ofensivo ou defensivo no que diz à criação de uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. Ele cita três tipos de abordagens possíveis (Posicionamento, Influenciando o equilíbrio e Explorando a mudança):

- **Posicionamento:** posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas. Esta abordagem toma a estrutura da indústria como dada e ajusta os pontos fortes e fracos da companhia a essa estrutura.
 - **Influenciando o equilíbrio:** influenciar o equilíbrio de forças a partir de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa. Essa postura é determinada para fazer algo mais do que simplesmente enfrentar as forças propriamente ditas; ela bisa alterar suas causas.
 - **Explorando a mudança:** antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança por meio da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.
-

A diagnose das forças competitivas básicas e o entendimento de suas causas fundamentais ajudam a empresa a identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria, de forma a auxiliar em uma posterior análise SWOT (KOTHER, 2000) para traçar oportunidades e ameaças presentes e futuras.

2.2.2. Estratégias Competitivas Genéricas

Segundo Porter (2004), existe três abordagens estratégicas genéricas que são internamente consistentes e potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas e se defender das forças competitivas em uma indústria:

- Liderança no custo total
- Diferenciação
- Enfoque

Carvalho e Laurindo (2012), de maneira mais aprofundada, ressaltam que existem quatro estratégias genéricas possíveis, resultantes do cruzamento do tipo de vantagem competitiva versus o escopo de atuação estratégica que a empresa deseja ter.

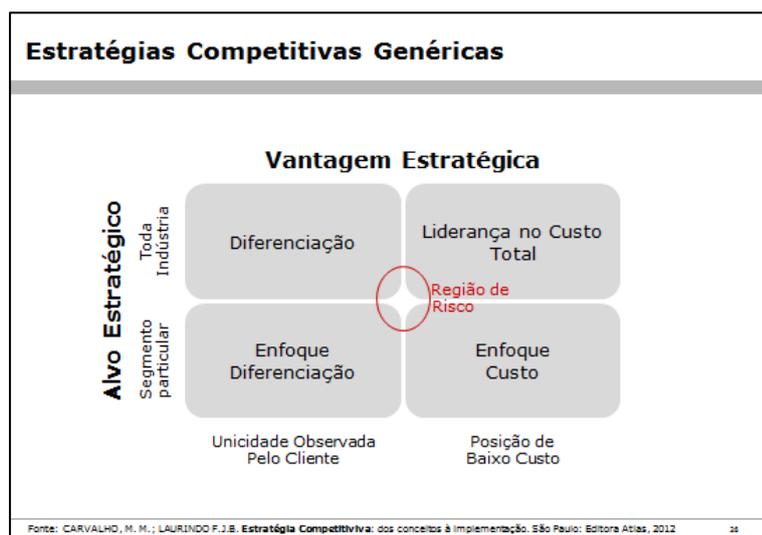


Figura 8: Estratégias Competitivas Genéricas

Fonte: Adaptado Carvalho e Laurindo (2012)

- ***Liderança no Custo Total***

O que é?

A primeira estratégia genérica de Porter (2004), a estratégia de Liderança no Custo Total, como o nome já indica, consiste na busca da empresa em atingir a liderança de custo dentro da indústria.

Embora o custo seja o foco desta estratégia, outras características como qualidade, assistências extras, atendimento, ou outras áreas não podem, nem devem ser relevadas. De nada adianta baixar os custos, se o valor percebido pelo cliente, e conseqüentemente o preço do produto tiver que abaixar também.

Como alcançá-la?

Para alcançar a liderança no custo, a empresa precisa adotar um conjunto de políticas funcionais orientadas para alcançar este objetivo. Além de instalações em escala eficiente, a empresa precisa perseguir vigorosamente a redução e o controle de seus custos.

Como defende a empresa contra as cinco forças competitivas?

Por ter custos mais baixos que seus concorrentes, a empresa ainda consegue obter retornos mesmo depois que seus concorrentes consumiram todos seus lucros na competição. De forma semelhante, ela protege a empresa contra os fornecedores e compradores, uma vez que a negociação com eles só pode continuar até que as margens de lucro do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

Quais são seus principais riscos?

Porter (2004) destaca alguns dos principais riscos de se seguir a estratégia de Liderança no Custo Total, sendo eles:

- Mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores
- Aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas
- Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo
- Inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação

- ***Diferenciação***

O que é?

A segunda estratégia genérica de Porter (2004) é a estratégia de diferenciação, que consiste na criação de um produto ou serviço único, o qual os concorrentes não consigam imitar.

Como alcançá-la?

Para isso, a empresa pode se diferenciar de diversas formas, dentre eles:

- Pelo projeto ou imagem da marca
 - Através de tecnologia mais avançada, possivelmente patenteada
 - Por peculiaridades do produto, serviço
 - Oferecendo serviços sob encomenda
 - Ou possuindo uma rede de fornecedores diferenciada
-

Porter (2004) ressalta que a diferenciação não precisa ocorrer através de apenas uma forma. Idealmente, a empresa deve buscar se diferenciar ao longo de várias dimensões, de forma a minimizar o risco de imitação dos concorrentes, garantindo assim sua vantagem competitiva.

Assim como a estratégia de liderança no custo total não pode deixar totalmente de lado a qualidade dos produtos, a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, embora estes não sejam o foco estratégico primário.

Como defende a empresa contra as cinco forças competitivas?

Ao adquirir um status diferenciado, a empresa adquire a lealdade e preferência dos consumidores com relação à marca e a seus produto/serviço, tornando-os menos sensíveis ao preço. Dessa forma, ela se isola contra a rivalidade competitiva, além de estar mais blindada aos produtos substitutos. A necessidade de superar a supremacia de uma empresa diferenciada e conquistar seus clientes pode ser vista como uma forte barreira de entrada contra potenciais entrantes.

Empresas diferenciadas possuem maior poder frente aos compradores, uma vez que lhes faltam alternativas comparáveis. Com isso seus clientes são menos sensíveis ao preço, podendo a empresa vender seus produtos a preços mais elevados. A venda a preços mais elevados garante à empresa margens maiores, o que lhe dá mais espaço para negociar com os fornecedores.

Quais são seus principais riscos?

Porter (2004) destaca alguns dos principais riscos de se seguir a estratégia de Diferenciação, sendo eles:

- O diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca
 - A necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui
-

- A imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece

- ***Enfoque***

O que é?

A última estratégia genérica de Porter (2004), Enfoque, se baseia na ideia de focar seus esforços em um alvo delimitado, podendo ser um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um determinado mercado geográfico.

Dessa forma, a empresa provavelmente estará mais preparada para atender ao alvo de forma mais eficaz e eficiente que os concorrentes que estão atuando de forma mais ampla.

Como alcançá-la?

Primeiramente, a empresa precisa encontrar um segmento-alvo que, embora limitado, seja lucrativo e sustentável. Carvalho e Laurindo (2012) sugerem que a escolha do segmento deva priorizar aqueles segmentos que sejam mais carentes que os demais.

Uma vez escolhido o segmento, a empresa pode adotar tanto uma postura de diferenciação, quanto de custo. O importante aqui é a empresa se ater focada à melhor atender determinado segmento, comunicando claramente ao mercado sua opção.

Como defende a empresa contra as cinco forças competitivas?

A estratégia se fundamenta na ideia de que uma empresa consegue atender melhor um segmento-alvo, caso esteja focado nele, do que os concorrentes que estão competindo sobre toda a indústria. Seus produtos e/ou serviços, por serem mais dedicados, podem ter características específicas que agradem ao alvo escolhido e podem deixar de ter características com pouco valor percebido por eles. Dessa forma, a empresa se diferencia

dos concorrentes a um custo mais baixo, podendo a empresa estar focada em uma das duas vantagens estratégicas (custo e diferenciação), ou ambas.

Sua proteção contra as demais forças competitivas ocorre de formas semelhantes às das estratégias de Liderança no Custo e de Diferenciação.

Quais são seus principais riscos?

Porter (2004) destaca alguns dos principais riscos de se seguir a estratégia de Enfoque, sendo elas:

- O diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotam enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender a um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque
- As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduzem
- Os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque

- ***O Meio Termo***

Caso uma empresa fique no meio-termo, sem um posicionamento claro quanto à sua estratégia, ela provavelmente estará em uma posição de desvantagem e terá baixa rentabilidade no longo prazo (Porter, 2004). Ela estará em desvantagem contra os Líderes de Custo na competição pelos clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos. E também estará em desvantagem contra as empresas Diferenciadas na competição pelos clientes que estão dispostos a pagar preços superiores por produtos diferenciados.

Porter (2004) ressalta ainda que empresas que se encontram no meio-termo provavelmente possuem uma cultura empresarial fraca e indefinida, e seus arranjos organizacionais e sistemas de motivação não andam junto, gerando problemas de coordenação interna.

Carvalho e Laurindo (2012) ressaltam que a falta de posicionamento claro também é prejudicial à imagem que a empresa passa a seus clientes, gerando pouca identificação com a marca.

2.2.3. Grupos Estratégicos

O que são?

Segundo Porter (2004), grupos estratégicos são grupos de empresas, dentro de uma mesma indústria, que possuem posicionamentos estratégicos idênticos ou semelhantes ao longo das dimensões estratégicas. Ele resalta que grupos estratégicos não são equivalentes a segmentos de mercado, sendo definidos com base em uma concepção mais ampla de postura estratégica.

Porter (2004) ainda afirma que empresas pertencentes a um mesmo grupo estratégico geralmente se assemelham de outras formas. Por seguirem a mesma estratégia, elas tendem a ter parcelas de mercado semelhantes, além de serem afetadas e de responderem de modo semelhante a acontecimentos externos.

Como são formados e porque existem?

Segundo Carvalho e Laurindo (2012), grupos estratégicos são formados tanto por motivos históricos (uma vez que as empresas entraram na indústria sob o mesmo contexto), como circunstanciais ou também devido às opções e prioridades das empresas.

Segundo Porter (2004), a existência de diversos grupos estratégicos, uns mais rentáveis que outros, ocorre pelo fato de existirem *Barreiras de Mobilidade*, que são barreiras que dificultam que uma empresa mude de um grupo estratégico para outro. Barreiras de Mobilidade se baseiam no mesmo conceito das Barreiras de Entrada, explicitadas no Capítulo 2.2.1 deste trabalho.

Além disso, Porter (2004) lembra que assim como as barreiras de entrada, as barreiras de mobilidade podem mudar, gerando movimentos das empresas entre os grupos estratégicos, podendo até haver movimentos para grupos estratégicos novos.

Como identificá-los

Conforme explicitado no Capítulo 2.1 deste trabalho, o posicionamento estratégico de uma empresa pode ser explicado por um conjunto de dimensões estratégicas (como especialização, identificação de marca, etc.). Para identificar os grupos estratégicos, Porter (2004) sugere que seja feita uma caracterização dos concorrentes significativos da indústria em cada uma das dimensões estratégicas.

Porque identificá-los

Por seguirem a mesma estratégia e serem muito semelhantes entre si, empresas de um mesmo grupo estratégico normalmente se relacionam com as Cinco Forças Competitivas de Porter de maneira parecida.

Dessa forma, é possível realizar a análise das Cinco Forças Competitivas de Porter para os Grupos Estratégicos, servindo como um quadro de referência intermediário entre a visão global da indústria e a consideração isolada de cada empresa (Porter, 2004).

O Mapa dos Grupos Estratégicos

Uma utilização útil do conceito de grupos estratégicos para a o estudo da indústria pode ser feita por meio do Mapa dos Grupos Estratégicos (PORTER, 2004). O mapa é um instrumento analítico que permite observar graficamente a concorrência da indústria, sob o formato de grupos estratégicos, e permite ver tendências de mudanças da indústria por meio de movimentações entre os grupos estratégicos.

O mapa (Figura 9) consiste em um gráfico formado por dois eixos, que são representados por duas variáveis estratégicas selecionadas pelo analista. Segundo Porter (2004), as melhores variáveis estratégicas para serem utilizadas como eixos são as que determinam as barreiras de mobilidade principais na indústria.

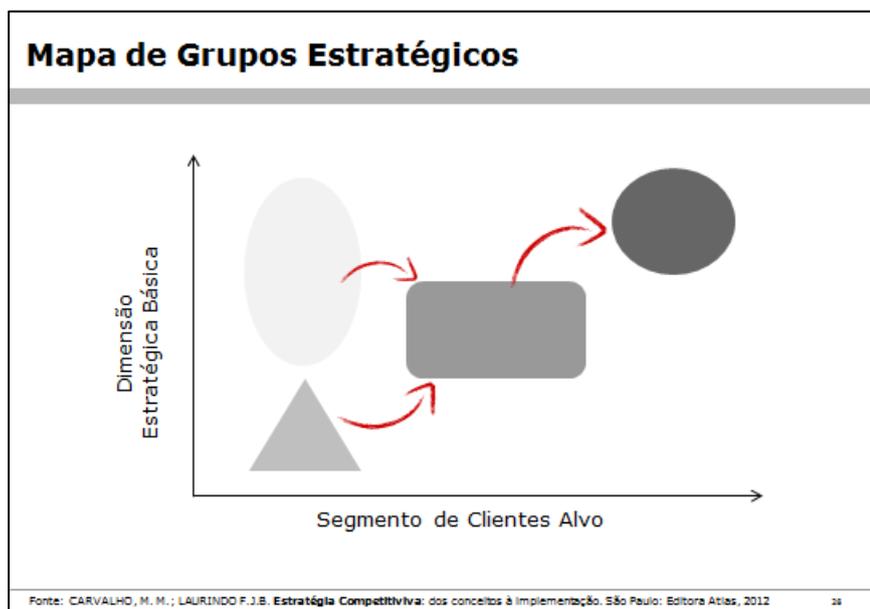


Figura 9: Mapa de Grupos Estratégicos

Fonte: Adaptado Carvalho e Laurindo (2012)

Uma vez concluído o mapa dos grupos estratégicos, Porter sugere alguns passos que podem auxiliar na obtenção de *insights*:

- **Identificação das Barreiras de Mobilidade.** Pode auxiliar na previsão de ameaças a cada grupo e de mudanças prováveis de posição entre as empresas
- **Identificação de Grupos Marginais.** Pode auxiliar a identificar grupos em posições desfavoráveis, que são candidatos mais prováveis à saída ou a tentativa de movimentos para outros grupos. Podem ser também alvos de aquisições
- **Representação Gráfica das Direções dos Movimentos Estratégicos.** Permite ver o caminho natural que as empresas costumam percorrer
- **Análise de Tendências.** Pode ser esclarecedor pensar nas implicações de cada tendência da indústria para o mapa de grupos estratégicos
- **Previsão de Reações**

2.2.4. Evolução da Indústria

A evolução da indústria altera a estrutura da mesma, modificando as forças competitivas e conseqüentemente a rentabilidade da indústria como um todo e de cada empresa em específico.

Caso uma empresa consiga prever os futuros passos de uma indústria, pode adotar um melhor posicionamento estratégico que lhe permita agarrar oportunidades e obter vantagens estratégicas sob seus concorrentes.

Segundo Porter (2004), toda indústria começa com uma *estrutura inicial* que se altera ao longo do tempo por meio de *processos evolutivos*, para então atingir sua *estrutura potencial*. Ou seja, os processos evolutivos são as forças em movimento que criam incentivos ou pressões para a mudança da estrutura da indústria.

Embora a evolução da indústria dependa de fatores pouco previsíveis (como investimento e decisões dos concorrentes da empresa, entrada de novos concorrentes inesperados, etc.), alguns processos evolutivos são mais previsíveis e ocorrem em todas as indústrias, de forma a permitir que se crie uma metodologia que ajude na previsão da evolução da indústria (Porter, 2004).

Porter (2004) relaciona a seguinte lista dos principais processos evolutivos:

- Mudanças a longo prazo no crescimento
 - Mudanças nos segmentos de compradores atendidos
 - Aprendizagem dos compradores
 - Redução da incerteza
 - Difusão de conhecimento patenteados
 - Acúmulo de experiência
 - Expansão (ou retração) na escala
 - Alterações nos custos da moeda e dos insumos
 - Inovação no produto
 - Inovação no marketing
 - Inovação no processo
 - Mudança estrutural nas indústrias adjacentes
 - Mudanças na política governamental
 - Entradas e saídas
-

- ***Mudanças de Longo Prazo no Crescimento***

Segundo Porter, existem cinco razões “onipresentes” que ajudam a explicar as mudanças no crescimento da indústria no longo prazo:

- 1. Demografia***

Principalmente para bens de consumo, a demografia afeta diretamente a demanda por um produto. Os principais fatores demográficos são: a evolução da população total, sua distribuição em faixas etária, níveis de renda e distribuição geográfica. Porter (2004) destaca ainda que a evolução na renda pode ter um efeito não óbvio na demanda dos produtos devido ao fator *elasticidade-renda*.

- 2. Tendências nas Necessidades***

A demanda é afetada pelas variações nas necessidades dos clientes decorrente de seus estilos de vida, gostos, filosofias, culturas, condições sociais, etc. As necessidades podem surgir por motivos desconhecidos, de maneira inteiramente nova, ou sendo intensificadas por tendências sociais. Alterações nas regulamentações governamentais também podem alterar as necessidades dos consumidores.

- 3. Mudança na Posição Relativa dos Substitutos***

Mudanças na posição relativa (custo *versus* qualidade) dos substitutos podem alterar a demanda da indústria no longo prazo. Entender as tendências tecnológicas e outras possíveis alterações nas indústrias de produtos substitutos pode ajudar na previsão da evolução da indústria.

- 4. Mudança na Posição dos Produtos Complementares***

A evolução da demanda e penetração dos produtos complementares também pode influenciar na evolução da indústria no longo prazo, devendo estes ser observados em termos gerais e levados em consideração.

5. *Penetração do Grupo de Clientes*

Conhecer a penetração do grupo de clientes é muito importante, pois este fator costuma alterar significativamente a demanda de uma indústria. Muitas vezes, o alto crescimento de uma indústria se deve pela venda de produtos para novos clientes, e não para os clientes habituais.

Uma vez atingida à penetração completa, a indústria passa a viver apenas da venda para os clientes habituais, o que costuma reduzir drasticamente a demanda, gerando alterações importantes na estrutura da indústria. A partir deste momento, o crescimento da demanda decorre do aumento de venda para os mesmos clientes, ou por meio de uma reposição mais rápida dos produtos, ou pelo aumento do consumo por pessoa.

- ***Mudanças nos Segmentos de Compradores Atendidos***

A mudança nos segmentos de compradores atendidos pode se dar de três formas: atendimento de um segmento novo ainda não atendido; segmentação adicional de segmentos já existentes; interrupção de atendimento para determinado segmento.

