

ARTHUR EDSON PICCININ CRUZ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL PARA UM
ATELIÊ DE ALTA COSTURA**

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

São Paulo

2014

ARTHUR EDSON PICCININ CRUZ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL PARA UM
ATELIÊ DE ALTA COSTURA**

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

**Orientador: Prof. Dr. Afonso Carlos
Corrêa Fleury**

São Paulo

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Cruz, Arthur Edson Piccinin

**Planejamento Estratégico e Operacional para um Ateliê de Alta Costura / A.E.P. Cruz. – São Paulo, 2014.
164 p.**

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

**1. Planejamento estratégico 2. Planejamento Operacional 3.
Mercado da Moda de Luxo I. Universidade de São Paulo.
Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção
II. t.**

*À minha mãe, mulher
mais espetacular que conheço.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Afonso Fleury, pela orientação fundamental nesse trabalho.

Aos professores da Poli, principalmente aos do departamento da Engenharia de Produção, por quem tenho profunda admiração e que contribuíram decisivamente para minha formação acadêmica e profissional.

À Escola Politécnica, por sua tradição, qualidade e por todas as oportunidades que já desfrutei, que hoje desfruto e que desfrutarei em seu nome.

Ao meu amigo Preto, por ser meu maior parceiro nessa caminhada. Pelas longas horas de aulas, estudos na véspera, fichamentos de última hora e, principalmente, companheirismo e amizade em todos os momentos. 7 anos juntos! Valeu Pretão!

Aos grandes amigos Azeite, Cauezão, Edu, Hannão, Lao, Lenin, Mota e Silvio, com quem compartilho amizade desde o Colégio Bandeirantes e que exercerão grande influência para decidir me tornar um politécnico e com quem hoje compartilho dessa qualidade.

Aos amigos que fiz na poli, com quem compartilhei inúmeros momentos de tensão e correria, mas também inúmeros momentos de alegria e de sonhos, tornando esses 5 anos inesquecíveis. Estevão, Fe Kahn e Rodrigo pelos inúmeros trabalhos e risadas juntos. Con, Kaião, Mau, Mazi, Palheta, Oswaldinho e Raísa, pela amizade em muitos momentos. Dani, Gui KM, Gui Vieira, Marcelo, Marcão, Tales e Wesley, pelas longas aulas, bandejeões e principalmente amizade e divertimento nos momentos finais. À Thais, pela ajuda e apoio incondicionais.

Aos meus grandes amigos Alfred, Fe e Filipão, com quem não passei momentos na poli, mas que foram fundamentais ao longo desses anos.

Ao meu avô Angelo, um homem à frente de seu tempo, por ser um exemplo de homem, trabalhador, esposo, pai e avô. À minha avó Albertina pela dedicação extrema e

amor sem limites. Ao meu avô Severino, *in memoriam*, um exemplo de superação ao longo da vida. À avó Berenice, pelo carinho e disposição.

Ao todos os tios e primos, que levo no coração, em especial tio Marcão e tio Will, por seu apoio.

À minha irmã, que torna com um sorriso em lindos até os dias mais nebulosos.

Ao meu pai, por todo o esforço e trabalho para me fazer chegar aqui e por mostrar a beleza e alegria da vida em todos os momentos e que até os problemas mais complexos não são tão difíceis assim.

À minha mãe, a quem eu devo a maior parte de tudo que eu conquistei. Por ter me ensinado e mantido em um caminho pouco trilhado, mas que foi completamente decisivo para esse momento. A ela eu dedico esse trabalho.

À Deus, que me criou e me mantém, acima de tudo.