- ***Aprendizagem dos Compradores***

Com o tempo, com a repetição da compra e até por meio da troca de experiência com outros compradores, os compradores passam por um acúmulo do conhecimento do produto, seu emprego e as características das marcas concorrentes (Porter, 2004). Com isso, eles passam a exigir melhores características de desempenho, de qualidade, de serviços extras.

- ***Redução da Incerteza***

Indústrias novas costumam começar com grandes níveis de incertezas e diversas alternativas estratégicas diferentes a serem testadas. Com o passar do tempo, as incertezas são resolvidas e algumas estratégias obtêm maior sucesso e se destacam.

A redução das incertezas leva a uma imitação das estratégias de sucesso, abandono daquelas pouco rentáveis, além de atrair novos entrantes mais avessos ao risco.

- ***Difusão de Conhecimento Patenteado***

O conhecimento tecnológico das empresas acerca de processos e produtos tende a ser difundido por meio de vários mecanismos (ex.: inspeção física dos produtos, por meio de fornecedores, distribuidores, terceirizados, ex-funcionários, etc.). O que tende a reduzir a diferenciação das empresas, exigindo que ela se proteja previamente contra esta mudança.

Um meio legal de proteção contra esta força de difusão é a proteção de patente. Entretanto, as empresas concorrentes podem tentar (e conseguir) contornar esta patente por meio de invenções similares.

- ***Acúmulo de Experiência***

A possibilidade (ou não) de se obter diferenciação no custo por meio do acúmulo de experiência pode exercer uma força importante para a consolidação (ou não) da indústria.

- ***Expansão (ou Retração) na Escala***

O aumento da escala tende a ocorrer e alterar a estrutura da indústria, favorecendo estratégias baseadas na liderança no custo por meio de economias de escala, o que consequentemente implica em maior exigência de capital, aumentando também as barreiras de entrada. Além disso, o aumento da escala tende a favorecer estratégias de integração vertical, o que também aumenta as barreiras de mobilidade.

- ***Alterações nos Custos da Moeda e dos Insumos***

Segundo Porter (2004), as seguintes categorias de custos costumam sofrer alterações que afetem os custos totais dos produtos de maneira relevante:

- Salários
 - Custos de material
 - Custos de capital
 - Custos de comunicação
 - Custos de transporte
-

- ***Mudança e/ou Inovação no Produto***

Alterações nos produtos oferecidos ou a oferta de novos produtos pode fazer com que a indústria atenda a novas necessidades, o que implica em aumento do mercado atendido (demanda), além de acentuar a diferenciação do produto, melhorando sua posição em relação aos produtos substitutos e à negociação com fornecedores e compradores.

- ***Inovação no Marketing***

Inovações no marketing por meio de novos canais, novos temas, ou novos formatos de publicidade podem alterar a demanda atingindo novos clientes, ou reduzindo a sensibilidade dos clientes ao preço, ou aumentando a necessidade dos clientes por mais produtos.

- ***Inovação no Processo***

Segundo Porter (2004), *“inovações podem tornar o processo mais ou menos intenso em capital, aumentar ou diminuir as economias de escala, alterar a proporção dos custos fixos, diminuir ou aumentar a integração vertical, afetar o processo de acúmulo de experiência, etc. – todos afetando a estrutura da indústria.”*

- ***Mudança Estrutural nas Indústrias Adjacentes***

Mudanças estruturais nas indústrias adjacentes podem afetar o poder de negociação dos fornecedores ou compradores da indústria, além de poder alterar a viabilidade de integração vertical na cadeia da indústria.

- ***Mudanças na Política Governamental***

O governo pode influenciar a estrutura da indústria de maneira direta (por meio de regulamentação plena de variáveis básicas da indústria, como entrada, práticas competitivas ou rentabilidade), ou de maneiras menos diretas (por meio de regulamentações sobre a qualidade, confiabilidade, segurança ou sustentabilidade dos produtos e processos).

O governo também costuma afetar a indústria por meio de impostos (ex.: isenções fiscais, ou impostos em geral) e medidas protecionistas contra importados.

- ***Entradas e Saídas***

Entradas, principalmente de empresas estabelecidas, quase sempre são forças que aumentam a concorrência e alteram a estrutura da indústria. Saídas reduzem o número de empresas, o que geralmente aumenta o domínio das líderes.

Para Porter (2004), cada processo evolutivo é a base de uma questão estratégica básica. Ao verificar que existe algum processo que causará mudanças na indústria, a empresa deve avaliar os impactos das mudanças em sua atual posição estratégica, e encontrar meios para se preparar melhor para as mudanças.

Carvalho e Laurindo (2012), em concordância com Porter (2004), destacam três fatores que devem ser levados em conta no processo de análise dos processos evolutivos. Como primeiro fator, eles lembram que a indústria é um sistema inter-relacionado, onde a alteração em um elemento da estrutura de uma indústria tende a desencadear alterações em série em outras áreas. Como segundo fator, eles lembram que mudanças estruturais podem alterar também os limites da indústria, e é preciso estar atento para tais mudanças. Como terceiro fator, eles destacam que as empresas podem influenciar a estrutura da indústria, ou seja, a empresa pode atuar de maneira a direcionar a evolução da indústria a seu favor, tratando isso como uma oportunidade estratégica.

2.2.5. Estratégia Competitiva em Indústrias Fragmentadas

O Que São Indústrias Fragmentadas?

São indústrias normalmente formadas por muitas empresas de pequeno e médio porte, onde nenhuma possui Market-share relevante e nem possui poder de mercado suficiente para influenciar o comportamento da indústria (Porter, 2004).

O Que Torna Uma Indústria Fragmentada?

Porter (2004) aponta algumas causas econômicas básicas que ajudam a explicar a fragmentação:

- ***Barreiras de Entrada Pouco Significativas***

Além de ser uma causa econômica importante para a fragmentação da indústria, barreiras de entrada pequenas são quase que requisito para a formação de indústrias fragmentadas. Caso contrário, não seria possível haver tantas pequenas e médias empresas na indústria.

- ***Ausência de Economias de Escala ou Curva de Experiência***

A existência de economias de escala e curvas de experiência facilita a concentração da indústria em torno de grandes empresas, uma vez que estas terão vantagem competitiva de custo frente às pequenas. Do mesmo modo, com a ausência de tais economias, a indústria possui um *processo evolutivo* a menos para justificar sua concentração.

- ***Custos de Transporte Elevados***

Custos de transporte elevados limitam a região geográfica que pode ser atendida de forma lucrativa, reduzindo, portanto, a produção e os possíveis ganhos de escala de uma fábrica.

- ***Custos de Estoque Elevados ou Flutuações Irregulares nas Vendas***

Custos de estoque elevados e vendas irregulares impedem que fábricas acompanhem as vendas e atuem à plena capacidade (constante) sem incorrer em custos maiores de manutenção de estoque. Além disso, fábricas e empresas menores normalmente possuem maior flexibilidade para acompanhar as mudanças nas vendas.

- ***Ausência de Vantagens de Tamanho em Transações com Compradores ou Fornecedores***

A existência de vantagens de tamanho em negociações com compradores e fornecedores facilita a concentração da indústria em torno de grandes empresas, uma vez que estas terão vantagem competitiva frente às pequenas. Do mesmo modo, com a ausência de tais vantagens, a indústria possui um *processo evolutivo* a menos para justificar sua concentração.

- ***Mudanças Recorrentes nos Produtos ou Lançamentos Frequentes de Novos Produtos***

Caso a indústria demande mudanças recorrentes nos produtos ou lançamentos frequentes de novos produtos, as empresas não conseguem obter elevados ganhos de escala na produção, uma vez que suas instalações devam ser mais flexíveis para suportar as mudanças.

Além disso, o lançamento frequente de novos produtos costuma demandar respostas mais rápidas, o que normalmente se reflete em vantagens competitivas para os competidores de menor porte.

- ***Linha de Produto Altamente Diversa – Necessidades Variadas de Mercado***

A necessidade de se produzir muitos tipos de produtos para atender vários segmentos de mercado impede uma produção muito elevada, o que limita os potenciais ganhos de escala das empresas grandes.

Além disso, permite a entrada de empresas menores focadas em segmentos menores, de forma que o foco aumente as vantagens competitivas delas.

- ***Barreiras de Saída***

Barreiras de saída podem impedir que empresas não rentáveis saiam da indústria, de forma a desfavorecer a consolidação.

- ***Novidade***

Algumas indústrias são fragmentadas simplesmente pelo fato de serem novas.

A Indústria Pode ou Irá se Consolidar? Como?

Normalmente a consolidação ocorre quando os fatores descritos acima são superados e as empresas conseguem obter vantagens competitivas ao se tornarem maiores. Porter (2004) descreveu alguns dos métodos mais comuns que levam a indústria à consolidação, seguem a seguir:

- ***Gerar Economias de Escala ou Curva de Experiência***

Caso a empresa encontre formas de conseguir economias de escala, ela consegue obter uma vantagem competitiva que pode levar a indústria à consolidação. A forma para se conseguir economias de escala pode vir de uma nova tecnologia, um novo processo, etc.

- ***Padronizar as Diversas Necessidades do Mercado***

Caso a diversidade do mercado seja o principal motivo que impede a produção em massa e os consequentes ganhos de escala, um dos possíveis caminhos para reverter este empecilho seria a padronização da necessidade do mercado em torno de um produto.

A padronização pode ocorrer por meio de um novo produto que satisfaça a necessidade dos vários segmentos de clientes. Ações de marketing podem ajudar a padronizar os gostos e necessidades dos clientes.

- ***Neutralizar ou Eliminar os Aspectos que mais Contribuem para a Fragmentação***

Modularização do produto: a modularização do produto permite que algumas peças comuns sejam produzidas em grande escala, isolando a diferenciação dos produtos em apenas algumas partes que podem ter sua produção isolada.

- ***Fazer Aquisições para Criar uma Massa Crítica***

- ***Aguardar o desenvolvimento da indústria***

Caso os casos de indústrias que são fragmentadas pelo fato de serem novas.

Porter (2004) ressalta que, em alguns casos, as indústrias são fragmentadas por estarem “presas” por motivos não fundamentados economicamente. Ou seja, existem vantagens na consolidação, mas nenhuma empresa vislumbrou tais vantagens ou não tem capacidade para alcançá-las. Segundo ele, o reconhecimento dessas situações proporciona oportunidades estratégicas interessantes.

Como Atuar Em Indústrias Fragmentadas?

Indústrias fragmentadas apresentam diversas características que tornam mais difícil a vida das empresas que nela atuam. Por possuírem diversas empresas, a concorrência entre as empresas da indústria é bastante elevada. Além disso, o pequeno porte enfraquece a posição de negociação das empresas com fornecedores e compradores, além de tornar a indústria mais vulnerável aos produtos substitutos.

Porter (2004) sugere algumas alternativas estratégicas possíveis para atuar nesta indústria:

- *Descentralização Firmemente Administrada*
- *Instalações – “modelo”*
- *Maior Valor Agregado*
- *Especialização por Tipo ou Segmento de Produto*
- *Especialização por Tipo de Cliente*
- *Especialização por Tipo de Encomenda*
- *Uma Área Geográfica de Enfoque*
- *Postura Simples/Objetiva*
- *Integração para Trás*

Suas sugestões são variantes das três estratégias genéricas (Diferenciação, Custo ou Enfoque), porém adaptadas ao cenário comum das indústrias fragmentadas. Devido às limitações de porte, a maioria das estratégias mencionadas acima se baseia na diferenciação por enfoque.

2.3. CRITÉRIOS COMPETITIVOS

2.3.1. A Análise Estratégica da Integração Vertical

O Que é Integração Vertical?

Segundo Porter (2004), “a integração vertical é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das mesmas fronteiras de uma mesma empresa”.

Como Tomar a Decisão Estratégica da Integração Vertical?

Segundo Porter (2004), a decisão de integração vertical não deve ser calcada apenas em cálculos financeiros, sendo uma decisão mais ampla, que deve levar em conta todos os benefícios e custos econômicos e **não econômicos** que tal decisão implica. Porter ainda lembra que existe inclusive a possibilidade de parceria ou de integração parcial (onde a empresa produz internamente apenas parcela de suas necessidades e controla o restante).

Benefícios e Custos Estratégicos da Integração Vertical

Obs.: a empresa “*corrente acima*” é a empresa vendedora e a empresa “*corrente abaixo*” é a compradora na cadeia vertical.

- *Volume de Produção versus Escala Eficiente*

Um dos mais importantes fatores que deve ser levado em conta na decisão da integração vertical é a comparação do volume de produto ou serviços que a empresa necessita e o volume de produção mínimo que garanta todas as economias de escala na produção.

Normalmente a decisão só é viável quando o volume de produção necessário é suficiente para obter todos os ganhos de escala, uma vez que a empresa se depara com uma decisão

bastante difícil caso tal condição não seja verdadeira: ou deve aceitar uma desvantagem de custo na produção ou precisará vender parte da produção no mercado aberto, possivelmente para concorrentes da empresa.

- ***Benefícios Estratégicos da Integração***

Porter (2004) destaca os seguintes possíveis benefícios (econômicos e não econômicos) resultantes de uma integração vertical:

- Economias:
 - *Economias de Operações Combinadas*
 - *Economias Derivadas do Controle e da Coordenação Internos*
 - *Economias de Informação*
 - *Economias Obtidas ao se Evitar o Mercado*
 - *Economias Devidas a Relacionamentos Estáveis*
- Aprofundamento na Tecnologia
- Assegurar Oferta e/ou Demanda
- Compensação do Poder de Negociação e das Distorções nos Custos dos Insumos
- Maior Habilidade em Efetuar a Diversificação
- Barreiras de Mobilidade e de Entrada Elevadas
- Defesa Contra o Fechamento

- ***Custos Estratégicos da Integração***

Porter (2004) destaca os seguintes possíveis custos (econômicos e não econômicos) resultantes de uma integração vertical:

- Custo de Superação de Barreiras de Mobilidade
 - Exigências de Investimento de Capital
 - Novos Custos Operacionais
 - Maior Alavancagem Operacional
 - Flexibilidade Reduzida para a Mudança de Sócios
 - Maiores Barreiras de Saída Gerais
-

- O Fechamento do Acesso às Pesquisas e/ao Know-how dos Fornecedores ou Consumidores
- Custo de Manter o Equilíbrio (Capacidade vs Necessidade Produtiva) ou Custo de do Desequilíbrio
- Incentivos Desestimulantes
- Exigências Gerenciais Distintas

- ***Benefícios Estratégicos Particulares na Integração Para Frente***

Porter (2004) ainda ressalta alguns possíveis benefícios particulares dos casos de integração para frente. Entre eles:

- Melhor Habilidade em Diferenciar o Produto
- Acesso aos Canais de Distribuição
- Melhor Acesso às Informações do Mercado
- Possibilidade de Realização de Preços Mais Altos

- ***Benefícios Estratégicos Particulares da Integração Para Trás***

Porter (2004) ainda ressalta alguns possíveis benefícios particulares dos casos de integração para frente. Entre eles:

- Conhecimento Patenteado Mais Bem Resguardado
- Melhor Possibilidade de Diferenciação

Contratos de Longo Prazo e as Economias da Integração

Porter (2004) ainda lembra que alguns benefícios podem ser atingidos por meio de contratos de longo prazo ou até mesmo de curto prazo. Entretanto, ele lembra que os contratos nem sempre permitem a obtenção de todas as economias, principalmente pelo fato das partes terem que se expor a riscos elevados de ficarem presas para obter tais economias.

Mesmo assim, Porter (2004) ressalta que a empresa sempre deve considerar outros meios além da integração, principalmente nos casos em que os custos e riscos para ela sejam grandes.

2.3.2. Análise SWOT

Segundo Kother (2000), a análise SWOT é uma análise que busca relacionar a forças e fraquezas internas da empresa com as oportunidades e ameaças externas à empresa, de tal forma que suas forças sejam destacadas e fortalecidas, suas fraquezas trabalhadas e mitigadas, as oportunidades capturadas e as ameaças protegidas. Ou seja, é um método que busca auxiliar no planejamento estratégico de determinada empresa, de forma a perseguir oportunidades e evitar ameaças, com base nas forças e fraquezas da empresa.

O termo SWOT deriva a partir das palavras do inglês *Strenght* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

A análise SWOT é caracterizada por meio de uma matriz dois por dois conforme Figura 10. A montagem da matriz deve ser feita por meio da análise de dois ambientes; primeiro o ambiente interno à empresa, onde se deve caracterizar as forças e fraquezas da empresa; e o ambiente externo à empresa, onde se deve caracterizar as oportunidades e ameaças do ambiente.

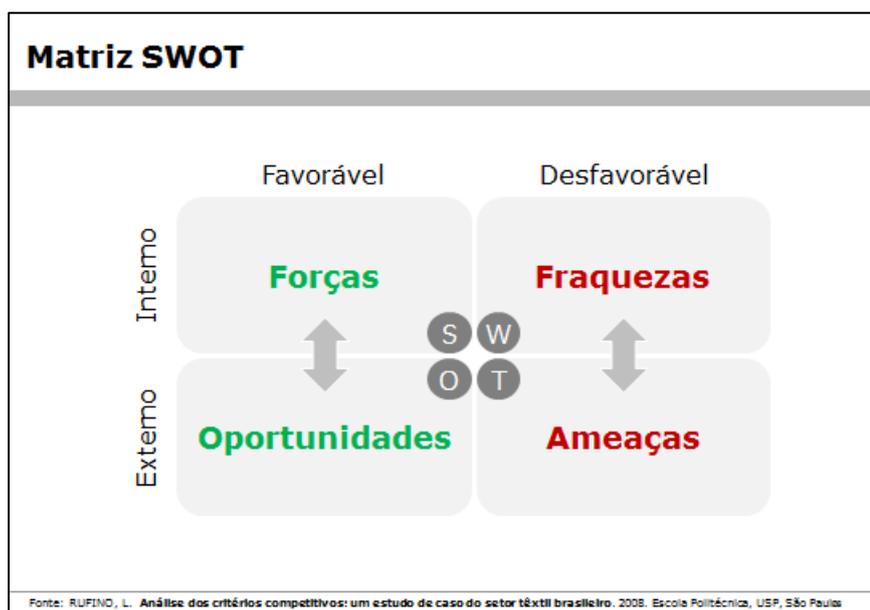


Figura 10: Matriz SWOT

Fonte: Adaptado Rufino (2008)

Porter (2004) explicita algumas características que ajudam na identificação dos pontos fortes e fracos da empresa. Segue sua descrição na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1: Forças e Fraquezas segundo Porter

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Fatores que constroem as barreiras de mobilidade que protegem a empresa • Fatores que reforçam o poder de negociação da empresa em relação a compradores e fornecedores • Fatores que isolam a empresa da rivalidade de outras empresas • Escala maior em relação ao grupo estratégico • Fatores permitindo custos menores de entrada no grupo estratégico do que em outros • Forte capacidade de implementação da estratégia em relação aos concorrentes • Recursos e habilidades permitindo à empresa superar as barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos ainda mais interessantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores que debilitam as barreiras de mobilidade que protegem a empresa • Fatores que enfraquecem o poder de negociação da empresa em relação a compradores e fornecedores • Fatores que expõem a empresa à rivalidade de outras empresas • Escala menor em relação ao grupo estratégico • Fatores causando maior custo de entrada no grupo estratégico do que em outros • Capacidade menor de implementação da estratégia em relação aos competidores • Falta de recursos e habilidades que pudessem permitir à empresa superar as barreiras de mobilidade e penetrar em grupos mais interessantes

Fonte: Porter (2004)

2.3.3. Competências Essenciais (Core Competences)

O Que São Competências Essenciais?