*“Assim, pois, pelos seus frutos vos conhecerei”
Matheus 7:20*

RESUMO

O presente trabalho foi elaborado com o objetivo de propor soluções para guiar o crescimento sustentável de um Ateliê de Alta Costura através de ferramentas e conceitos do Planejamento Estratégico e Operacional. Atualmente, a empresa, que atende o mercado de moda de luxo, tem apresentado resultados incompatíveis com o potencial percebido. Dessa forma, para cumprir seus objetivos, o trabalho foi desenvolvido em 4 etapas principais. A primeira buscou analisar e entender o mercado em que a empresa se encontra. Na etapa posterior, foi feita uma descrição e diagnóstico da empresa a um nível mais detalhado que serviu de subsídio para a próxima etapa, a aplicação das ferramentas do Planejamento Estratégico escolhidas (Estratégias Genéricas, SWOT e Análise de Portfólio). Por fim, com base em toda a análise desenvolvida, foi proposto, um novo Plano Estratégico, que serviu como norte para a elaboração do Plano Operacional, que considera os aspectos práticos aplicáveis à empresa.

Palavras Chave: Planejamento Estratégico, Planejamento Operacional, Mercado da Moda de Luxo.

ABSTRACT

The present study was developed with the objective of proposing solutions to guide the sustainable growth of an Haute Couture Ateliê through tools and concepts of the Strategic and Operational Planning. Currently, the company that operates in the Fashion Luxury Market, has presented incompatible results facing its perceived potential. Therefore, to accomplish its objectives, the study was conducted in 4 main steps. The first sought to analyze and understand the market in which the company acts. In the later stage, there was a description and diagnosis of the company in a more detailed level that served as input to the next step, the implementation of the Strategic Planning tools chosen (Generic Strategies, SWOT and Portfolio Analysis). Finally, based on all the analysis developed, a new Strategic Plan was proposed, which served as guide for the development of the Operational Plan, which considers the practical aspects applicable to the company.

Key Words: Strategic Planning, Operational Planning, Fashion Luxury Market.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - LOGO da PICCI	28
Figura 2 - Estrutura do Trabalho (Desenvolvida pelo Autor).....	31
Figura 3 - Estratégias Competitivas Genéricas (adaptado de Porter, 1991)	37
Figura 4 - Diagrama da Análise SWOT	42
Figura 5 - Diagrama de Bolha (Adaptado de Pereira & Carvalho, 2005)	46
Figura 6 - Tipos de Arranjo Físico	48
Figura 7 - Estrutura do Service Blueprint (Fonte: Bitner et. al., 2007)	51
Figura 8 - Business Modelo Generation - Canvas (Fonte: Osterwalder e Pigneur (2009))	53
Figura 9 - Gama de Produtos de Luxo (Fonte: Castarède - "Luxo: os segredos dos produtos mais desejados do mundo" (2005) - BALIAN, 2010)	59
Figura 10 - Layout Atual da PICCI	81
Figura 11 - Fluxograma do Processo Produtivo atual da PICCI	91
Figura 12 – Canvas Business Model atual da PICCI	98
Figura 13 - Posicionamento das Concorrentes da PICCI na Matriz de Estratégias Competitivas Genéricas.	101
Figura 14 - Posicionamento das Concorrentes da PICCI na Matriz de Estratégias Competitivas Genéricas.	102
Figura 15 - Diagram de Bolhas Resultante	108
Figura 16 - Análise SWOT da PICCI	113
Figura 17 - Reposicionamento das novas unidades da PICCI no Diagrama das Estratégias Genéricas de Porter	126
Figura 18 - Fluxograma da Unidade PICCI Alta Costura	129
Figura 19 - Arranjo Físico Proposto para a unidade PICCI Alta Costura (Elaborado pelo autor)	132
Figura 20 - Service Blueprint para o atendimento da PICCI Alta Costura	133
Figura 21 - Novo Layout Proposto para a unidade PICCI Alta Costura (2o andar)	134
Figura 22 - Fluxograma da Unidade PICCI Prêt-à-Porter	136
Figura 23 - Arranjo Físico Proposto para a unidade PICCI Prêt-à-Porter (Elaborado pelo autor)	140
Figura 24 - Esquema do Planejamento do Ciclo Produtivo de Coleções (Elaborado pelo autor)	142
Figura 25 - Esquema do modelo de Estimativa por Correlação (Elaborado pelo autor)	143
Figura 26 - Esquema do Modelo de Previsão de Demanda através de Média Móvel (Gráfico adaptado de material de Mesquita)	144
Figura 27 - Service Blueprint para o atendimento da PICCI Prêt-à-Porter	145
Figura 28 - Novo Layout Proposto para a unidade PICCI Prêt-à-Porter (1o andar)	146
Figura 29 - Novo Modelo Canvas Proposto para a PICCI	149