Segundo Prahalad e Hamel (1990), competências essenciais são as raízes que sustentam as empresas de sucesso. Elas são as fontes geradoras de diferenciação e vantagem competitiva, além de serem de difícil imitação. Elas dão acesso a uma grande variedade de mercados, além de aumentar o valor percebido pelos clientes no produto/serviço final.

Eles sugerem que a empresa pode ser vista como uma árvore, onde as competências essenciais são as raízes que sustentam todo o negócio. Elas são a base que permitem a criação de produtos-essenciais (*core products*), que são partes, subcomponentes que enfim, podem dar origem a diversos produtos finais e unidades de negócios.

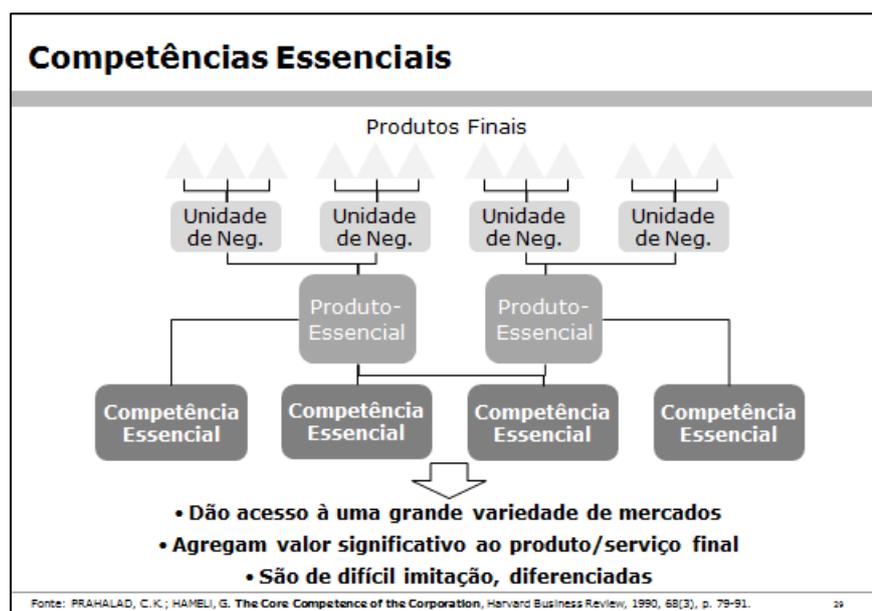


Figura 11: Competências Essenciais (Core Competences)

Fonte: Prahalad e Hamel (1990)

Vantagens da Visão Por Competências Essenciais

Esta maneira de visualizar uma organização se contrapõe a visão tradicional de fragmentar as empresas em unidades de negócios distintos. Ao tratar a empresa como um conjunto de

competências essenciais ao invés de um conjunto de unidades de negócios, algumas vantagens são obtidas:

- Facilita a identificação do negócio da empresa e seu diferencial estratégico
- Facilita a priorização dos esforços e investimento
- Direciona e facilita na coordenação interna da organização
- Facilita a visualização da empresa de maneira mais ampla, uma vez que as competências são a origem que ligam e relacionam as diversas unidades de negócios da empresa
- Facilita a inovação e criação de produtos novos por meio do cruzamento de competências
- Facilita a visualização de tendências e mudanças da indústria e suas fronteiras

2.4. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

2.4.1. Estratégia de Adjacências

As empresas, principalmente aquelas de capital aberto, estão sempre em busca de crescimento a taxas elevadas, preferencialmente acima da média do mercado e no mínimo acima da inflação e das taxas de investimentos de baixo risco. Entretanto, os caminhos que se podem tomar em busca do crescimento são diversos e arriscados.

Zook (2003), de maneira similar à Prahalad e Hamel (1990), sugere que a primeira maneira de crescer de forma bem sucedida é por meio de esforços concentrados em seus pontos fortes (*core*), que o diferenciam e criam vantagens competitivas. Devido à grande competitividade nos campos de batalha dos negócios, concentrar os esforços nos pontos críticos é fundamental para o sucesso. A esta estratégia com foco no negócio atual, Zook denominou “Estratégia com Foco no *Core*”.

Entretanto, todas as indústrias tendem a amadurecer e, conseqüentemente, diminuir sua taxa de crescimento com o tempo. A desaceleração da indústria impede o elevado crescimento desejado e requerido pelos investidores, de forma que muitas vezes as empresas precisam buscar fontes de crescimento diferentes do atual campo onde atua. Ciente deste cenário, Zook

(2003) acredita que a melhor forma de crescimento é por meio de “estratégias de adjacências”.

A estratégia de adjacências se fundamenta na idéia de que quanto mais próximo do *core* for o crescimento, maior a chance de sucesso. Ao não se distanciar muito de seu *core*, a empresa ainda se aproveita de seus pontos fortes, provavelmente possui sinergias e não foge muito do que sabe fazer, mantendo sua competitividade e diminuindo os riscos de fracasso.

Segundo Zook (2003) a estratégia de crescimento pode variar dependendo do tipo de adjacência e do nível/distanciamento do *core* do novo negócio. Os tipos de adjacências, conforme mostrados na Figura 12, são:

- Adjacências de produto
- Adjacências geográficas
- Adjacências na cadeia de valor
- Adjacências em canais
- Adjacências de clientes
- Adjacências de novos negócios

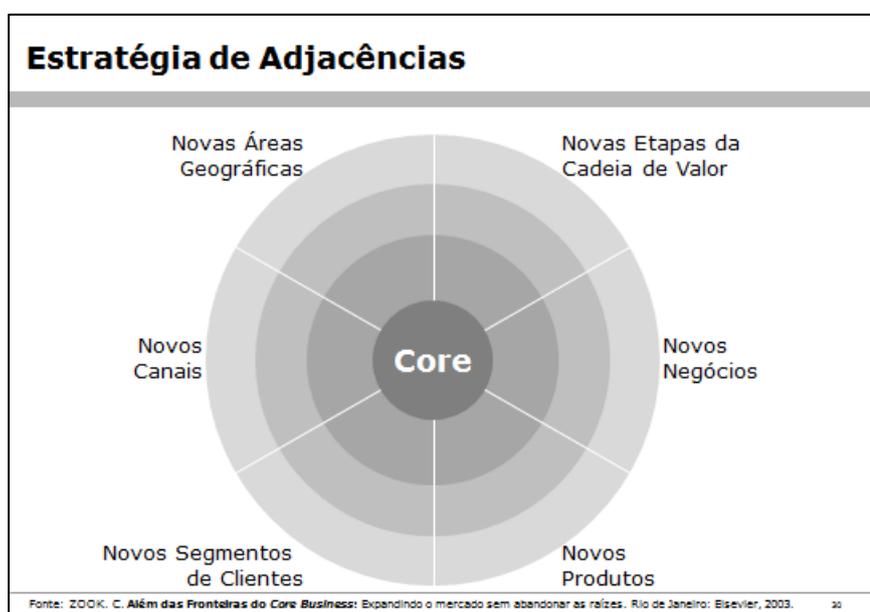


Figura 12: Estratégia de Adjacências

Fonte: Zook (2003)

Zook (2003) ressalta que quanto mais distante a adjacência estiver do *core*, maior o risco e potencial de fracasso. Entretanto, ele destaca que isto não impede que uma empresa faça movimentos para longe do *core* caso vislumbre uma oportunidade, ele só lembra que esses casos devem ser analisados com mais cuidado e precaução.

Além dos tipos de adjacência, Zook (2003) aborda três pilares que sustentam o sucesso de uma expansão adjacente:

1. As melhores adjacências partem de *cores* fortes, mantem-se perto dele e mais que isso, elas o reforçam
2. A indústria para onde se está mirando o crescimento deve permitir lucros atrativos
3. Deve-se buscar entrar em indústrias onde há potencial de liderança, que, segundo o autor, é uma das, se não a principal fonte de diferenciação

2.4.2. Modelos Replicáveis

Zook (2012), por meio de pesquisas com diversos líderes de grandes empresas, afirma que “a complexidade é o assassino silencioso do crescimento lucrativo” na atualidade. Para ser bem sucedida, ao contrário do que fosse esperado, sua estratégia se baseia na simplicidade e na construção de modelos de negócios repetíveis capazes de aprender e se adaptar rapidamente frente às mudanças.

Sua estratégia de Modelos Replicáveis se baseia em três princípios estruturais:

1. *Core* bem diferenciado
2. Regras não negociáveis claras
3. Aprendizado em loop fechado

O primeiro princípio, o *core* bem diferenciado é a base que fortalece a diferenciação da empresa e garante sua vantagem competitiva. Normalmente constituem algumas capacidades e recursos que a empresa possui que a diferenciam, criam valor e são difíceis de serem imitados pelos concorrentes. O *core* deve ser decomposto em um sistema de atividade que pode ser replicado em outras adjacências do negócio.

O segundo princípio, as regras não negociáveis claras, consiste no conjunto de princípios e regras que estão incorporadas dentro da empresa e que orientam o comportamento dos funcionários de forma a criar rotinas repetíveis na direção do cumprimento das diretrizes da estratégia da empresa.

O terceiro princípio, aprendizado em loop fechado, é o que permite que a empresa se adapte aos novos e antigos consumidores, e também às mudanças do mercado. A simplicidade do modelo replicável potencializa a velocidade do aprendizado, de forma a diferenciar a empresa frente aos concorrentes que demoram mais para melhorar seus produtos e serviços.

Segundo Zook (2012), a estratégia de adjacências e a estratégia do modelo replicável são complementares e se potencializam. O crescimento por meio de adjacências diminui os riscos, permite diversas sinergias e aproveita o aprendizado e as forças acumuladas. Ao mesmo tempo, a fórmula do modelo replicável potencializa a evolução da curva de aprendizado, acelerando o crescimento.

Pode-se dizer que a estratégia de adjacências indica quais os caminhos do crescimento, enquanto o modelo replicável mostra como percorrer o caminho de maneira mais eficiente.

3. PANORAMA DO SETOR DE VESTUÁRIO

A análise setorial trata-se de um estudo de um “pedaço” da economia, de modo a se verificar qual é o seu passado, diagnosticar qual é a sua situação atual e tentar prever qual será seu futuro.

Este tipo de análise é feito visando-se conhecer o ambiente em que uma determinada empresa se encontra, de modo que ela possa então tentar se antecipar às tendências e mudanças do mercado, aproveitando-se das oportunidades e preparando-se para as ameaças.

O método utilizado, de modo a se estruturar esta análise, é baseado no lecionado na disciplina Projeto Integrado de Sistemas de Produção do departamento de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo, e aborda os seguintes aspectos:

- Descrição do setor
- Histórico e sua evolução no tempo
- Oferta
- Demanda
- Ações do governo
- Resumo geral do panorama

Obs.: O autor ressalta que esta análise do setor de vestuário foi adaptada e aproveitada de um trabalho realizado na disciplina Projeto Integrado de Sistemas de Produção do departamento de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo no primeiro semestre de 2012.

3.1. O SETOR

O setor de vestuário é um dos setores industriais mais antigos, mas ainda hoje possui grande presença na economia. Dentro do setor de varejo, o vestuário encontra-se em quarto lugar em volume total de vendas (Deloitte, 2009).

Possui os seguintes números (dados de 2011) no país:

- Faturamento: US\$ 63 bilhões
- Número de empresas: 30 mil
- 5º maior produtor têxtil do mundo
- 4º maior produtor de confeccionados do mundo
- Exportações (sem fibra de algodão): US\$ 1,4 bilhão
- Importações (sem fibra de algodão): US\$ 6,1 bilhões
- Saldo da balança comercial (sem fibra de algodão): US\$ 4,7 bilhões negativos
- Investimentos de US\$ 13 bilhões nos últimos 10 anos
- Produção média de confecção: 9,5 bilhões de peças por ano
- Trabalhadores: 1,7 milhão de empregados diretos
- 2º maior empregador da indústria de transformação brasileira
- 2º maior produtor e 3º maior consumidor de denim do mundo
- Representa 10,6% dos empregos da indústria de transformação e cerca de 5% do PIB industrial brasileiro

Fonte: TEXTBRASIL

É um dos setores mais distribuídos no mundo, sendo especialmente impactante na economia de países em desenvolvimento. O Brasil está presente entre os maiores produtores do mundo na indústria Têxtil-Vestuário, mas sua presença no mercado internacional é baixa devido à baixa importação e exportação.

O setor, juntando-o com o setor têxtil, pode ser estruturado de acordo com a seguinte cadeia (Figura 13):



Figura 13: Cadeia do Setor Têxtil-Vestuário

Fonte: Adaptado de CARVALINHA, 2007

O ramo do vestuário, especificamente, se encontra nos últimos elementos da cadeia acima, englobando a parte de confecção (indústria da moda com suas confecções) e a de comercialização (varejo, redes e lojas especializadas).

No setor, existem alguns fatores que possuem acentuada importância quando se considera a competitividade das empresas. Entre eles podemos citar:

- *Design*
- Desenvolvimento de produto
- *Marketing* (canais, marcas, preço)
- *Supply chain management* (cadeia de fornecedores, clientes e sua gestão, controle de estoques,...)

Pode-se então afirmar que a cadeia do vestuário é dirigida pelo comprador (*buyer driven chain*) pelo fato de a marca, os pontos de venda e a comercialização serem os ativos mais importantes.

No ramo do vestuário existem diversos modos de produção. Geralmente os processos de criação de roupas englobam:

- *Design* das roupas
- Modelagem (criação de piloto)

- Encaixe e Risco
- Corte
- Costura
- Passadoria

É possível a existência de outros passos, como controle da qualidade ou embalagem, dependendo da empresa. Além disso, é comum que empresas terceirizem algumas destas tarefas de modo a focar nas competências que consideram mais importantes ou que fazem melhor. Algumas focam em marca e cadeia, enquanto outras baseiam seu trabalho na fabricação das roupas para terceiros que fornecem o *design* e marca das roupas.

Existem diferentes métodos de venda e criação de produtos, mas o mais comum é o de coleções, organizadas de acordo com as estações: outono/inverno, primavera/verão. As rápidas mudanças no mundo da moda acabam por tornar a venda de peças que passaram da estação bastante difícil.

Dada a sua importância, o setor vestuário, muitas vezes em conjunto com o têxtil, possui diversas organizações e entidades que podem ser relevadas. No ramo internacional, temos:

- **ITMF** - *International Textile Manufacturers Federation* (www.itmf.org/)
- **ITCB** - *International Textiles and Clothing Bureau* (www.itcb.org/)
- **ATMI** – *American Textile Manufacturers Institute* (www.atmi.org/)
- **OTEXA** - *Office of Textiles and Apparel* (www.otexa.ita.doc.gov)
- **AFMA** – *American Fiber Manufacturers Association, Inc.*
(www.fibersource.com/afma/afma.htm)
- **EURATEX** - *The European Apparel and Textile Organisation* (www.euratex.org)

Fonte: http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=23

Já no âmbito nacional, destacam-se as seguintes principais entidades do setor:

- **ABIT** - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (www.abit.org.br)
 - **ABRAPA** - Associação Brasileira dos Produtores de Algodão (www.abrapa.com.br)
-

- **ABRAFAS** - Associação Brasileira de Produtores de Fibras Artificiais e Sintéticas (www.abrafas.org.br)
- **ABRAVEST** - Associação Brasileira do Vestuário (www.abravest.org.br)
- **SINDITEXTIL** - Carta Têxtil (www.sinditextil.org.br)

Fonte: http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=23

3.2. HISTÓRICO & CARACTERÍSTICAS

A construção de roupas é uma das partes mais antigas da economia, mas que passou por extremas mudanças a partir da Revolução Industrial. A criação de roupas foi um dos grandes impulsionadores da criação de novas máquinas durante a revolução industrial, como o implemento de novas tecelagens, por exemplo.

No Brasil a mão de obra migrante sempre foi muito forte no ramo do vestuário. No começo do século, imigrantes sírios, libaneses, italianos criaram diversos polos de confecção na Região de São Paulo. Em seguida vieram diversos nordestinos em busca de maiores condições de vida e, mais recentemente, ocorreu a vinda de imigrantes coreanos a cerca da década de 70.

Na década de 80, o Brasil encontrava-se relativamente atrasado comparado em comparação aos padrões internacionais de qualidade, principalmente relativo a inovações industriais em que somente as grandes empresas exportadoras tinham acesso à inovação. Este fato trouxe dificuldades a este ramo na década seguinte.

Na década de 90, juntamente com as melhoras tecnológicas, o plano real e a abertura comercial influenciou diversas mudanças no setor no país, relacionados à competitividade e presença internacional. Outras mudanças foram a concentração da produção na parte têxtil e pulverização do segmento de confecções em diversas pequenas e médias empresas em sua maioria e o deslocamento de empresas para regiões com maiores incentivos fiscais e menores custos de mão-de-obra.

O acirramento da competitividade mudou o foco das empresas em redução de custos e preços para uma maior força da inovação e flexibilidade dos produtos, processos e cadeia produtiva, com produtos de maior qualidade em comparação ao seu preço. Ocorreu assim um aumento na tecnologia das máquinas produtivas utilizadas, o que acabou por diminuir a quantidade de mão-de-obra no setor.

O Brasil contém todos os participantes da cadeia têxtil-vestuário, o que não é tão comum entre os países em desenvolvimento.

Historicamente, o país não é tão focado na inovação própria quando se considera o design de roupas. Geralmente as empresas brasileiras focam nas tendências internacionais, principalmente dos Estados Unidos e da Europa e, a partir daí diferenciar um pouco seus produtos de modo a fortalecer a marca Brasileira.

Dentro da indústria da moda, no ramo dos biquínis o Brasil sempre foi uma referência mundial, sendo atualmente o maior mercado de moda de praia do mundo, com cerca de US\$ 1,5 bilhão por (ABIT). A baixa variação climática e clima relativamente quente do país permite um fluxo relativamente constante durante todo o ano, mesmo com aumento da demanda no verão.

3.3. DEMANDA

Conhecer a demanda de um determinado setor é de grande importância, pois indica o tamanho do mercado que a empresa está inserida. Mercados grandes são mais atrativos, uma vez que possuem mais espaços para crescimento e lucro. Obviamente, não se deve observar apenas o tamanho do mercado, mas conhecê-lo é um primeiro passo importante. De modo a melhor estruturar o mercado que está sendo estudado, são apresentados dados comparativos de subsectores dentro do mercado.

Outro fator que deve ser visto é como o setor vem se comportando nos últimos anos, se ele está crescendo ou diminuindo, e como e onde estão ocorrendo estas variações. Para realizar o dimensionamento da demanda do setor, foram utilizados dados da IPC Target obtidos na

internet, dos anos de 2010 e 2011. Eles mostram o potencial de consumo, em reais, para cada região, tipo de cidade e classe social.

De acordo com os dados da Tabela 2, o consumo em artigos de vestuário foi de aproximadamente 73 bilhões de reais em 2011, o que representa 4,7% dos gastos totais dos consumidores brasileiros.

Ao olhar por classes sociais, dos 73 bilhões, a classe A foi responsável por 15% (~11 R\$B), a classe B por 46% (~33 R\$B), a classe C por 34% (~24 R\$B) e a D e E por 6% (~4 R\$B).

Em 2010 o potencial de consumo foi de 65 bilhões de reais, valor 12% menor que o de 2011. Ao observarmos os valores por classe, vemos que o grande responsável pelo crescimento foi a classe C, que teve aumento de 19% no período.

Tabela 2: Potencial de consumo por Classe Social

Classe	Potencial de consumo 2010		Potencial de Consumo 2011		Variação 10vs11
	R\$B	%	R\$B	%	%
A	10,41	16%	10,86	15%	4%
B	29,62	46%	33,18	46%	12%
C	20,59	32%	24,59	34%	19%
D e E	4,24	7%	4,24	6%	0%
TOTAL	64,86	100%	72,87	100%	12%

Fonte: IPC Target

Observando os números por região na Tabela 3, notamos que as regiões mais relevantes são as regiões Sul, Nordeste e principalmente a região Sudeste, responsável por 48% do consumo total.

Entretanto, na comparação com 2010, a região sudeste foi a que apresentou menor crescimento, de apenas 11%. As regiões norte e centro-oeste tiveram o maior crescimento, porém elas representam apenas 14% do consumo total.

Tabela 3: Potencial de consumo por Região

Região	Potencial de consumo 2010		Potencial de Consumo 2011		Varição 10vs11
	R\$B	%	R\$B	%	%
Norte	4,47	7%	5,10	7%	14%
Nordeste	13,48	21%	15,28	21%	13%
Centro-oeste	4,67	7%	5,39	7%	15%
Sudeste	31,53	49%	35,02	48%	11%
Sul	10,71	17%	12,08	17%	13%
TOTAL	64,86	100%	72,87	100%	12%

Fonte: IPC Target

Outra forma de se ver o mercado é quebrando-o por tipo de cidade, em cidades tier 1, tier 2, tier 3 ou tier 4. De acordo com critério do IBGE, cidades tier 1 são as regiões metropolitanas com mais de 1 milhão de habitantes, cidades tier 2 possuem entre 500 mil e 1 milhão de habitantes, cidades tier 3 possuem de 100 a 500 mil habitantes e cidades tier 4 possuem menos que 100 mil habitantes.

Observando a Tabela 4, vemos que as cidades pequenas (tier 4) são as que representam maior potencial de consumo (31%) e também as que mais cresceram entre 2008 e 2011.

Tabela 4: Potencial de consumo por Tipo de Cidade

Tipo de Cidade	Potencial de Consumo 2011		Crescimento anual (08-11)
	R\$B	%	%
Tier 1	21,86	30%	8,9%
Tier 2	7,07	10%	8,8%
Tier 3	21,06	29%	9,2%
Tier 4	22,81	31%	10,2%
TOTAL	72,87	100%	9,4%

Fonte: IPC Target

Ao analisar estes dados, vemos que a grande oportunidade de crescimento se encontra nas cidades pequenas. Seria necessário cruzar os dados, mas é grande a chance de que o crescimento esteja mais especificamente em consumidores das classes B e C, das cidades pequenas, principalmente nas regiões centro-oeste, norte e nordeste.

3.3.1. *Projeção da demanda*

Para realizar a projeção da demanda do mercado de vestuário, foi utilizada a correlação entre o PIB nominal brasileiro e o tamanho do mercado de vestuário dos últimos 10 anos (Tabela 5).

Tabela 5: Histórico do PIB e do Mercado de Vestuário Brasileiro

	Ano									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PIB (R\$T)	1,48	1,70	1,94	2,15	2,37	2,66	3,03	3,24	3,77	4,14
Mercado Vestuário (R\$B)	32	34	38	43	45	51	56	58	65	73

Fonte: IBGE e IPC Target

O primeiro passo, para verificar se a projeção é válida, é ver se de fato as duas variáveis possuem alguma correlação entre si. Plotando os dados das duas variáveis no Excel, obteve-se um alto nível de correlação, com $R^2=0,995$ (Figura 14).

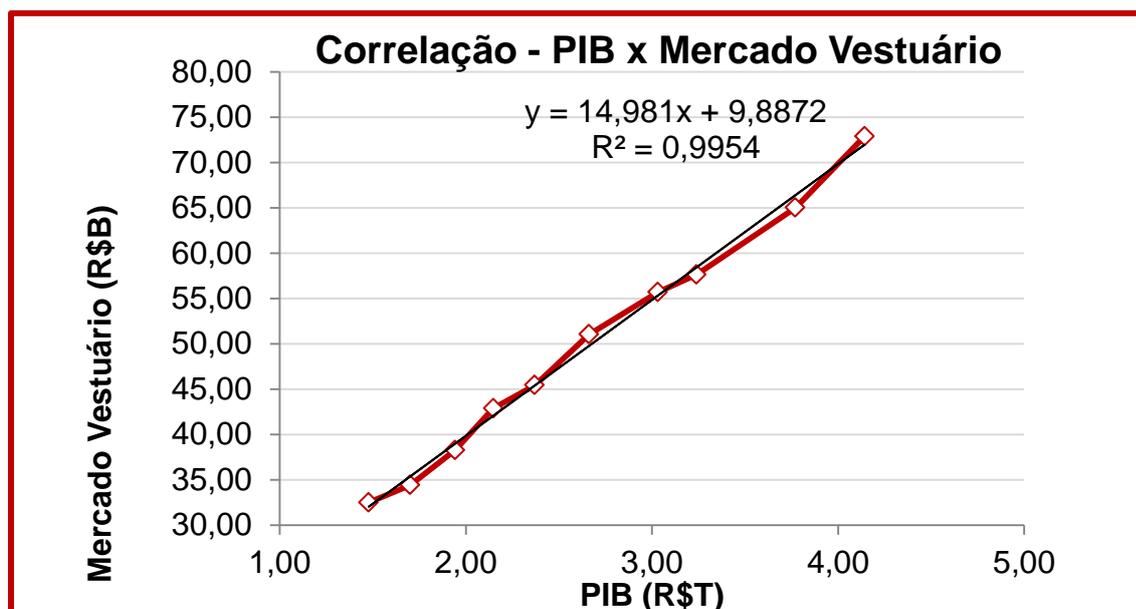


Figura 14: Correlação PIB x Mercado Vestuário

Fonte: Análise própria

Após verificar a correlação das duas variáveis, foi feita uma projeção do PIB brasileiro para os próximos 5 anos. Esta projeção foi feita utilizando um crescimento nominal do PIB de 7% ao ano (semelhante ao estimado pelo FMI).

Com base no PIB projetado, calculou-se o tamanho do mercado de vestuário para os próximos 5 anos. O resultado obtido encontra-se na tabela abaixo.

Tabela 6: Projeção do PIB e do Mercado de Vestuário

	Ano				
	12E	13E	14E	15E	16E
PIB (R\$T)	4,43	4,74	5,08	5,43	5,81
Mercado Vestuário (R\$B)	76	81	86	91	97

Fonte: Análise própria

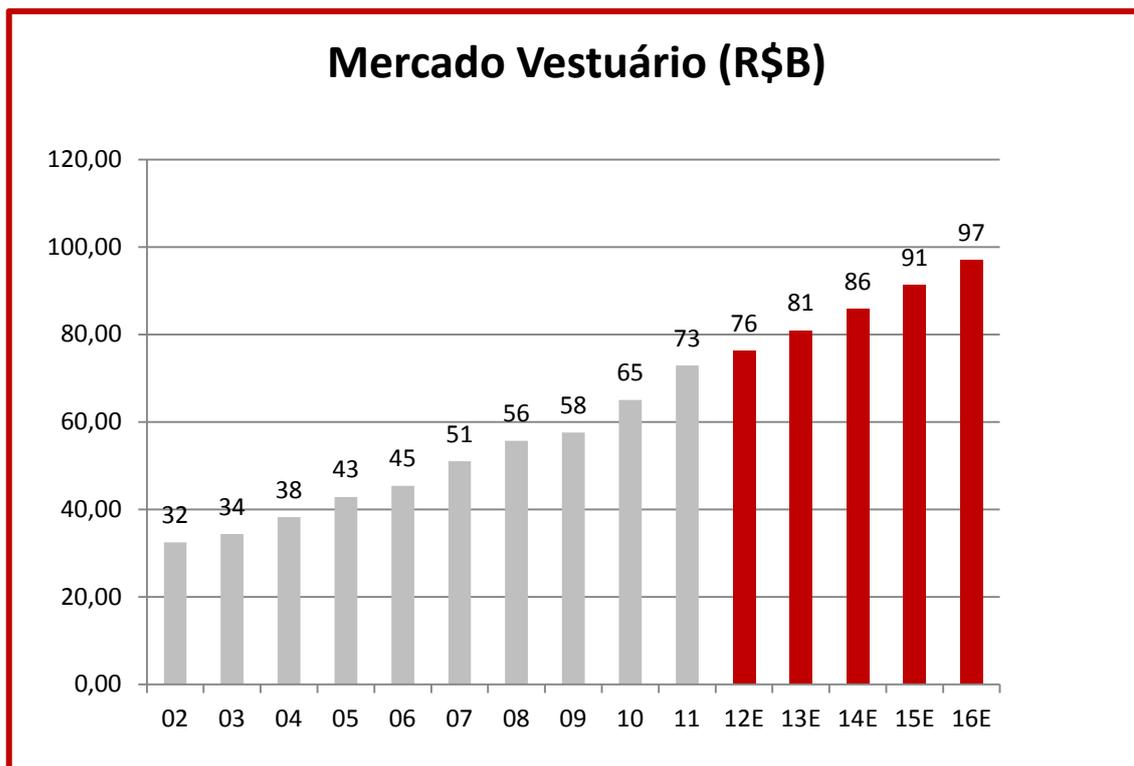


Figura 15: Mercado de Vestuário (2002-2016E)

Fonte: Análise própria

Seria interessante realizar a projeção do mercado, segmentando o crescimento de cada classe social e tier de cidade, uma vez que se verificou que segmentos diferentes veem crescendo a taxas diferentes, entretanto, a informação necessária para este tipo de análise só está disponível em fontes pagas.

Sabe-se que o setor de vestuário é muito vasto e heterogêneo. Dentro dele, existem diversos nichos de mercado diferentes que poderiam ser explorados mais a fundo. Abaixo seguem algumas segmentações possíveis:

- Segmentação de acordo com a idade dos consumidores
- Segmentação de acordo com o gênero
- Segmentação de acordo com estilo (casual, formal, punk, etc.)

3.4. OFERTA

O estudo da oferta de um setor é de grande importância, pois traz muitas informações pertinentes ao entendimento do negócio, como capacidade produtiva, distribuição geográfica, ganhos de escala, concentração dos players, etc. Ao analisar as informações da oferta, é sempre importante ter em mente as informações também da demanda, pois as duas estão estritamente relacionadas.

A seguir, o estudo da oferta está dividido em três partes: capacidade produtiva, exportações e importações.

3.4.1. *Capacidade Produtiva*

De acordo com dados do IEMI, em 2001 o Brasil possuía aproximadamente 15 mil fábricas funcionando, empregando mais de um milhão de trabalhadores. A produção no ano foi de 4,8 bilhões de peças, estando concentrada principalmente na região sudeste (65% da produção total), mas também presente nas regiões sul (20%) e nordeste (11%).

Pode-se notar, na Tabela 7 abaixo, que quanto maior a produção da região, maior a produção por funcionário também. Isso é um indício de que existe ganho de escala na produção de peças de vestuário, o que ajuda a explicar porque a produção está tão concentrada na região sudeste.

Entretanto, vemos também que a produção está dividida em muitas fábricas com poucos funcionários (média de 65 funcionários por fábrica), mostrando que a capacidade produtiva está bem fragmentada e que o ganho de escala não é tão forte.

Tabela 7: Produção de Vestuário por Região (2001)

Região	Fábricas	Mão de obra	Produção ('000 pçs)	Produção (%)	Produção por funcionário
Norte	334	10.880	33.726	1%	3.100
Nordeste	2.129	133.870	517.381	11%	3.865
Centro-Oeste	788	54.693	192.713	4%	3.524
Sudeste	8.538	582.482	3.088.073	65%	5.302
Sul	3.578	224.634	954.265	20%	4.248
Total	15.367	1.006.559	4.786.158	100%	4.755

Fonte: IEMI (2001)

3.4.2. Exportações

De acordo com dados do Aliceweb (Tabela 8 abaixo), em 2011 o Brasil exportou 1,4 bilhões de dólares de produtos têxteis e confeccionados. Os principais destinos de exportação estão na América do Sul (principalmente Argentina) e também Estados Unidos e México.

Dentro da lista dos países abaixo, ressalta aos olhos as exportações para a China, que apesar de representar apenas 1% das exportações em US\$, em Kg representa 8% do total. Esta diferença é explicada pelo tipo de produto exportado para a China, predominantemente de matéria prima bruta, com pouco valor agregado.

Tabela 8: Exportações de Produtos Têxteis e Confeccionados por País

País	Exportações - 2011			
	Em milhões US\$	(%)	Em milhões Kg	(%)
TOTAL	1.422	100%	266	100%
ARGENTINA	437	31%	68	25%
USA	118	8%	39	15%
PARAGUAI	95	7%	9	4%
VENEZUELA	89	6%	17	6%
URUGUAI	71	5%	11	4%
COLOMBIA	62	4%	11	4%
CHILE	56	4%	7	3%
MEXICO	49	3%	8	3%
BOLIVIA	48	3%	5	2%
PERU	40	3%	8	3%
HOLANDA	31	2%	4	2%
JAPAO	25	2%	0	0%
ALEMANHA	22	2%	3	1%
CHINA	21	1%	20	8%
OUTROS	257	18%	54	20%

Fonte: Aliceweb (2011)

3.4.3. Importações

De acordo com dados do Aliceweb, em 2011 o Brasil importou 6,2 bilhões de dólares de produtos têxteis e confeccionados, resultando em um déficit comercial de 4,8 bilhões de dólares.

Observando a Tabela 9 abaixo, nota-se que diferentemente das exportações, as importações estão concentradas em menos países, em sua maioria do continente asiático. Como era esperada, a China é a maior fonte de importação do Brasil, representando 47% do total importado.

Tabela 9: Importações de Produtos Têxteis e Confeccionados por País

País	Importações - 2011			
	Em milhões US\$	(%)	Em milhões Kg	(%)
TOTAL	6.171	100%	1.166	100%
CHINA	2.910	47%	497	43%
INDIA	581	9%	168	14%
INDONESIA	356	6%	102	9%
USA	216	3%	26	2%
ARGENTINA	207	3%	42	4%
TAIWAN	194	3%	52	4%
COREIA DO SUL	181	3%	49	4%
BANGLADESH	133	2%	20	2%
TAILANDIA	115	2%	27	2%
PERU	102	2%	6	1%
OUTROS	1.177	19%	176	15%

Fonte: Aliceweb (2011)

De acordo com notícia publicada no site do UOL em 24 de maio de 2012, “*O coeficiente de penetração de importações - que considera tanto o consumo final das pessoas quanto o de insumos pela indústria - atingiu 22,2 por cento no período, o maior nível desde 1996. No segmento de vestuário, o coeficiente ficou em 12 por cento, após 10,6 por cento 12 meses antes. Já a Associação Brasileira do Vestuário (Abravest) estima em 20 por cento a participação dos importados na indústria de vestuário. Nessa conta, os oito pontos percentuais acima do número da CNI referem-se a um outro problema pertinente ao setor: o contrabando de mercadorias.*”

Ainda segundo a mesma notícia, “*O atual cenário, em que itens importados ocupam cada vez mais espaço nos cabides das varejistas, decorre do crescimento industrial mais lento que o consumo. Segundo estudo da Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX), em parceria com o Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV), a produção nacional não tem sido suficiente para suprir a demanda interna. O levantamento apontou que o consumo per capita de têxteis cresce 8 por cento ao ano, equivalente a um aumento de 36 por cento de 2006 a 2010. Já a produção per capita cresceu 2,5 por cento ao ano, menos de 11 por cento no período, com parte da demanda sendo suprida pelas importações.*”

3.5. AÇÕES DO GOVERNO

Nos últimos anos houve algumas ações do governo que impactaram o setor de vestuário brasileiro. Em sua maioria, foram medidas visando aumentar a competitividade do setor que está muito fragilizado. Veja algumas das mais relevantes abaixo:

- **Plano Brasil Maior**

De acordo com o relatório do SIS (Sistema de Inteligência Setorial): “*Plano lançado pela presidente Dilma Rousseff em 02/08/2011, apresentado como uma posição do governo brasileiro frente às dificuldades enfrentadas pela indústria nacional em decorrência da crise econômica mundial e da perda de competitividade frente às indústrias estrangeiras que atuam fortemente no mercado brasileiro.*”

Este plano apresenta-se como uma política complementar às ações já propostas pela Política industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior – PITCE (2003-2007) e pela Política de Desenvolvimento Produtivo – PDP (2008-2010). O plano Brasil Maior apresenta um conjunto de medidas que serão implementadas ao longo dos anos de 2011 – 2014. Entre elas, destacam-se:

- *Desoneração dos investimentos e das exportações*
- *Ampliação e simplificação do financiamento ao investimento e às exportações*
- *Aumento de recursos para inovação*
- *Aperfeiçoamento do marco regulatório da inovação*
- *Estímulos ao crescimento de pequenos e micro negócios*
- *Fortalecimento da defesa comercial*
- *Criação de regimes especiais para agregação de valor e de tecnologia nas cadeias produtivas*
- *Regulamentação da lei de compras governamentais para estimular a produção e a inovação no país”*

Entretanto, membros do setor de vestuário reclamam da falta de competitividade do setor no Brasil devido ao “custo Brasil”, e dizem que as ações do governo são apenas pontuais, não sendo suficientes para erguer a competitividade das indústrias nacionais.