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Recursos e Requisitos da estratégia de liderança em custo	38
Tabela 2 - Recursos e Requisitos da estratégia de diferenciação.....	39
Tabela 3 - Recursos e Requisitos da estratégia de Enfoque	41
Tabela 4 - Perfil por idade e gênero do Consumidor brasileiro de Luxo (Fonte: Estudo MCF Consultoria/Gfk Brasil).....	70
Tabela 5 - Tabela de Correlação do Ticket Médio com a Renda	72
Tabela 6 - Tabela de Correlação entre o Ticket Médio e o PIB.....	73
Tabela 7 - Resultado da Projeção por correlação do Ticket Médio com base no PIB	73
Tabela 8 - Tabela de Correlação do Faturamento com o PIB	74
Tabela 9 - Resultado da Projeção por correlação do Faturamento com base no PIB	75
Tabela 10- Top Of Mind - Marcas de Luxo (Fonte MCF Consultoria/Gfk Brasil (2011)) ...	76
Tabela 11 - Amostra de Produtos A - Preço Vendido, Custo Direto de Produção e Margem de Contribuição	106
Tabela 12 - Amostra de Produtos B - Preço Vendido, Custo Direto de Produção e Margem de Contribuição	106
Tabela 13 - Amostra de Produtos C - Preço Vendido, Custo Direto de Produção e Margem de Contribuição	106
Tabela 14 - Amostra de Produtos D - Preço Vendido, Custo Direto de Produção e Margem de Contribuição	106
Tabela 15 - Perfil do Faturamento Mensal em 2013	107
Tabela 16 - Tabela de Explicação do planejamento do Ciclo Produtivo de Coleções	141
Tabela 17 - Estimativa do CAPEX para implementação do plano.....	153
Tabela 18 - Estimativa do OPEX após a implementação do Plano	153
Tabela 19 - Fluxo de Caixa projetado para a PICCI considerando os parâmetros do Cenário Conservador	154
Tabela 20 - Estimativa do CAPEX para implementação do plano.....	157
Tabela 21 - Estimativa do OPEX após a implementação do Plano	157
Tabela 22 - Fluxo de Caixa projetado para a PICCI considerando os parâmetros do Cenário Otimista	158

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -Evolução do Consumo do Mercado de Luxo por país por ano (bilhões de Euros)	64
Gráfico 2 - Evolução das Classes Econômicas do Brasil de 2005 para 2010 (Elaborado pelo autor)	65
Gráfico 3 - Faturamento do Mercado de Luxo no Brasil (Elaborado pelo autor)	66
Gráfico 4 - Localização dos Consumidores Brasileiros de Luxo em número (Elaborado pelo autor)	67
Gráfico 5 - Barreiras encontradas pelas empresas no Mercado de Luxo do Brasil (elaborado pelo autor).....	68
Gráfico 6 - Gasto por Compra do consumidor de luxo brasileiro (Fonte: Estudo MCF Consultoria/Gfk Brasil).....	70
Gráfico 7 - Gasto Médio anual dos consumidores com produtos de luxo no Brasil (Fonte: Estudo MCF Consultoria/Gfk Brasil)	71
Gráfico 8 - Evolução do Ticket Médio com base no PIB (Elaborado pelo autor).....	74
Gráfico 9 - Evolução do Faturamento Estimado com base no PIB (Elaborado pelo autor)	75
Gráfico 10 - Evolução do Faturamento de vendas online de produtos de luxo no mundo (bilhões de Euros) (Fonte: Estudo Bain).....	77
Gráfico 11 - Faturamento e número de peças vendidas pela PICCI desde 2004	80
Gráfico 12 - Faturamento dos Produtos Alta Costura da PICCI em 2013	83
Gráfico 13 - Faturamento dos Produtos Casuais PICCI em 2013.....	86
Gráfico 14 - Faturamento dos produtos PICCI	95
Gráfico 15 - Demanda e Capacidade produtiva da PICCI desde 2004	96
Gráfico 16 - Reposicionamento do Portfólio de Produtos PICCI	127
Gráfico 17 - Estimativa de Evolução do Faturamento absoluto das duas unidades no Cenário Conservador	151
Gráfico 18 - Perfil do Faturamento projetado entre as unidades no Cenário Conservador	151
Gráfico 19 - Projeção da Evolução do Faturamento, Custos e Lucro Acumulado para a PICCI no Cenário Conservador	154
Gráfico 20 - Estimativa de Evolução do Faturamento absoluto das duas unidades no Cenário Otimista	155
Gráfico 21 - Perfil do Faturamento projetado entre as unidades no Cenário Otimista	156
Gráfico 22 - Projeção da Evolução do Faturamento, Custos e Lucro Acumulado para a PICCI no Cenário Otimista	158