- **Incentivos fiscais**

Concessão por parte de alguns governos estaduais e municipais de incentivos fiscais para atrair indústrias aos seus estados e cidades.

- **ABNT - Normas e regras**

O governo também interfere no setor de outras formas, como por exemplo, através da ação feita pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) junto à ABRAVEST que padronizou as dimensões dos vestuários infantis.

- **E-commerce**

Outro mercado que veem recebendo e deve aumentar a atenção do governo é o mercado de varejo online. Devido ao seu alto crescimento, e por ainda ser pouco regulamentado e

não possuir regras claras, o mercado de varejo online demandará dos órgãos governamentais criações de novas medidas e leis nos próximos anos.

3.6. RESUMO DO PANORAMA GERAL

O histórico e a trajetória do setor no Brasil e no mundo mostra que o setor é extremamente amplo, relativamente dinâmico e permite entender um pouco melhor porque o Brasil se encontra na atual situação de falta de competitividade frente ao mercado externo.

Através da análise comparativa do setor, viu-se que o mercado de vestuário é de grande importância e representa boa parte dos gastos dos consumidores. Viu-se também que ele é mais sensível às mudanças de renda comparativamente com produtos mais básicos.

Ao analisarmos a demanda do setor, vimos que ela vem crescendo nos últimos anos, principalmente nas cidades pequenas (tier 4), nas classes C e nas regiões norte, nordeste e centro-oeste.

Por fim, vimos que existe um problema de oferta no Brasil, onde as importações veem ganhando importância dentro do mercado, principalmente devido à falta de competitividade das empresas que precisam arcar com o “Custo Brasil” (altas cargas tributárias, falta de mão de obra qualificada, problemas de logística, etc.).

E dentro deste contexto, o governo brasileiro criou o “Plano Brasil Maior” recentemente na busca de aumentar a competitividade do setor. E como o plano ainda se encontra em seu primeiro ano, membros do setor estão ao mesmo tempo esperançosos com um futuro mais promissor, mas ao mesmo tempo estão céticos quanto a possibilidades de melhorias apenas com ações pontuais.

Concluindo, a demanda do setor de vestuário está crescendo, havendo nichos que podem ser explorados. Entretanto, para ser possível aproveitar esta demanda, as empresas brasileiras precisam encontrar meios de tornar seus negócios lucrativos mesmo com as dificuldades inerentes do mercado brasileiro.

4. ANÁLISE AMBIENTAL

4.1. ANÁLISE EM INDÚSTRIAS FRAGMENTADAS

Como mencionado no Capítulo 3, a indústria do vestuário é bastante fragmentada, não apenas no Brasil, como também em diversos outros países do mundo. O primeiro passo da análise ambiental consistirá na busca pela explicação dos motivos para a fragmentação da indústria. Entender melhor os motivos da fragmentação pode ajudar na compreensão da indústria para a realização das análises seguintes.

Quais São os Principais Motivos Para Fragmentação da Indústria?

Existem diversos motivos que ajudam a explicar o porquê da fragmentação da indústria de vestuário. Os principais motivos encontrados encontram-se explicados abaixo:

- ***Barreiras de Entrada Baixas***

A Indústria de Vestuário é conhecida por apresentar pequenas barreiras de entrada, permitindo a entrada de diversas empresas pequenas. Segundo a IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial), “70% das indústrias de vestuário brasileiras são de pequeno porte, com menos de 20 funcionários.”.

- ***Ausência de Economias de Escala ou Curva de Experiência***

A indústria apresenta várias características que diminuem a produção total dos produtos, ou que exigem maior flexibilidade das fábricas, impedindo ou limitando os ganhos de escala possíveis. Dentre elas, podemos citar as seguintes:

- **Mercado Consumidor Muito Heterogêneo**

O mercado consumidor de vestuário é altamente heterogêneo, podendo ser segmentado de diversas formas e em diversos níveis. Por se tratar de um item que

todos devem utilizar, uma primeira segmentação possível é a demográfica (Idade e Renda), além disso, os consumidores variam de tamanho, formato de corpo e principalmente gostos/estilos/cultura.

- **Grande Variedade da Linha de Produtos**

Este item está intimamente ligado ao item anterior, uma vez que a oferta de produtos deve estar alinhada às necessidades do mercado consumidor. Além de ter que atender aos vários tipos de clientes, os produtos também variam em mais níveis, como categorias (Ex.: Camisa, camiseta, blusa, blusão, jaqueta, camisola, camiseta, calça, shorts, calça Capri, etc.) e cor.

A grande variedade na linha de produtos e o mercado consumidor altamente heterogêneo quebra a produção, de forma a desfavorecer a produção em larga escala.

- **Lançamento Frequente de Novos Produtos**

Devido às estações do ano e mudanças no clima, a indústria do setor de vestuário costuma trabalhar com diversas coleções ao longo do ano, exigindo o lançamento frequente de novos produtos. A mudança constante dos produtos impede a montagem de uma fábrica dedicada que ofereça ganhos de escala relevantes.

- **Flutuações Irregulares nas Vendas e Custo de Estoque Relevante**

As flutuações irregulares nas vendas, junto a um custo de estoque relevante torna necessário que a empresa faça sua produção acompanhando as vendas, impedindo que atue a plena capacidade de forma a obter ganhos de escala.

- **Queda Acentuada no Valor do Estoque Residual**

Uma das características marcantes da indústria de vestuário é o fato dos estoques residuais de cada coleção ter seu valor altamente reduzido. Após o final de cada coleção, as peças da coleção perdem grande parte de seu valor, sendo vendidas com altos níveis de descontos.

Dessa forma, uma superprodução, acima da demanda, tornam necessários grandes volumes de vendas com altos níveis de desconto, gerando elevadas perdas e prejuízos

à empresa. O fato da linha de produto ser muito diversificada, inclusive pela quebra de tamanho, agrava ainda mais o problema, aumentando a importância de uma produção mais acertada para cada produto.

- **Denso Conteúdo Criativo Exigido**

A indústria de moda necessita de pessoas criativas que trabalhem constantemente para a criação de coleções novas e que sigam as tendências da moda. Segundo Porter (2004), quando um denso conteúdo criativo é exigido, a escala normalmente anda em sentido oposto à produtividade.

Como se pode ver, existem muitos motivos que ajudam a explicar o estado fragmentado da indústria. Porter (2004) sugere, para o caso de indústrias fragmentadas, que se busque por possibilidades de consolidação, sempre tentando neutralizar os motivos para fragmentação. Embora existam alguns fatores reversíveis, muitos deles são inerentes à indústria, tornando inviável a consolidação da indústria atualmente.

4.2. ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA – CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

4.2.1. Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes: Forte

A ameaça de entrada de novos concorrentes, principalmente grandes concorrentes internacionais, é bastante elevada por três motivos: baixas barreiras de entrada, pouco potencial de retaliação por parte dos atuais concorrentes, e bom momento da indústria brasileira (principalmente quando comparado com países desenvolvidos).

O bom momento da indústria brasileira, junto ao atual momento de crise de países desenvolvidos como Estados Unidos, Japão e países da Europa em geral, tem feito com que empresas desses países aumentem seu interesse em se instalarem aqui.

Por meio de uma busca de notícias sobre o assunto, foi possível encontrar diversas matérias a respeito de empresas que possuem interesse e pretendem iniciar negócios no Brasil num futuro bem próximo. É possível citar, como exemplos, a empresa sueca *H&M* (segunda maior varejista de vestuário do mundo), a alemã *Peek & Cloppenburg* (P&C), a inglesa *Debenhams*, a espanhola *El Corte*, a também espanhola *Bershka* e até a argentina *Rapsodia*.

Esta ameaça de entrada de concorrentes internacionais é agravada por alguns fatores: em geral se tratam de empresas grandes (normalmente estão entre as líderes de seus países), com marcas bem fortes (não apenas em seus países de origem, mas também internacionalmente), know-how e produtos competitivos, capital para investimento, além de pretenderem abrir suas lojas nos principais pontos do Brasil e roubarem os executivos das principais empresas já estabelecidas aqui.

Vale destacar que uma marca forte garante vantagem competitiva não apenas frente aos clientes, mas também pode ajudar na busca por melhores pontos em shoppings, uma vez que elas podem ser priorizadas pela administração dos shoppings por atraírem maior fluxo. Além disso, a marca forte pode ajudar na obtenção de maior penetração na venda para clientes multimarcas.

Com relação às barreiras de entrada específicas das empresas internacionais, pode-se destacar: a necessidade de adaptação à realidade brasileira (burocracia, problemas logísticos, custos trabalhistas, carga tributária, etc.) bastante característica do país e bastante diferente de outros países; e a proteção do governo contra importações, por meio da legislação e de impostos.

Em resumo, a ameaça de novos entrantes se tornou uma força relevante na indústria especialmente nos últimos anos, após a crise nos países desenvolvidos, tornando-se um risco real que deve ser concretizado nos próximos anos.

4.2.2. Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes: Forte

A rivalidade entre os concorrentes existentes dentro da indústria é bastante forte, característica comum em indústrias fragmentadas.

Naturalmente, a concorrência é mais acirrada nas grandes cidades e regiões metropolitanas, em especial nos shoppings de médio e alto fluxo. Estes locais, por concentrarem grande poder de consumo, contam com lojas das grandes empresas, tornando-se verdadeiros campos de batalha por vendas. Embora haja bastante diferenciação por segmentos de clientes e linha de produtos, as empresas batalham pelas vendas por meio de maiores descontos, promoções, liquidações, etc.

Embora as cidades pequenas enfrentem uma competição menos acirrada, elas também são dispersas e concentram menos poder de consumo, tornando mais difícil a instalação e distribuição para tais cidades.

Outro ponto que vale a pena lembrar é o fato de existirem muitas empresas pequenas, que não são tão profissionais e não tomam, necessariamente, decisões lógicas conforme o modelo tradicional de gestão. Deste modo, muitas empresas continuam no negócio mesmo obtendo retornos baixos, mas suficientes para as necessidades de seus donos.

Diante deste cenário, de elevada concorrência, mercado consumidor altamente heterogêneo e ganho de escala limitado, duas estratégias parecem ser potencialmente mais bem sucedidas: a de enfoque com foco na diferenciação ou no custo (dependendo do mercado alvo e sua sensibilidade ao preço).

4.2.3. Pressão dos Produtos Substitutos: Fraca-Média

Considerando apenas a etapa de comercialização da cadeia do vestuário, a venda de produtos por meio do canal on-line pode ser considerada um produto substituto. Embora o produto final seja o mesmo, as diferenças dos modelos de negócio envolvidos e do tipo de experiência de

venda junto ao consumidor permitem considerá-la outra indústria, a indústria do varejo eletrônico.

Embora as vendas pelo varejo eletrônico venham crescendo rapidamente, elas ainda são pouco relevantes no Brasil, principalmente no setor de vestuário. O Brasil apresenta diversas características que dificultam a popularização da compra por meio da internet, como problemas logísticos, pouco hábito por parte dos consumidores, medos de segurança com relação aos dados, empresas pouco preparadas, etc.

E o setor de vestuário, mais especificamente, ainda conta com o problema do fato da decisão de compra ser muito calcada em fatores que só podem (por enquanto) serem feitas presencialmente, como sentir a textura do tecido e o caimento da roupa no corpo.

Entretanto, observando outros países desenvolvidos, como por exemplo, os Estados Unidos, percebe-se que uma vez superado alguns dos obstáculos, o crescimento das vendas pelo canal on-line podem subir de maneira vigorosa e de maneira a canibalizar as vendas do setor, comprometendo a estrutura da indústria. Dessa forma, pode-se considerar a força de pressão dos produtos substitutos como fraca, com potencial para se tornar média.

Vale ressaltar neste ponto que, embora as vendas pelo canal on-line sejam pouco relevantes no momento, muitos clientes realizam primeiro buscas na internet, procurando opiniões, especificações e preços dos produtos, antes de realizarem suas decisões de compra. Desta forma, a presença das empresas no ambiente virtual é bastante importante.

4.2.4. Poder de Negociação dos Compradores: Fraca

O poder de negociação dos compradores é fraco, uma vez que se tratam de consumidores finais, altamente fragmentados e segmentados.

4.2.5. Poder de Negociação dos Fornecedores: Fraco

O poder de negociação dos fornecedores pode ser considerado fraco. Segundo notícia publicada no jornal *Ultimo Instante* (em 06 de agosto de 2012), “o setor é bastante fragmentado, formado por pequenas confecções muitas vezes familiares: 70% das indústrias de vestuário brasileiras são de pequeno porte, com menos de 20 funcionários”. Ou seja, os fornecedores são pequenos e bastante fragmentados, de forma que tenham pouco poder sobre os varejistas e comerciantes em geral.

4.2.6. Resumo da Análise Estrutural

Ao analisar a indústria de vestuário por meio das cinco forças, foi possível perceber que as principais forças dentro da indústria são a “rivalidade entre os concorrentes existentes” e a “ameaça de entrada de novos concorrentes”, sendo que a “pressão dos produtos substitutos” não pode ser esquecida totalmente (Figura 16 abaixo).

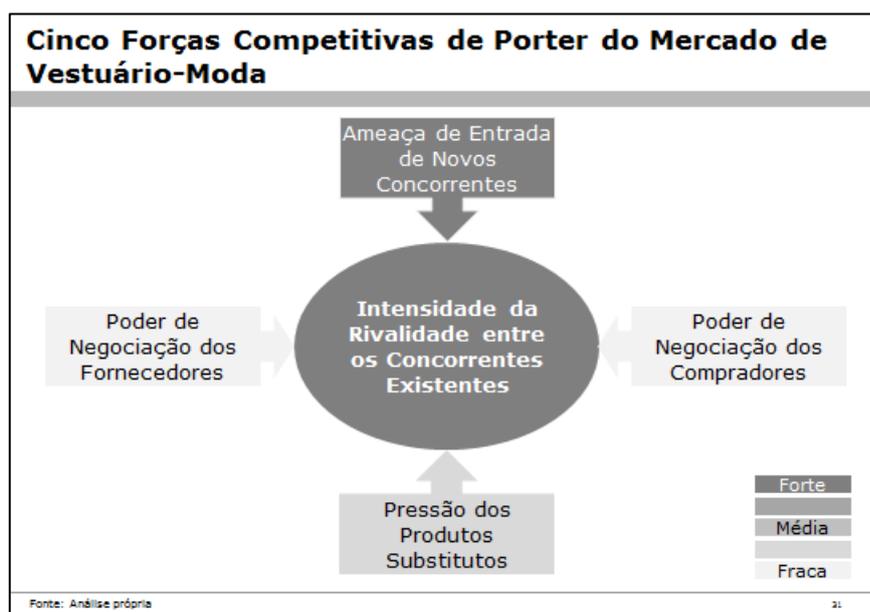


Figura 16: Cinco Forças Competitivas de Porter do Mercado de Vestuário-Moda

Fonte: Análise Própria

Desta forma, a elaboração e análise da estratégia competitiva da empresa devem ser focadas na questão da competitividade contra os concorrentes, tanto aqueles presentes na indústria, como aqueles que estão para chegar. O foco da empresa deve, portanto, estar na busca de meios de se diferenciar das demais concorrentes. Os capítulos posteriores permitem análises mais aprofundadas que ajudam na compreensão de onde e como se diferenciar.

4.3. EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA - TENDÊNCIAS & PERSPECTIVAS

Para analisar as tendências e perspectivas de evolução da indústria, foi utilizada a metodologia de Porter (2004) (presente na bibliografia deste trabalho no Capítulo 2.2.4 – Evolução da Indústria), onde ele afirma ser possível explicar a evolução da indústria através de diversos *Processos Evolutivos*. Abaixo seguem detalhados os principais processos evolutivos que podem afetar a indústria:

- ***Mudanças de Longo Prazo no Crescimento***

- 1. Demografia***

Conforme visto no Capítulo 3 deste trabalho, três fatores demográficos impactarão a evolução da demanda da indústria do vestuário; a migração da população das classes D e E para a classe C, aumentando a parcela da população que possui maior poder de compra, gerando mais consumo; o envelhecimento da população, tornando a pirâmide etária do Brasil mais reta; o crescimento mais acentuado das cidades pequenas e médias, junto a um crescente número de inaugurações de shoppings.

Vale lembrar, neste ponto, que a indústria do vestuário é bastante afetada pela questão de elasticidade-renda. Muitos dos consumidores das classes D e E não possuem muito mais peças de vestuário do que necessitam. Enquanto que consumidores de classe C já estão mais dispostos a comprar mais, adquirindo mais peças do que “necessitam”. Desta forma, a migração dos clientes de classe D e E para a classe C tenderá a aumentar a demanda do setor de maneira mais do que proporcional.

Um fenômeno decorrente do envelhecimento da população que afeta a demanda também é a mudança na relação da população dependente versus a população economicamente ativa. Quando a estrutura etária da população é piramidal, existem mais crianças e jovens a serem sustentados pelos adultos, de forma que a renda é menor e deve ser dividida em mais pessoas, reduzindo o consumo por pessoa. Uma vez que a base da pirâmide envelhece, junto com a queda na taxa de fecundidade que veem ocorrendo, a estrutura etária se torna mais reta, e os jovens que se tornarão adultos terão menos dependentes para sustentar, de forma a melhorar o poder de compra per capita (Figura 17 abaixo).

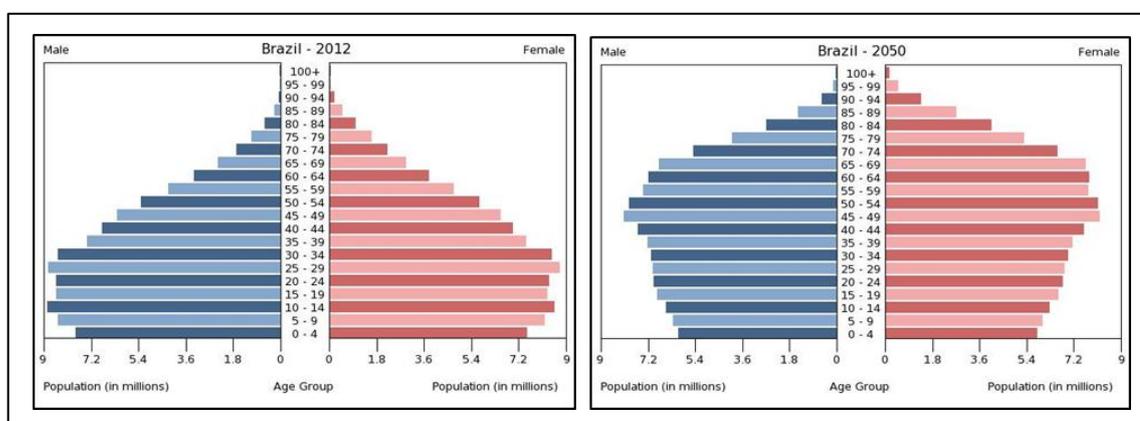


Figura 17: Pirâmide Etária Brasileira 2012 vs 2050

Fonte: IBGE

Ao juntar estes dois fatos, da migração da população das classes D e E para classes mais ricas, e a mudança da estrutura etária da população, pode-se esperar que a demanda por produtos de vestuário cresça a taxas elevadas nos próximos dez, vinte anos.

2. *Tendências nas Necessidades*

As tendências nas necessidades dos consumidores é bastante complexa no mercado da moda, principalmente pelos fatos da moda estar em constante mutação e também porque o mercado consumidor é bastante heterogêneo, de forma a sempre existirem nichos de mercados diferentes, e formação de novos nichos.

Entretanto, embora as tendências de gosto mudem, a essência do produto final não muda, se tratando sempre de roupas, artigos de vestuário. Dado este fato, as empresas só precisam se atentar para as mudanças graduais dos mercados consumidores, absorvendo as mudanças estação a estação, coleção a coleção.

3. *Mudança na Posição Relativa dos Substitutos*

Considerando a internet como o produto substituto, pode-se dizer que a tendência é que sua posição relativa vá melhorando ao longo do tempo. O mercado de vendas de roupas online tem crescido muito ultimamente. Com empresas como *NetShoes* ou *Dafiti*, que vendem especificamente online, ou até mesmo empresas que possuem loja física mas que decidiram entrar neste mercado online, como a Centauro, a venda de roupas e acessórios pela Internet tem crescido muito, entrando uma grande quantidade de competidores atualmente, principalmente para os calçados.

Com o crescimento do mercado eletrônico, o aumento nos investimentos e o acúmulo de experiência, a infraestrutura que suporta todo o processo da experiência de compra vai melhorar naturalmente. Os sites se tornarão mais *user-friendly*, os usuários terão mais acesso à internet, os processos de compra serão mais seguros, a entrega e logística serão mais confiáveis e os usuários terão acesso a mais informações para suportarem suas compras.

Com todos esses fatores movendo-se a favor, a tendência é que as vendas por internet canibalizem as vendas feitas por loja. Entretanto, a experiência de compra presencial ainda traz muitas vantagens que os consumidores valorizam bastante, de forma a limitar o crescimento das vendas on-line.

- ***Mudança nos Segmentos de Compradores Atendidos***

Relacionada a este item está a possibilidade de efetuar a segmentação adicional dos segmentos de compradores já existentes por meio da criação de produtos diferentes (definidos em termos gerais) e de técnicas de marketing para eles. Como exemplo, podemos citar o crescimento da Moda GG:

Crescimento da Moda GG

O crescimento da “Moda GG” vem chamando atenção nos últimos tempos. Apesar de sempre presentes, participavam de um segmento secundário do mercado, principalmente devido à vergonha. Nos últimos tempos, contudo, houve uma mudança, tanto na mentalidade da sociedade, relacionado com difusão do valor da autoestima, como na atitude das empresas que passaram a adotar uma posição mais *fashion* de suas marcas.

Estimativas colocam o tamanho potencial deste mercado já em R\$ 4,6 bilhões (Abravest). Além disso, a população brasileira vem engordando, chegando a cerca de 48,5% a porcentagem de brasileiros acima do peso, de acordo com dados do Ministério da Saúde, e não se acredita que este valor deva diminuir.

Este segmento fornece também uma maior diferenciação de produtos para as lojas e marcas que vendem roupas não GG, e de uma maneira que não canibaliza as roupas que já são vendidas, podendo ser outra boa fonte de receita, aumentando bem o faturamento.

- ***Alterações nos Custos da Moeda e dos Insumos***

Este fator influencia principalmente na questão dos importados, tanto na entrada de produtos acabados como também na entrada de matéria prima. Segundo estudo do IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial), a participação dos importados comercializados no varejo nacional como um todo, que era de 9,3% em 2011, deverá ser este ano (2012) de 13,8%.

Embora este fator seja relevante, sua previsão é muito complexa. Em casos como este, uma empresa pode tentar se preparar por meio de análises de cenários (ex.: pessimista, conservador, otimista), e estabelecer probabilidades de cada cenários. Desta forma, a análise de cenários diferentes, com valores diferentes, serve para a empresa como uma análise de sensibilidade, de forma que ela perceba o quanto tais mudanças podem alterar o resultado final, e se ter planos secundários para lidar com todos os cenários possíveis.

- ***Inovação no Marketing***

Algumas empresas tem aproveitado a internet para lançar ações de marketing diferentes, inovadoras. Em especial, a internet permitiu novos modelos de marketing, mais customizados para cada cliente, mais interativos e inteligentes. Como exemplo, podemos citar a ação da C&A “cabide para curtir as roupas”, que consiste em cabides nas lojas da

rede que possuem um display que mostra as curtidas recebidas pela *fanpage* da C&A no Facebook em cada peça.

Outra ação de marketing inovadora, também feita pela C&A em parceria com o Youtube, é o canal [youtube.com/moda](https://www.youtube.com/moda), que reúne vídeos exclusivos do tema de moda, e proporciona uma experiência interativa, permitindo que os usuários comentem, avaliem e compartilhem suas perspectivas por meio do vídeo.

- ***Inovação nos Processos e nos Produtos***

Os investimentos em inovações neste setor são grandes, e não somente no sentido de design. Entre outras inovações, considerando-se a tecnologia, temos um tecido “autolimpante”, que se trata de um ácido adicionado ao tecido que, quando exposto à luz, elimina restos de bactérias e algumas substâncias nocivas como pesticidas.

- ***Moda sustentável***

A crescente preocupação da sociedade com a sustentabilidade fez surgir diversos produtos e serviços que não prejudicam a natureza, e mudou a maneira de muitos processos produtivos produzirem e até mesmo o dia-a-dia das pessoas. Assim, produtos com âmbito sustentável criam um valor diferenciado e cada vez mais importante para os consumidores.

Assim, entre as inovações no ramo do vestuário, temos a moda sustentável. Passando por toda a sua cadeia produtiva, as roupas e acessórios sustentáveis utilizam matéria prima reciclada ou de extração que não agride a natureza e reduz as emissões de carbono no transporte (utilizando navios, por exemplo) e na produção (confeção manual). A sustentabilidade pode ser um bom direcionador para as inovações no setor.

- ***Mudanças na Política Governamental***

O governo pode influenciar a estrutura da indústria de maneira direta (por meio de regulamentação plena de variáveis básicas da indústria, como entrada, práticas competitivas ou rentabilidade), ou de maneiras menos diretas (por meio de regulamentações sobre a qualidade, confiabilidade, segurança ou sustentabilidade dos produtos e processos).

O governo também costuma afetar a indústria por meio de impostos (ex.: isenções fiscais, ou impostos em geral) e medidas protecionistas contra importados.

- ***Entradas e Saídas***

Conforme já explicitado no Capítulo 4.2.1 “Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes”, a indústria está passando e passará por uma fase de diversas entradas de novos concorrentes internacionais. Este fato pode ter duas consequências principais: aumento da concorrência e suas implicações mais diretas e consequente saída de empresas que não consigam sobreviver em cenários mais adversos.

- ***Canais de Venda***

O crescimento da demanda torna a indústria mais atrativa, de forma que novos players, de outras indústrias, tenham o interesse em atender tal demanda. Conforme notícia publicada pelo DCI (em 30 de agosto de 2012), *“Além dos players que têm suas operações pontuadas na comercialização de roupas e demais artigos de moda, nos últimos cinco anos tem havido forte movimentação de supermercadistas e lojas de departamentos no segmento, que antes focavam as operações apenas em bens não-duráveis, como alimentos, e bens duráveis, como geladeiras e linha branca. Empresas como Magazine Luiza, Pernambucanas e outros grandes nomes do varejo de eletroeletrônicos têm reformulado as suas operações para incluir em seu portfólio roupas, sapatos e acessórios.”*

Ainda segundo a mesma notícia, *“Os hipermercados não ficaram de fora deste nicho. (...) Um bom exemplo disso é a bandeira Extra, do Grupo Pão de Açúcar (GPA). (...) A parte de têxtil da bandeira recebeu um layout diferenciado, mais produtos, tudo para atrair um número maior de clientes às lojas.”*

4.4. GRUPOS ESTRATÉGICOS

Dentro da indústria de vestuário brasileira, é possível identificar alguns grupos estratégicos diferentes. As duas variáveis identificadas como mais importantes, que costumam criar barreiras de mobilidade entre os grupos foram a “identificação da marca” e a “amplitude de mercados geográficos atendidos / porte”.

A identificação da marca no mercado de vestuário e moda é uma variável estratégica muito importante. As empresas estão constantemente em busca de um reconhecimento maior de suas marcas, uma vez que os consumidores costumam dar muito valor às suas marcas preferidas, normalmente estando dispostos a gastar quantias bem mais elevadas por seus produtos.

A outra variável que cria uma barreira de mobilidade importante é a “amplitude de mercados geográficos atendidos”. Esta variável está relacionada ao porte da empresa, e a barreira de mobilidade encontra-se na necessidade de se obter capital para conseguir tal amplitude.

Possuir uma marca forte permite que a empresa aumente seus preços, e conseqüentemente suas margens de lucro, e a amplitude geográfica aumenta o número de mercados atendidos, e conseqüentemente sua receita total. Desta forma, as empresas, que desejam lucros e margens de lucros maiores, buscam melhorar seu posicionamento estratégico nestas duas posições.

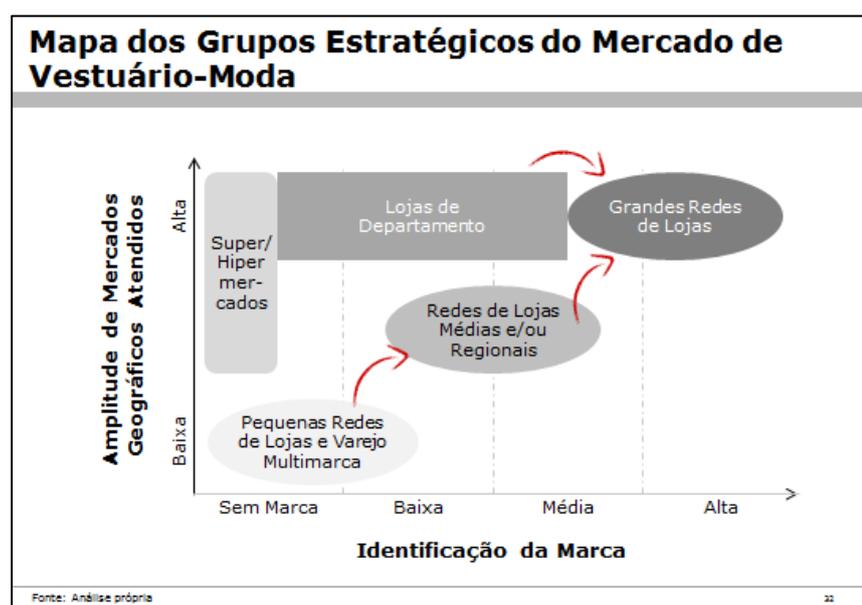


Figura 18: Mapa dos Grupos Estratégicos do Mercado de Vestuário-Moda

Fonte: Análise Própria

Conforme é possível ver na Figura 18, foi possível identificar cinco principais grupos estratégicos dentro da indústria:

- **Pequenas redes de lojas** (ou até mesmo lojas únicas) que não possuem marca forte, e/ou vendem peças de várias marcas (multimarcas) e com baixa amplitude geográfica. Normalmente são lojas com caráter não “profissional”, possuídas por donos pequenos e familiares.
- As **redes de lojas de médio porte**, normalmente regionais, que possuem marcas reconhecidas apenas por nichos de mercados específicos.
- Os **supermercados e hipermercados**, que normalmente possuem alta amplitude geográfica, mas onde os produtos de vestuário não são o foco, estando separados em algum departamento/área do estabelecimento. Em quase todos os casos seus produtos não são de marca, possuem faixa de preço mais baixa e são destinados à consumidores das classes C menos e D.
 - Ex.: *Extra, Wal-Mart, etc.*
- As **grandes lojas de departamento**, que estão presentes em quase todos os shoppings importantes em todas as regiões do Brasil e que vendem diversas linhas de produtos de vestuário, mas normalmente sem marca própria. Algumas lojas possuem marcas próprias em algumas linhas, como por exemplo, a íntima.
 - Ex.: *C&A, Renner, Riachuelo*
- As **grandes redes de lojas de marcas reconhecidas**, que buscam estar presentes em todos os centros comerciais relevantes em todas as regiões do Brasil.
 - Ex.: *Zara, Hering*

Vale lembrar, neste ponto, que a indústria do vestuário é muito complexa, e este mapa representa apenas uma simplificação do que o autor considera serem as partes mais importantes dentro da indústria.

Uma vez desenhado o mapa dos grupos estratégicos, o próximo passo é entender os motivos que levaram à configuração atual (ex.: barreiras de mobilidade que impedem mudanças dos grupos) e tentar identificar possíveis movimentos e tendências de mudanças da indústria.

Conforme dito anteriormente, as empresas buscam andar na direção da direita, para cima no mapa. Portanto, a primeira análise consiste na avaliação da possibilidade de cada grupo andar em tal direção.

O primeiro grupo, das pequenas redes de lojas multimarcas, não apresenta ameaça de movimentação dentro do mapa, uma vez que normalmente são possuídas por pequenos investidores que não possuem capital suficiente nem para formar uma marca própria e nem para se expandir geograficamente.

O segundo grupo, das redes de lojas médias, possui uma série de barreiras a serem superadas para alcançar o status de grande rede de loja com marca reconhecida. Com o passar do tempo, é de se esperar que algumas redes regionais cresçam e se expandam, tornando-se mais reconhecidas. Entretanto, este processo é gradual e demora. Caso alguma empresa grande, provavelmente internacional, decida ingressar no Brasil de maneira forte, um dos caminhos possíveis seria realizar a entrada por meio de aquisição de alguma(s) empresa(s) deste grupo.

O terceiro grupo, dos supermercados e hipermercados, não parece apresentar uma grande ameaça, uma vez que o departamento de vestuário não parece ser o *core* de tais empresas. Entretanto, eles atingem o mercado que mais cresce no Brasil, os consumidores das classes C e D, e podem ficar tentados a investir mais no departamento caso os negócios se provem bastante lucrativos.

O quarto grupo, das lojas de departamentos, caso tente aumentar o tamanho do mercado atendido, poderia ir em busca dos melhores centros comerciais que ainda não estão presentes ou estar dispostos a ingressar em centros comerciais um pouco menos atrativos, entretanto, eles precisariam verificar se o atual modelo de loja é viável em locais menos movimentados e mais remotos (em termos de demanda, receita por metro quadrado, custos, logística, etc.). Na direção horizontal do mapa, eles poderiam tentar reforçar a força da marca de seus produtos para aumentar o ticket médio, o que é aparentemente mais difícil com o modelo de loja de departamento

O quinto grupo, das grandes redes de lojas com marcas reconhecidas, precisa encontrar meios de se distanciar das demais, fortalecendo mais ainda sua marca, ou utilizando-a para se expandir mais geograficamente.

5. CRITÉRIOS COMPETITIVOS - EMPRESA FASHION CO.

A realização da análise ambiental (Capítulo 4) permite uma maior compreensão do contexto no qual a empresa Fashion Co. está inserida. Entender o contexto constitui um primeiro passo em busca do planejamento estratégico, o segundo passo consiste no entendimento da posição da empresa em tal contexto.

5.1. INTEGRAÇÃO VERTICAL: VANTAGENS E DESVANTAGENS

Uma das características marcantes da empresa Fashion Co. é a sua estrutura vertical. A idéia deste capítulo é entender melhor quais são os principais benefícios e desvantagens frutos de sua estrutura vertical.

Benefícios Estratégicos da Integração Vertical

Os principais benefícios para a Fashion Co. resultantes de sua integração vertical são:

- Maior capacidade de diferenciação de seus produtos e garantias de qualidades. Por ser ela mesma quem produz parte de seus produtos, a empresa é capaz de garantir a qualidade de seus produtos, além de possui maior capacidade para diferenciá-los.
 - Economias devidas a relacionamentos estáveis: A empresa possui vantagens logísticas e de suprimento pelo fato de estar integrada. Ao contrário de empresas não integradas, ela pode estabelecer sistemas de produção e logísticos dedicados e específicos, sem medo de ficar dependente demais de seus fornecedores.
 - Maior capacidade para negociar com fornecedores. Por produzir os mesmos produtos que os seus fornecedores, a empresa possui maior entendimento a respeito dos processos e custos dele, podendo negociar o melhor preço e especificidades dos produtos.
-

- A empresa já possui canais de distribuição que garantem a “venda” da produção da empresa. Isso aumenta o leque de táticas possíveis que ela pode adotar com relação à produção e geração de estoques.
- Economias de informação e melhor acesso às informações do mercado. O fato de estar presente no último estágio da cadeia, de comercialização, permite que a empresa antecipe às variações da demanda, impedindo que ocorra o efeito chicote da demanda.

Custos Estratégicos da Integração Vertical

Embora traga diversos benefícios para a empresa, a integração vertical também traz algumas desvantagens, que podem ser sob a forma de custos econômicos e não econômicos. Os principais seguem abordados abaixo:

- Incentivos Desestimulantes. O fato de vender para as lojas e franqueados da empresa pode desestimular o pessoal da produção, uma vez que agora eles possuem uma demanda certa, ao contrário do que ocorria antes. Desta forma, a empresa precisa ficar atenta para que os funcionários se mantenham motivados, e o nível de produtividade se mantenha elevado e competitivo.
 - A integração vertical aumentou o grau de alavancagem operacional da empresa, que fica exposta a perdas maiores em casos de crises.
 - Cada elo da cadeia possui características bastante distintas, exigindo modelos gerenciais diferentes. Embora a empresa tenha demonstrado saber lidar bem com esta diferença, este ponto constitui um risco no longo prazo, devendo a empresa estar atenta para que as diferenças de modelos gerenciais não prejudiquem uma área ou outra da empresa.
-

5.2. COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS (*CORE COMPETENCES*)

Seguindo a lógica de Prahalad e Hamel (conforme visto no Capítulo 2.3.3), de que as competências essenciais são aquelas que dão acesso a uma grande variedade de mercados, agregam valor ao produto final e são difíceis de serem imitadas, é possível identificar três competências essenciais da empresa Fashion Co.:

- ***Competência no gerenciamento de Marcas (fortemente reconhecidas, com posicionamento bem definido)***

Conforme visto no Capítulo 1, a empresa possui diversas marcas sob seu portfólio, de maneira a permitir a diferenciação da empresa e o atendimento a diversos segmentos alvos diferentes.