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.a.	ao ano
ABC	Santo André - SP, São Bernardo do Campo - SP e São Caetano do Sul – SP
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
BRIC	Brasil, Rússia, Índia e China
CAPEX	<i>Capital Expenditure</i>
ENEGEP	Encontro Nacional de Engenharia de Produção
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GE	<i>General Eletric</i>
MRP	<i>Manufacturing Resource Planning</i>
OPEX	<i>Operational Expenditure</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
POLI	Escola Politécnica
PUC	Pontifícia Universidade Católica
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>
USP	Universidade de São Paulo
VM	Valor de Mercado
VPE	Valor <i>Premium</i> Exclusivo
VUP	Valor Unitário Puro
WC	Water Closet

SUMÁRIO

1.	Introdução	27
1.1.	Empresa.....	28
1.1.1.	Descrição Inicial da Empresa.....	28
1.1.2.	Motivação e Diagnóstico do Problema	29
1.2.	Objetivo do Trabalho	30
1.3.	Estrutura	31
2.	Revisão Bibliográfica.....	35
2.1.	Análise Estratégica.....	35
2.1.1.	Estratégias Competitivas Genéricas	36
2.1.1.1.	Liderança em custo	37
2.1.1.2.	Diferenciação	39
2.1.1.3.	Enfoque/foco.....	40
2.1.2.	Análise SWOT.....	41
2.1.3.	Análise de Portfólio	43
2.1.3.1.	Gestão de Portfólio	44
2.1.3.2.	Gestão de Portfólio de Produtos	44
2.1.3.3.	Diagramas de bolha.....	45
2.1.3.4.	Dimensões escolhidas para o Trabalho	45
2.2.	Planejamento Operacional.....	47
2.2.1.	Arranjo Físico	47
2.2.2.	Service Blueprinting	50
2.3.	Modelo de Negócios.....	52
2.3.1.	Introdução	52
2.3.2.	Modelo Canvas	52
2.4.	Mercado de Luxo	55
2.4.1.	Introdução	55
2.4.2.	Características do Mercado de Luxo da Moda	56
2.4.2.1.	Origem	56
2.4.2.2.	Estratégias das Empresas de Luxo	57
2.4.3.	Características do Mercado Consumidor de Luxo.....	57

2.4.4.	Características dos Produtos de luxo	59
2.4.4.1.	Preço, Valor e Marca	60
2.4.5.	Estratégia do Mercado de Luxo	61
3.	Análise do Mercado	63
3.1.	Mercado da Moda de Luxo	63
3.1.1.	Descrição do Setor	63
3.1.2.	Mercado da Moda e Luxo no Brasil	65
3.1.2.1.	Evolução	65
3.1.2.2.	Obstáculos	68
3.2.	Demanda	69
3.2.1.	Perfil	69
3.2.2.	Tendências e Previsões	71
3.2.2.1.	Ticket Médio	71
3.2.2.2.	Faturamento	74
3.3.	Oferta	76
3.3.1.	Grandes Marcas de Luxo	76
3.3.2.	Mercado de E-commerce	77
3.3.3.	Turismo de Compras	78
3.3.4.	Atêlies de Alta Costura	78
4.	A Empresa	79
4.1.	Apresentação e Informações Gerais do Negócio	79
4.1.1.	Instalações	80
4.1.2.	Produtos	82
4.1.2.1.	Produtos Alta Costura	82
4.1.2.2.	Produtos Casuais	84
4.1.3.	Clientes	87
4.1.3.1.	Segmentação	87
4.1.3.2.	Canais de Comunicação	88
4.1.3.3.	Processo da Compra e Participação do Cliente	89
4.1.4.	Processo Produtivo	89
4.1.4.1.	Produção sob Encomenda	91
4.1.4.2.	Produção não dedicada	93
4.1.5.	Resumo da situação da PICCI e Diagnóstico de Problemas	94

4.2.	Definição do Modelo de Negócios – <i>Canvas Business Model</i>	97
5.	Análise Estratégica.....	99
5.1.	Estratégias Competitivas Genéricas	99
5.1.1.	Posicionamento dos Concorrentes.....	100
5.1.2.	Posicionamento da PICCI.....	101
5.2.	Análise de Portfólio.....	103
5.2.1.	Metodologia.....	105
5.2.2.	Diagrama e Análise	108
5.2.3.	Conclusões e o Portfólio como um todo.....	111
5.3.	Análise SWOT	112
5.3.1.	Forças (Strenghts).....	113
5.3.2.	Fraquezas (Weaknesses).....	114
5.3.3.	Oportunidades (Opportunities).....	116
5.3.4.	Ameaças (Treats).....	117
6.	Planos de Ação.....	119
6.1.	Novo Plano Estratégico.....	120
6.1.1.	PICCI Alta Costura	121
6.1.2.	PICCI Prêt-à-porter	122
6.1.3.	Estratégias Genéricas	125
6.1.4.	Portfólio de Produtos.....	126
6.2.	Novo Plano Operacional.....	128
6.2.1.	PICCI Alta Costura	128
6.2.1.1.	Processo produtivo	129
6.2.1.1.1.	Fluxograma	129
6.2.1.1.2.	Arranjo físico	131
6.2.1.2.	Processo de venda/atendimento.....	132
6.2.1.2.1.	Service blueprint	132
6.2.1.3.	Layout.....	134
6.2.2.	PICCI Prêt-à-porter	135
6.2.2.1.	Processo produtivo	135
6.2.2.1.1.	Fluxograma	136
6.2.2.1.2.	Arranjo físico	138
6.2.2.1.3.	Planejamento da produção	140

6.2.2.2.	Processo de venda/atendimento.....	144
6.2.2.2.1.	Service blueprint	144
6.2.2.3.	Layout	146
6.3.	Planejamento de Gestão	147
6.4.	Novo Modelo de Negócios – CANVAS.....	148
6.5.	Metas e Cenários de Implementação do Planejamento.....	150
6.5.1.	Cenário Conservador.....	150
6.5.1.1.	Projeções do Cenário	150
6.5.1.2.	Viabilidade Econômica.....	152
6.5.2.	Cenário Otimista → Meta.....	155
6.5.2.1.	Projeções do Cenário	155
6.5.2.2.	Viabilidade Econômica.....	156
6.6.	Próximos Passos.....	159
7.	Conclusão.....	161
8.	Bibliografia	163

1. Introdução

Por conta do crescimento do poder de consumo da população e a maior facilidade de aquisição, o mercado de luxo brasileiro vem crescendo a taxas altíssimas no últimos anos.

A moda de roupas é o que mais cresce nesse segmento. A Alta Costura, divisão da moda responsável por produzir modelos sob medida, foi um dos segmentos pioneiros do mercado de luxo no mundo, e teve sua origem em 1858, em Paris, onde a primeira casa de costura foi aberta para servir a burguesia que surgia.