Além do conjunto de marcas ser uma das forças da empresa, a marca1, em particular, constitui em si uma força especial. A marca, carro chefe da empresa, é uma das marcas mais reconhecidas e identificadas pelo público brasileiro. O forte reconhecimento e identificação do público com a marca constitui uma grande força para a empresa. Uma marca forte permite diferenciação contra os concorrentes, aumenta a demanda pelos produtos e reduz a sensibilidade dos consumidores ao preço.

- ***Competência na produção e cadeia de suprimentos (flexível e eficiente)***

O modelo de produção híbrido da empresa, composto por produção própria, terceirizada e outsourcing, permite que a empresa opte pela melhor opção de produção, de forma a conseguir obter mais flexibilidade, agilidade, e ganhos de escala em sua produção, além de permitir que ela tenha mais controle e garanta a qualidade dos produtos finais.

- ***Competência na distribuição de canais (abrangente e capilar)***

A diversificação de canais da empresa, que vende por meio de quatro canais (lojas próprias, franquias, clientes multimarca e varejo eletrônico), permite que ela atenda a todas as regiões brasileiras de maneiras distintas e diferenciadas para cada tipo de local.

Por meio da rede de lojas próprias e franquias ela garante presença e fortalecimento de sua marca nas principais praças comerciais brasileiras. As lojas de marca permitem que a empresa crie laços e passe mensagens aos clientes, de forma que eles não compram apenas o produto, mas também toda a idéia por trás da marca. O ambiente e a experiência de compra ajudam na diferenciação da marca e do produto.

As vendas por meio dos clientes multimarca permitem que a empresa venda em locais mais remotos, cidades menores, sem a necessidade de se abrir uma loja apenas para isso. Dessa forma, os clientes multimarcas aumentam a capilaridade das vendas, aumentando assim a presença da marca no mercado e o aumento da demanda atendida.

5.3. ANÁLISE SWOT

A Figura 19 abaixo resume as principais Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças encontradas para a empresa Fashion Co. e o mercado de vestuário. Cada um destes itens encontra-se explicitado e detalhado a seguir:

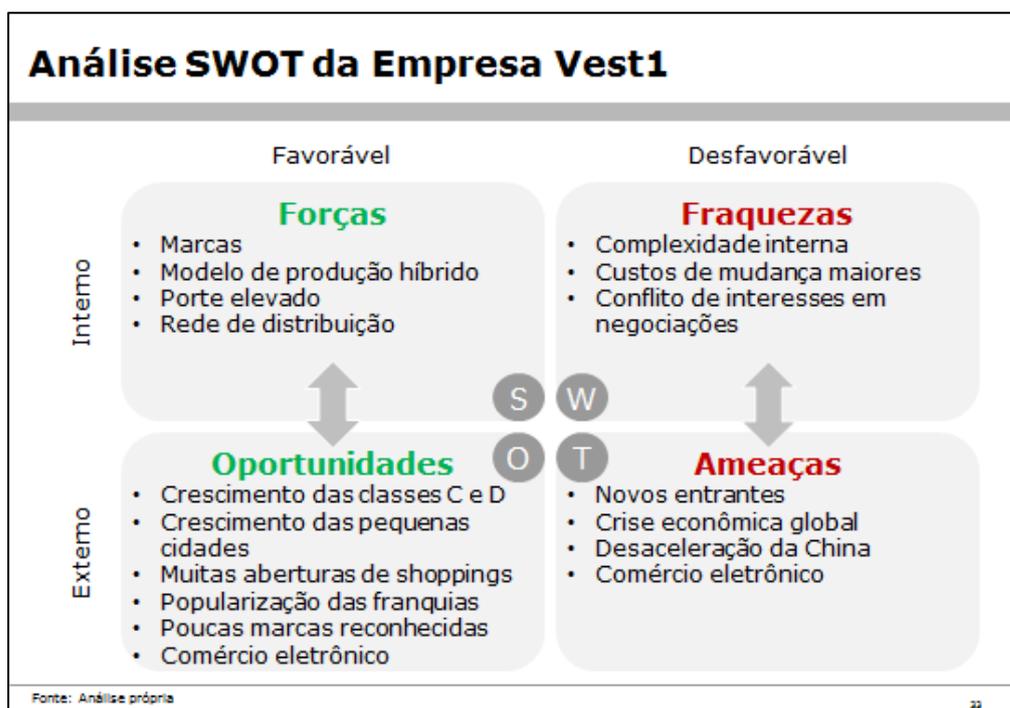


Figura 19: Análise SWOT da empresa Fashion Co.

Fonte: Análise Própria

5.3.1. Forças

As principais forças internas da empresa Fashion Co. são provenientes de suas competências essenciais, explicitadas no Capítulo 5.2 deste trabalho. São elas: suas marcas, seu modelo de produção híbrido, seu porte elevado e seu know-how em trabalhar com franquias e clientes multimarca.

5.3.2. Fraquezas

Dentre suas fraquezas, pode-se citar: a complexidade interna (decorrente de seu porte elevado e estrutura robusta), a maior alavancagem operacional, os custos de mudança maiores e os possíveis conflitos de interesses em negociações com fornecedores (todos decorrentes de seu modelo híbrido e sua presença vertical ao longo da indústria).

- ***Complexidade Interna***

Todos os fatores que constituem forças para a empresa - o portfólio de várias marcas, o modelo de produção híbrido, o porte elevado e a rede de distribuição diversificada, abrangente e capilar – também geram uma complexidade interna dentro da empresa.

A complexidade interna, comum em empresas grandes, normalmente acarreta em maior lentidão nas tomadas de decisão em resposta ao mercado e em menor flexibilidade para lidar com mudanças. Embora possa constituir uma fraqueza, os problemas vindos com a maior complexidade normalmente podem ser mitigados (ex.: por meio de uma estrutura organizacional favorável, sistemas de suporte, processos bem desenhados, etc.).

- ***Maior Alavancagem Operacional + Custos de Mudança Maiores***

Embora a integração vertical da empresa normalmente gere vantagens e constitua uma força para a empresa, ela trás consigo riscos que podem se tornar fraquezas em cenários

adversos. O aumento da alavancagem operacional e o aumento dos custos de mudança (de fornecedores internos) podem ser problemas caso a empresa enfrente períodos ruins.

Caso as vendas caiam e a capacidade produtiva fique ociosa, a empresa precisara continuar arcando com os custos vindos da fábrica; caso a produção própria se torne pouco competitiva (p.ex.: caso um concorrente internacional desenvolva uma nova tecnologia patenteada que reduza os custos do processo produtivo), a empresa teria dificuldades em trocar seu “fornecedor interno”, tendo que admitir custos de mudanças elevados ou manter sua produção com um insumo mais caro, enquanto seus concorrentes poderão comprar do novo fornecedor mais barato.

- ***Conflito de interesses em negociações***

Outro problema proveniente da integração vertical e do modelo híbrido de produção da empresa é o fato de que, caso ela tenha que vender produtos no mercado aberto, ela muito provavelmente estaria concorrendo com seus fornecedores, o que pode gerar conflitos e até mesmo boicotes. Esta fraqueza é, em realidade, pequena devido ao poder de negociação dos fornecedores e devido também a baixa probabilidade da empresa precisar vender insumos no mercado aberto.

5.3.3. Oportunidades

As principais oportunidades da indústria são o maior crescimento em nichos e geografias específicas (crescimento das classes C e D, das pequenas cidades, e em específico dos centros comerciais, shoppings), a popularização no Brasil do modelo de franquias, o pouco reconhecimento das marcas e o crescimento do comércio eletrônico.

- ***Crescimento das classes C e D***

Conforme visto no Capítulo 4.2 deste trabalho, o crescimento das classes C e D e o consequente aumento no poder de compra da população vem turbinando a demanda em diversos setores da economia, inclusive o de vestuário. Capturar esta nova parcela da

população é o desafio de todas as empresas, caracterizando uma oportunidade (ou até mesmo uma necessidade).

- ***Envelhecimento da população***

Conforme visto no Capítulo 4.2 deste trabalho, o envelhecimento da população e a mudança da estrutura da pirâmide etária brasileira trazem duas consequências principais: (1) a diminuição da relação População Inativa/População Economicamente Ativa, o que permite que garanta às pessoas maior poder de compra per capita; (2) o crescimento da população adulta e idosa no longo prazo, o que criará um possível novo nicho, mais focado nesta população no futuro. Da mesma maneira, as categorias criança e bebê diminuirão, o que não necessariamente se converterá em menores vendas, uma vez que as compras por criança tenderão à aumentar com a diminuição de filhos por casal, o que pode criar uma oportunidade por produtos de maior valor agregado.

- ***Crescimento das pequenas e médias cidades***

Conforme visto no Capítulo 4.2 deste trabalho, as cidades pequenas e médias crescerão mais do que a média nos próximos anos, de forma que atacar estes mercados se torna uma oportunidade a ser considerada. Embora o mercado esteja lá, crescendo, para atender tal demanda é preciso superar as barreiras de distribuição e logística, situação dificultada pela capilaridade necessária e pelo espalhamento das cidades, devendo ser analisado e comparado o custo adicional de se chegar em algumas cidades versus os potenciais ganhos que tais cidades trariam.

- ***Muitas aberturas de shoppings***

Em específico em cidades médias para grandes, um evento que vem ocorrendo é o aumento de aberturas de shoppings nas cidades tier 2 e 3, ou até mesmo tier 4. A combinação shopping-franquias tem se mostrado uma fórmula interessante, uma vez que os shoppings permitem uma concentração da demanda em um ponto, criando um ambiente propício à compra, e as franquias preenchem os shoppings, pois permitem a difusão por meio de modelos replicáveis de lojas com marcas conhecidas.

Ter uma posição ativa de forma a formar bons relacionamentos, ou até mesmo parcerias, com as imobiliárias de forma a garantir os melhores pontos nos shoppings a serem abertos

pode ser uma oportunidade de se conseguir pontos nos shoppings que geram maiores vendas por metro quadrado, além de fortalecer o reconhecimento e a presença da marca.

- ***Popularização das franquias***

Já mencionado no item anterior, o modelo de franquias combina com as aberturas de shoppings, e mais que isso, é um modelo que tem se popularizado no Brasil. O brasileiro tem mostrado que possui um perfil empreendedor, em busca de um negócio próprio.

Conseguir atrair os investidores e convencê-los em se tornar franqueados da rede pode ser uma oportunidade de abrir mais lojas. Para isso, é preciso cativar os franqueados, possuindo uma marca forte com a qual eles se identifiquem e acreditem, passar credibilidade e garantir retornos rentáveis (preferencialmente acima da média), além de ter serviços e infraestrutura de suporte que os auxiliem à executar o melhor trabalho, o é bom não somente para eles, mas também para a empresa.

- ***Poucas marcas reconhecidas***

Por ainda não ser um mercado tão maduro, como por exemplo são os países desenvolvidos como Estados Unidos ou Japão, grande parcela da população brasileira ainda não possui marcas preferidas, ou mesmo não conhece muitas marcas.

Ter sua marca reconhecida e conquistar a população como uma marca de valor, pode criar diferencial e vantagem competitiva frente aos concorrentes. Neste ponto, dois pontos valem a pena ser destacados: (1) é mais fácil conquistar a preferencia de consumidores que ainda não possuem marca preferida do que daqueles que já tem; (2) muitos consumidores, principalmente aqueles que estão entrando nas classes C e D e aqueles de cidades pequenas (mencionados acima), são os que nunca tiveram muito contato com marcas, e potencialmente os que são mais “fáceis” de serem conquistados.

Ou seja, conseguir atender à esta nova parcela da população E conseguir ganhar sua preferencia pode se tornar um grande diferencial neste momento, de forma a gerar vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo.

- ***Comércio eletrônico***

O comércio eletrônico, e o ambiente virtual no geral, criam diversas oportunidades (e também ameaças) para as empresas. São tantos aspectos novos que podem ser abordados, que este ponto ganhou destaque especial neste trabalho, estando mais trabalhado no Capítulo 6.1.

5.3.4. Ameaças

- ***Novos entrantes***

Os novos entrantes constituem uma ameaça às empresas atualmente na indústria, como já foi mencionado e trabalhado no Capítulo 4.2.1 deste trabalho (“Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes”).

- ***Crise econômica global***

A crise econômica que se iniciou em 2008 e se prolonga até hoje constitui uma ameaça à indústria. Embora já esteja presente a um bom tempo, a situação complicada e tênue ao qual passa o mundo pode a qualquer momento ter novas situações críticas de crise com potencial para impactar de maneira forte o Brasil como um todo, afetando também a indústria de vestuário.

Pontualmente, duas situações atuais possuem relevância significativa no contexto atual, a troca de comandantes da China e dos Estados Unidos, quase que na mesma época, e em um momento delicado. Embora não seja um risco tão direto, ele possui relevância por se tratar das duas principais economias mundiais, que engrenam a economia de vários países, inclusive o Brasil.

- ***Desaceleração da China***

Ao que parece, a China desacelerou seu elevadíssimo crescimento dos últimos anos/décadas, o que parece ter consequências relevantes ao Brasil, uma vez que a China é

o principal país com quem o Brasil negocia, tanto em termos de importação, quanto de exportação.

A desaceleração da China pode, e já mostrou que impacta o Brasil diretamente e de forma severa. Caso a China desacelere e diminua seu volume de comercialização com o Brasil, muito provavelmente afetaria de forma “positiva” a indústria de fornecedores, que sofrem com a competição contra a China, mas prejudicaria a oferta de produtos finais que utilizam materiais de maior qualidade, afetando negativamente a indústria e também o consumidor final.

6. PLANO ESTRATÉGICO DE CRESCIMENTO – ESTRATÉGIA DE ADJACÊNCIAS

Após compreender o contexto no qual está inserida, sua posição relativa na indústria, suas forças e fraquezas, já é possível pensar no futuro e nos passos a serem tomados. Dado os termos de confidencialidade existentes, esta parte do relatório de plano estratégico de crescimento possuirá dados e análises alterados do original, mas sem afetar o propósito e a relevância do trabalho.

Conforme visto no Capítulo 5.2 deste trabalho, a empresa Fashion Co. possui três competências essenciais: competência no gerenciamento de marcas, competência na produção e *supply chain* e competência na distribuição por canais. Juntas, as três competências formam um modelo de negócio que pode ser expandido por meio da estratégia de adjacências, mais especificamente utilizando modelos replicáveis.

Sua competência em *supply chain* e gerenciamento de diversos canais de distribuição permite que ela expanda seu negócio por meio de adjacências de novos canais e/ou novas áreas geográfica. Ao mesmo tempo, sua expertise em gerenciamento de marcas amplia o leque de expansão por meio de diversas marcas.

Como é possível perceber, a empresa Fashion Co. já vem se expandindo por meio de adjacências nos últimos anos, por meio de novas geografias, canais de venda e marcas. Entretanto, as atuais marcas e canais ainda não tiveram tempo de atingir seu potencial total, tendo ainda muito espaço para serem melhoradas e aumentarem suas vendas.

Acreditando que nenhuma de suas marcas e canais atingiu seu potencial total, a empresa acredita que o crescimento dos próximos anos se dará por meio do crescimento das marcas atuais, mas sem fechar os olhos para demais oportunidades que possam surgir. Desta forma, o planejamento estratégico de crescimento deverá responder três perguntas:

- **Onde focar o crescimento?** (Quais marcas e canais devem receber maior atenção?)
 - **Quanto e como crescer?** (Quanto cada marca e canal crescerão e quais serão as alavancas a impulsionar tal crescimento)
 - **Como atingir as metas?** (Plano de implementação)
-

6.1. ONDE FOCAR O CRESCIMENTO?

(Quais marcas e canais devem receber maior atenção?)

Conforme dito no Capítulo 2.4.1 deste trabalho sobre a Estratégia de Adjacências, as melhores adjacências para focar são aquelas que mantem-se mais perto do *core* da empresa, estejam em indústrias que permitem lucros atrativos e existe a possibilidade da empresa conquistar uma posição de liderança.

Desta forma, o primeiro passo da priorização será a análise da proximidade das marcas ao *core* da empresa. Neste ponto, pode-se considerar que a *Marca1* é a *marca core*, pois é a que mais bem representa a empresa, sendo responsável por quase 80% das vendas totais. Dado este fato, assume-se que a primeira marca a ser priorizada é a *Marca1*.

Para priorizar as demais marcas, o critério utilizado será a proximidade que a marca possui com a *Marca1*, em questão de compartilhamento dos mesmos consumidores, estrutura de custos, canais, competências e competidores. Ou seja, para cada uma das marcas, será analisada a proximidade da marca com a *marca core* da empresa, de forma que fique mais próxima do *core* e tenha mais sinergias possíveis.

Para cada avaliação foi dada uma nota de 1 a 5, onde 1 indica que o compartilhamento é muito baixo e 5 indica que o compartilhamento é muito alto. Além deste critério, também será levado em conta de forma mais qualitativa o contexto ambiental estudado nos capítulos anteriores deste trabalho.