Esse segmento do mercado de luxo se mantém vivo até hoje e é nele que se encontra a empresa escolhida para a realização do trabalho, o Ateliêr PICCI COUTURE. A empresa, situada em São Bernardo do Campo, está presente no mercado a mais de 30 anos, produzindo e comercializando modelos de roupa sob medida para praticamente todas as ocasiões com elevado grau de personalização e qualidade. A força da marca resulta, basicamente, da competência da estilista responsável por desenhar os modelos, mas a empresa têm apresentado uma certa estagnação de seu faturamento ao longo dos últimos anos, claramente por ter atingido seu limite operacional no modelo atual. A estilista, devido ao acúmulo de funções, dedica todo o seu tempo à operação do negócio, não havendo possibilidade de pensar e planejar mudanças mais profundas.

Dessa forma, diante dos problemas observados e das características operacionais da empresa, abre-se uma excelente oportunidade para a aplicação de ferramentas e conceitos estudados pela engenharia de produção como forma de apresentar soluções no sentido melhorar a operação da empresa e, assim, eliminar os gargalos que a impedem de alçar voos maiores.

Por ter uma formação muito abrangente e genérica, o engenheiro de produção pode trabalhar em diversos setores dentro de uma empresa ou em mercados e segmentos muito diferentes. Este lida com o planejamento e com a gestão de sistemas de produção, que

envolve basicamente a gestão de todo tipo de recurso como pessoas, materiais, equipamentos e o ambiente.

Assim, em face da situação da empresa escolhida para o trabalho e de seu mercado, é grande a contribuição que este profissional tem a oferecer. Como filho da proprietária da empresa e prestes a me formar como engenheiro de produção, identificou-se um momento oportuno para, através dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso, desenvolver um novo planejamento estratégico e operacional para a PICCI, que terá a função de apresentar propostas para uma profunda e estruturada reorganização da empresa visando seu crescimento sustentável ao longo dos próximos anos.

1.1. Empresa

1.1.1. Descrição Inicial da Empresa

Como já mencionado, a empresa escolhida para a realização do trabalho é o Ateliê PICCI COUTURE, que atua no segmento de Alta Costura e atende os mercados de luxo do ABC e de São Paulo, principalmente. Ao longo de mais de 30 anos de operação, a empresa tem desenvolvido modelos de roupas sob medida para as mais variadas ocasiões, desde vestidos de noiva até roupas de ginástica.



Figura 1 - LOGO da PICCI

Por conta do elevado grau de personalização dos produtos, a PICCI, como será referida no trabalho, oferece alta exclusividade e qualidade aos seus clientes, que retribuem com um elevado grau de fidelização. Assim, durante esse período no mercado, a empresa construiu, na pessoa da estilista, uma marca extremamente relevante.

Nos últimos anos, principalmente, a empresa tem se especializado, por conta do aumento da demanda, em produtos de maior valor agregado, como vestidos de festa e de noiva. Aliados a esses produtos, a empresa oferece serviços adicionais como consultoria

de imagem e presença da estilista nos eventos de utilização do modelo. Tudo isso reforça ainda mais o valor percebido pelos clientes em relação aos produtos que a empresa oferece.

A PICCI nunca realizou nenhum tipo de propaganda externa e nem abriu uma loja no formato tradicional, com indicação externa e em um local comercial. Novos clientes são adquiridos apenas por indicação. Apesar dessa estratégia, por conta da grande procura por seus produtos, a empresa atualmente não dá conta de atender a demanda, e tem muitas vezes que recusar pedidos.

Do ponto de vista da segmentação de mercado, a PICCI atende principalmente o segmento *Premium*, composto basicamente pelo público feminino das classes A e B, a partir dos 15 anos de idade. Esse segmento, principalmente nas grandes cidades do sudeste e mais especificamente em São Paulo, tem apresentado notório crescimento do poder de compra e do perfil de consumo, indicando uma grande oportunidade para a empresa.

Apesar de sua tradição e poder da marca, a PICCI possui uma estrutura muito simples, centralizada na estilista, que coordena a produção por parte de costureiras e faz o atendimento junto aos clientes, acumulando, assim, as principais funções a serem desempenhadas. Essa estrutura, no entanto, tem se mostrado obsoleta para aproveitar o potencial de crescimento verificado na empresa.