- **Marca2**

- **Consumidor (4,0):** mesmo estilo, mesma classe, a principal mudança é a faixa etária; entretanto, os compradores da *marca2* são os pais dos consumidores finais, o que aproxima o tipo de cliente das duas marcas
 - **Custos (4,0):** os produtos são bem similares, apenas mudando o tamanho
 - **Canais (4,0):** Cada marca possui uma rede de loja própria. Vendas pelo canal multimarca e *WebStore* podem ser os mesmos
-

- **Competências (4,5):** a grande proximidade das marcas faz com que as competências necessárias sejam muito similares, podendo se aproveitar nesta marca grande parte do que se aplica na Marca1
 - **Competição (3,5):** existem competidores comuns, mas apenas aqueles que vendem tanto linha de criança quanto linha adulta. Classe social alvo é a mesma
 - **Ambiente:** a Marca2 encontra-se em situação vantajosa com relação ao ambiente. Seu perfil de consumidor é um dos que mais crescerá no Brasil nos próximos anos, crianças das classes B e C que buscam por produtos de faixas de preço mais democráticas

 - **Marca3**
 - **Consumidor (2,5):** estilo diferente, faixa etária diferente e apenas classe social possui certo compartilhamento, principalmente nas classes C+ e B-
 - **Custos (3,5):** maior diferença encontra-se nos custos de produção e de design do produto
 - **Canais (3,0):** canais podem ser compartilhados em partes, lojas nos mesmos shoppings, clientes multimarcas em parte os mesmos e venda pela internet feita por meio de um portal diferente
 - **Competências (4,0):** por possuírem tipos de canais semelhantes, e possuírem estruturas de custos também parecidas, o compartilhamento de competências necessárias é similar, diferindo principalmente na questão moda e trabalho com consumidor
 - **Competição (2,0):** os principais competidores não são os mesmos
 - **Ambiente:** O enriquecimento da população da classe B e C, junto ao fato destes possuírem menos filhos, faz com que o consumo por criança aumente, criando boas condições para que a marca cresça

 - **Marca4**
 - **Consumidor (2,5):** estilo diferente, classe social relativamente diferente, e faixa relativamente igual, mas não compartilha exatamente igual
 - **Custos (3,0):** maior diferença encontra-se nos custos de produção e de design do produto
-

- **Canais (2,5):** compartilhamento de canal um pouco menor devido à classe social relativamente diferente; além disso, perfil do consumidor também gera mudanças
- **Competências (3,0):** as competências essenciais são compartilhadas, mas apenas em partes, estando a uns dois níveis distantes na adjacência
- **Competição (2,0):** os principais competidores não são os mesmos
- **Ambiente:** Situação ambiental nem muito favorável, mas também não desfavorável

Tabela 10: Nível de adjacência com Marca1

	Marca2	Marca3	Marca4
Consumidor	4,0	2,5	2,5
Custos	4,0	3,5	3,0
Canais	4,0	3,0	2,5
Competências	4,5	4,0	3,0
Competição	3,5	2,0	2,0
Média Total	4,0	3,0	2,6

Fonte: Análise Própria

Como é possível ver na Tabela 10 acima, a ordem de priorização seria Marca2, Marca3 e Marca4. A marca2, por seguir a mesma filosofia da Marca1, tendo mesmo estilo e tipo de consumidor, ficou sendo a principal marca a ser priorizada. A Marca3 ficou um pouco melhor que a Marca4, embora ambas estejam um pouco mais distantes da marca1 do que a marca2. Pode-se dizer que a marca2 estaria no primeiro nível de adjacência da marca1, enquanto as marcas 3 e 4 estão já em um segundo nível de adjacência.

Uma vez priorizada as marcas, pode-se também priorizar quais canais utilizar e que localidades focar. Com relação aos canais, cada tipo de canal trás uma vantagem própria e eles se complementam e até mesmo potencializam a marca como um todo. De tal forma, nenhum canal pode ser deixado de lado, sendo todos importantes. Ainda assim, existem oportunidades que requerem maior atenção para cada canal.

- ***Varejo Multimarca***

Conforme foi visto, uma das oportunidades visualizadas através da análise SWOT sugere que o crescimento do poder de compra brasileiro ocorrerá principalmente nas pequenas cidades. Para conseguir atingir esta demanda, fica inviável abrir lojas em cidades tão pequenas. Seriam muitas lojas, não haveriam tantos franqueados disponíveis, e as vendas dificilmente sustentariam a abertura de uma loja. Nesse cenário, o canal multimarca surge como a solução ideal, permitindo que a empresa atenda de forma mais capilar diversas regiões pequenas.

- ***Rede de Lojas***

Outra tendência vista na análise SWOT é o crescimento de abertura de shoppings em cidades médias. Conseguir se antecipar de forma a pegar os melhores pontos nesses shoppings pode ser bom não apenas para vender mais produtos nos shoppings, como também para aumentar a presença da marca, fortalecendo-a e aumentando a diferenciação. O maior reconhecimento da marca afeta as vendas da empresa como um todo, inclusive naquelas cidades pequenas onde apenas o canal de varejo multimarca chega.

- ***Canal On-line***

Uma última tendência vista que, pode ser tanto uma ameaça quanto uma oportunidade, é o crescimento da importância do canal on-line. Sua importância não se dá apenas pelo seu uso como meio de compra, mas também por seu poder de publicidade e marketing e influencia na decisão de compra dos consumidores, que estão cada vez mais presentes no ambiente virtual.

- ***Meio de compra (WebStore)***

O crescimento do e-commerce no Brasil, que já vem ocorrendo a taxas elevadas, tende a crescer a taxas maiores ainda. Segundo notícia da IDG (divulgada em 26 de julho de 2012), “o E-commerce brasileiro deve alcançar US\$ 27 bilhões até 2017. Projeções

são do Forrester, que estima que esse negócio vai mais que dobrar nos próximos cinco anos. Em 2012, receita do setor deverá atingir US\$ 12,2 bilhões.”

Para aproveitar este crescimento, e garantir parcelas de vendas, a empresa já conta com três portais de venda (*WebStores*), um para cada marca, por onde os consumidores conseguem realizar suas compras sem sair de casa. Para conseguir impulsionar as vendas por este canal, alguns pontos são fundamentais:

- A *WebStore* deve ser conhecida pelos consumidores
- A *WebStore* deve disponibilizar uma grande gama de produtos
- A *WebStore* deve ser *user-friendly*, bem estruturada e intuitiva
- O sistema de pagamento deve ser confiável
- A entrega deve ser rápida e confiável

Ou seja, para que as vendas por este canal ocorram, primeiramente o consumidor deve conhecer a *WebStore*, devendo esta ser bem divulgada pela empresa. Mas além de conhecer o site, o consumidor deve desejar acessá-lo e, para isso, o site deve oferecer uma grande variedade de produtos da marca. Após atrair o consumidor ao site, é preciso converter seu interesse em compras. Para isso, o site deve ser *user-friendly*, bem estruturado e intuitivo, permitindo ao consumidor encontrar facilmente o produto desejado. O sistema de pagamento e a entrega rápida e confiável são requisitos bem importantes para os consumidores, devendo receber a atenção da empresa também.

Atualmente, a empresa já trabalha bem em todos estes pontos. Entretanto, visando o crescimento da importância deste mercado como tendência da indústria, é preciso que a empresa dedique maior atenção à este canal, se preparando para possíveis aumentos de demanda e fortalecendo a competitividade do canal.

Vale ressaltar aqui que a *WebStore*, além de ser um canal de vendas, também é de importância estratégica para a empresa pois serve como uma importante vitrine virtual para as lojas físicas da empresa, gerando intenções de compras que somente serão efetuadas nas lojas físicas.

➤ ***Publicidade e Marketing***

A internet abriu portas para diversos tipos novos de propaganda e marketing. Ela permite atingir uma grande quantidade de consumidores a custos mais baixos, facilita as atividades de marketing focadas em segmentos específicos por meio de inteligência de TI, além de possibilitar ações interativas com os clientes.

Alguns canais, em específico, são importantes meios para realizar as ações de publicidade e marketing. Alguns exemplos importantes são: Google, Youtube, Twitter e Facebook.

○ ***Redes Sociais***

Em especial, as redes sociais são um agente poderoso dentro do mercado online. Elas diminuíram a distância entre os consumidores, aumentando a troca de informação entre eles e acelerando sua aprendizagem sobre produtos e empresas. Esta troca de informações possui um grande efeito de propagação (“viral”), sendo super veloz e ocorrendo de maneira exponencial.

Este efeito viral da troca de informações pode ocorrer tanto para o bem quanto para o mal, sendo de grande importância para as empresas estarem presentes nestes ambientes para que possam gerenciar sua imagem com os clientes, ver o que eles estão dizendo, além de monitorar o que a concorrência está fazendo.

6.2. QUANTO E COMO CRESCER?

(Quanto cada marca e canal crescerão e quais serão as alavancas a impulsionar tal crescimento)

Uma vez traçadas as prioridades, é fundamental estabelecer metas para o futuro, traduzindo a estratégia em números para torná-la mais palpável. Para estabelecer as metas de cada marca e canal, levou-se em conta tanto aspectos qualitativos, como também quantitativos.

Os aspectos qualitativos compreendem, de maneira similar, todas as análises do ambiente e da empresa feitas nos capítulos anteriores deste trabalho. Os aspectos quantitativos são muito menos subjetivos que os aspectos qualitativos, além disso, eles facilitam a visualização da importância relativa de cada marca e canal, além de facilitar a visualização de tendências.

Para sustentar a projeção, para cada marca e canal, foi visualizado o histórico das vendas dos últimos três anos. Além das vendas totais, outros indicadores, que permitem entender melhor como ocorreu o crescimento no passado também foram considerados, entre eles, pode-se citar a evolução do número de lojas, vendas por lojas, número de clientes novos, venda por clientes, etc.

Com base nestes dois tipos de informações foram traçadas metas para cada canal e venda (conforme Figura 20), entretanto, por questões de confidencialidade, a quantificação das metas não será exposta neste trabalho.

Fashion Co.: Metas de Crescimento para 2015

	Canal1	Canal2	Canal3	Canal4
Marca1	R\$M XX	R\$M XX	R\$M ZZ	R\$M AA
Marca2	R\$M XX	R\$M XX	R\$M ZZ	R\$M AA
Marca3	R\$M XX	R\$M XX	R\$M ZZ	R\$M AA
Marca4	R\$M XX	R\$M XX	R\$M ZZ	R\$M AA

Fonte: Análise Própria

Figura 20: Fashion Co.: Metas de Crescimento para 2015

Fonte: Análise Própria

6.3. COMO ATINGIR AS METAS? (Plano de implementação)

A realização do planejamento estratégico não possui valor algum caso ele não seja posto em prática. Portanto, a criação de um plano de implantação é tão ou até mais importante que o próprio planejamento estratégico.

Por se tratarem de metas de longo prazo e bastantes amplas e abrangentes, englobando toda a empresa, torna-se inviável decompor o plano em uma rede de atividades específicas. Neste caso, o plano de implementação consiste na execução de dois passos: avaliação de cada uma das estratégias de crescimento para cada marca-canal e definição de responsáveis por tal meta.

A avaliação de cada combinação marca-canal se dará por meio de quatro fatores: o potencial de crescimento total, a importância estratégica, o nível de risco e a facilidade de implantação. Por questões de confidencialidade, os resultados da avaliação não serão mostrados.

Segue a seguir exemplo da MarcaX:

MarcaX: Ordem de Prioridade para Implantação				
	2	1	3	4
	Canal1	Canal2	Canal3	Canal4
Responsáveis	João, Maria e Rodolfo			
Potencial de Crescimento	R\$M XX	R\$M XX	R\$M ZZ	R\$M AA
Importância Estratégica	Alta	Alta	Alta	Média
Risco	Baixo	Médio	Alto	Médio-Alto
Facilidade de Implantação	Média	Média	Média	Média
Prioridade:	1	2	3	4

Fonte: Análise Própria

Figura 21: MarcaX: Ordem de Prioridade para Implantação

Fonte: Análise Própria

Neste exemplo, o Canal2 é o de maior prioridade, pois seu potencial de crescimento é o maior de todos, ele possui alta importância estratégica, seu risco é médio e a facilidade de implantação também é média. Na sequência de importância após o Canal2 vem o Canal1, Canal3 e Canal4.

Após avaliada cada combinação marca-canal, os responsáveis são determinados e terão incentivos proporcionais ao desempenho anual da marca-canal *versus* a meta estipulada. Haverá também uma priorização de alguns canais e marcas, de forma que os canais mais importantes impactarão a determinação do incentivo com um peso maior.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho iniciou com o estudo do ambiente (Capítulo 4), que permitiu aprofundar a compreensão da indústria. No Capítulo 4.1, foi possível ver que a indústria de vestuário é bastante fragmentada, principalmente por apresentar um mercado consumidor muito heterogêneo, além de uma grande variedade de linhas de produtos. O lançamento frequente de novos produtos necessário e a grande importância do aspecto moda também impede que as empresas desta indústria ganhem muita escala. Desta forma, as barreiras de entrada são baixas, tornando a indústria bastante fragmentada.

Após esta análise inicial, no Capítulo 4.2 foram avaliadas as cinco forças competitivas da indústria. Como é comum em indústrias fragmentadas, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes constitui uma força bastante relevante dentro da indústria. A ameaça de novos concorrentes também foi considerada uma força relevante dentro da indústria, principalmente a ameaça dos concorrentes internacionais. A situação econômica ruim dos países desenvolvidos fez com que as empresas destes países procurassem mercados mais atraentes, mirando principalmente os BRICs. A pressão dos produtos substitutos (canal online) foi considerada fraca, entretanto tem grande potencial e deve ser monitorada.

Após entender a situação atual da indústria, o Capítulo 4.3 buscou analisar as tendências e perspectivas para a evolução da indústria por meio de processos evolutivos. As principais tendências observadas foram o crescimento das classes C e D, o crescimento das pequenas cidades, o crescimento no número de aberturas de shoppings, o crescimento da importância do canal on-line, e a expectativa de entrada de novos concorrentes internacionais.

A última parte do capítulo, o Capítulo 4.4, buscou analisar a indústria agregando as empresas em grupos estratégicos. As duas barreiras de mobilidade utilizadas para mapear a indústria foram a identificação/força da marca e a amplitude geográfica/porte da empresa. Foram identificados cinco grupos estratégicos, dos quais as grandes redes de lojas encontram-se na posição mais privilegiada, garantindo sua vantagem estratégica por meio da larga abrangência geográfica e forte identificação de marca. As lojas de departamento representam o grupo estratégico mais próximo das grandes redes, entretanto elas possuem marcas menos fortes, que limitam a diferenciação de seus produtos.

O Capítulo 5.1 buscou identificar quais as principais vantagens e desvantagens que a empresa possui por ser integrada verticalmente. A maior capacidade de diferenciação de seus produtos, as diversas economias obtidas e o maior controle dos processos e operações combinadas foram as principais vantagens identificadas. As principais desvantagens decorrem do aumento da complexidade da estrutura e do aumento dos riscos devido à maior alavancagem operacional e maiores custos de mudanças.

O Capítulo 5.1 já é um gancho para o Capítulo 5.2, de competências essenciais. Foram identificadas três competências que geram diferenciação e vantagem competitiva para a empresa e que são dificilmente imitadas, as três são decorrentes ou estão ligadas de alguma forma às vantagens da integração verificadas no Capítulo 5.1. As competências essenciais são: gerenciamento de marcas, competência na produção e *supply chain* e competência na distribuição de canais.

O Capítulo 5.3, por meio da análise SWOT, liga as oportunidades e ameaças identificadas no Capítulo 4 com as forças e fraquezas da Fashion Co. identificadas no Capítulo 5. Ao relacionar as forças e fraquezas da empresa, com as oportunidades e ameaças do mercado, foi possível identificar quais oportunidades podem ser agarradas, e de que maneira. Como exemplo, pode-se citar o crescimento das pequenas cidades. Embora esta oportunidade não possa ser aproveitada pelas lojas próprias ou franquias e nem pelas marcas 3 e 4, voltadas para públicos de maior poder aquisitivo, ela pode ser aproveitada pela venda por varejo das marcas 1 e 2.

Neste ponto, já se sabe com clareza quais são as competências da empresa, suas principais forças e oportunidades para o futuro. Desta forma, o Capítulo 6, do planejamento estratégico, busca estabelecer critérios para que as oportunidades mais relevantes sejam priorizadas e os esforços concentrados nos negócios certos. Com isso, as oportunidades com maior potencial de ganho, e mais próximas ao *core* foram priorizadas.

O objetivo deste trabalho era a elaboração do planejamento estratégico da Fashion Co., de forma a criar uma visão para o ano de 2015 que direcionasse a empresa no caminho do sucesso no médio e longo prazo. O resultado final do projeto foi a criação de um plano de implantação que vincula o desempenho da empresa (real *versus* esperado) com incentivos à seus colaboradores, de forma a incentivá-los a alcançar os resultados desejados.

O resultado do trabalho ainda passará por uma fase de discussão e alinhamento dentro da empresa, para enfim poder ser implementado. Embora a qualidade do plano não tenha como ser comprovada no curto prazo, pode-se dizer que o trabalho cumpriu com seu objetivo e contribuiu para a empresa, ajudando-a no traçado de planos de forma mais embasada e confiável.

Para se chegar à determinação das metas foi preciso realizar avaliações quantitativas e qualitativas a respeito de cada uma das marcas-canal. O histórico quantitativo ajudou a quantificar a estratégia em metas, enquanto que a base qualitativa foi a responsável por direcionar os caminhos a serem tomados.

A criação da base qualitativa foi o foco deste trabalho, abrangendo o estudo do ambiente, dos critérios competitivos da empresa e dos modelos de crescimento possíveis. Os conceitos e metodologias utilizados foram, em sua grande maioria, aqueles lecionados no Curso de Engenharia de Produção. Em particular o curso de Gestão Estratégica da Produção forneceu a linha de raciocínio e as ferramentas necessárias para todo o processo de planejamento estratégico. É importante ressaltar também que todos os cursos, de maneira integrada, auxiliaram na formação da chamada visão sistêmica, que permite a visualização do problema como um todo, de maneira abrangente e integrada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHINHA, M. P.; **O setor do vestuário**: uma análise sobre as possibilidades estratégicas das empresas do vestuário no Brasil . 2007 Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo

CARVALHO, M. M.; LAURINDO F.J.B. **Estratégia Competitiva**: dos conceitos à implementação. São Paulo: Editora Atlas, 2012

DELOITTE. **Análise Setorial Varejo**: Um setor em grande transformações. 2009, 26p.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUPAINI, M. **Relatório Setorial Preliminar**: Setor têxtil e vestuário. 2004, 43p.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

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

PRAHALAD, C.K.; HAMELI, G. *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, 1990, 68(3), p. 79-91.

RUFINO, L. **Análise dos critérios competitivos: um estudo de caso do setor têxtil brasileiro**. 2008. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo

SLACK N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**: atingindo competitividade nas operações

ZOOK. C. **Além das Fronteiras do Core Business**: Expandindo o mercado sem abandonar as raízes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ZOOK. C. **Lucro A Partir do Core Business**: Como Retomar o Crescimento em Tempos Incertos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Websites:

<http://www.abit.org.br> (acessado em 11 jun. 2012)

<http://www.ibge.gov.br/> (acessado em 04 jun. 2012)

<http://www.wto.org/> (acessado em 07 jun. 2012)

<http://g1.globo.com/> (acessado em 07 jun. 2012)

<http://www.sebrae.com.br/> (acessado em 07 jun. 2012)

<http://www.folha.uol.com.br/> (acessado em 07 jun. 2012)

<http://www.iemi.com.br> (acessado em 11 jun. 2012)

<http://www.imf.org> (acessado em 11 jun. 2012)

<http://noticias.bol.uol.com.br/internacional/2012/05/24/especial-importados-invadem-varejo-de-vestuario.jhtm> (acessado em 11 jun. 2012)

<http://www.finep.gov.br> (acessado em 05 jun. 2012)