1.1.2. Motivação e Diagnóstico do Problema

Do ponto de vista interno, como já mencionado, a PICCI construiu ao longo dos anos uma marca muito interessante. Por meio desse processo, ela consegue, através da exclusividade e qualidade, agregar muito valor aos seus produtos, podendo, assim, determinar preços mais altos sobre seus produtos uma vez que os clientes estão dispostos a pagar mais pelos modelos, o que implica em margens de lucro mais elevadas. Além desse aspecto, há um bom tempo se percebe que a demanda por seus produtos superou a sua capacidade produtiva com os recursos atuais, diferença esta que vem aumentando.

Do ponto de vista externo, diante de uma série de transformações socioeconômicas ocorridas no Brasil e mais especificamente em São Paulo, o mercado em que ela atua tem

apresentado ótimos resultados nos últimos anos e as projeções para o futuro apontam para dias ainda melhores.

Dessa forma, olhando sob as perspectivas interna e externa da empresa, é possível chegar a conclusão que está apresenta um grande potencial de crescimento tanto em estrutura quanto em faturamento. No entanto, o que se observa na realidade da empresa é que os resultados apresentados por ela nos últimos anos estão estagnados e seu nível de faturamento só cresce residualmente devido ao aumento no valor dos produtos.

Fica explicitada, então, a motivação do trabalho. A empresa, apesar de dispor de uma grande oportunidade de crescimento baseado em suas características e na situação do mercado, não tem apresentado os resultados compatíveis.

Muito desse problema se deve ao modo com o processo produtivo da empresa está estruturado. Disso decorre o fato de haver uma grande concentração de funções nas mãos da estilista. Apenas ela faz o atendimento personalizado, corta as roupas, supervisiona a montagem e faz as compras de tecidos e insumos. Os outros funcionários da empresa que participam do processo de produção apenas montam os modelos em máquinas de costura e fazem acabamentos. Dessa forma, por conta de praticamente todo o processo que agrega valor aos produtos estarem concentrados na mão de uma pessoa, a empresa atingiu seu limite operacional, fato que explica o crescente número de recusas de atendimento e trabalhos, além da visível falta de eficiência no processo da empresa.

Uma análise mais detalhada do diagnóstico do problema da empresa será realizada no capítulo 4, destinado a descrição e análise da empresa.

1.2. Objetivo do Trabalho

Por meio de uma contextualização da situação da empresa, será possível propor com maior fundamento o objetivo do trabalho. Diante dos problemas levantados da empresa, o trabalho tem como objetivo construir e propor um novo plano estratégico, no sentido mais amplo e, em seguida, operacional, no sentido mais prático, para a PICCI, de forma a traçar um horizonte de crescimento vigoroso e sustentável para ela nos próximos anos

Toda essa proposta será baseada em uma profunda análise da empresa e do mercado em que ela atua e, a partir disso, lançar mão de ferramentas do planejamento estratégico e operacional estudadas ao longo do curso de Engenharia de Produção para fornecer ao autor todo o suporte necessário para que os planos a serem propostos sejam perfeitamente aplicáveis na empresa e tenham aderência no mercado no primeiro momento, respaldando, assim, resultados sólidos para a empresa no futuro.

1.3. Estrutura

Ao longo do trabalho, diversas análises serão construídas. Todas essas ações foram pensadas no sentido de permitir um diagnóstico correto das causas dos problemas levantados da empresa e, a partir daí, guiar a definição de quais ações deveriam ser tomadas e como elas devem ser implementadas. A estrutura básica do trabalho está apresentada a seguir na Figura 2.

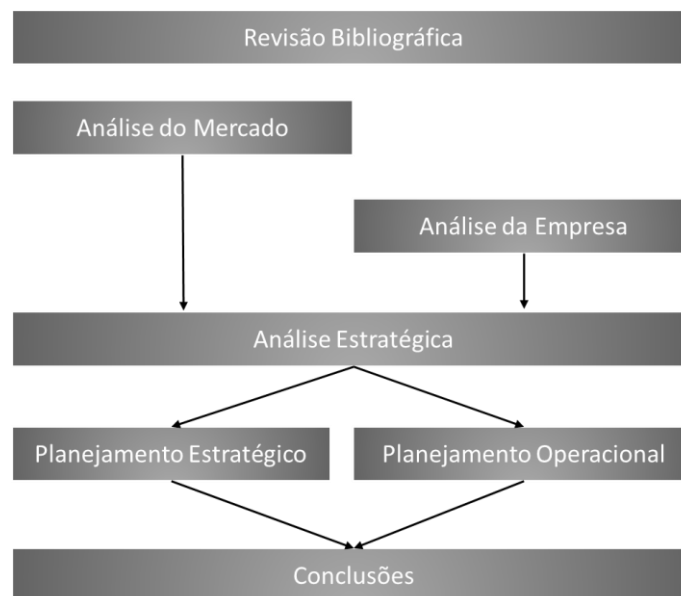


Figura 2 - Estrutura do Trabalho (Desenvolvida pelo Autor)

Esta estrutura foi projetada na forma dos capítulos do trabalho, que seguem a ordenação lógica das análises e um sequenciamento no sentido de garantir sua coesão. O trabalho está dividido em 7 capítulos.

O presente capítulo, o 1, faz uma introdução do trabalho, apresentando brevemente a empresa, os objetivos do trabalho e como ele está estruturado. Nesse capítulo são introduzidos o diagnóstico do problema, que será completado no capítulo destinado à descrição da empresa.

O capítulo 2, Revisão Bibliográfica, apresenta o embasamento teórico das ferramentas e conceitos necessário para desenvolver um trabalho consistente na PICCI. Para isso, diversas fontes foram consultadas e estão devidamente referenciadas nesse capítulo.

O capítulo 3, que trata da análise de mercado, se dedica a contextualizar o ambiente em que a empresa PICCI se encontra e como ela está posicionada. Um melhor entendimento do mercado, como ele funciona e principalmente a identificação do poder da marca da PICCI são as principais contribuições dessa parte para que o trabalho cumpra seu objetivo.

O capítulo 4 apresenta a análise da empresa. Esse capítulo é responsável, primeiramente, por fornecer as características principais da empresa no que tange as esferas do negócio. Em conjunto com essa descrição mais objetiva, a análise também aborda aspectos mais relacionados ao diagnóstico das atividades da empresa, propostas de classificações de produtos por características mercadológicas e operacionais e análise do processo produtivo como um todo. Essa abordagem apresentou um olhar mais crítico, diagnosticando os problemas da empresa e suas causas e serviu como base para a análise estratégica apresentada no capítulo seguinte.

O capítulo 5, da Análise Estratégica, aplica, a partir do embasamento teórico fornecido na revisão bibliográfica, diversas abordagens e ferramentas clássicas de estratégia, como as Estratégias Genéricas de Porter, matriz SWOT e análise de Portfólio, além de outros conhecimentos. Toda essa análise, somada à fundamentação teórica do mercado de luxo e de como ele se desenvolveu, apresentada também na revisão bibliográfica, permitiu ao autor, enfim, dispor de todas as informações para a construção do novo plano para a PICCI.

O capítulo 6 apresentará, finalmente, o plano estratégico e operacional para a PICCI, que é o resultado do trabalho. Esse capítulo tratará de todas as etapas e aspectos do plano, apresentando-o com um nível maior de detalhamento e profundidade.

Por fim, o capítulo 7, o último, apresenta uma breve conclusão a respeito dos pontos abordados no trabalho, e como este auxiliou o desenvolvimento acadêmico do autor.

2. Revisão Bibliográfica

O trabalho de formatura desenvolvido tem um caráter extremamente prático mas deve possuir, porém, como forma de fundamentar as análises aqui construídas e embasar as conclusões aqui propostas, uma revisão bibliográfica das ferramentas e análises utilizadas. Assim, buscaram-se diversos autores que pudessem trazer o embasamento teórico necessário para desenvolver um trabalho consistente na PICCI. As abordagens e conceitos que promoverão tal embasamento estão apresentados nesse capítulo.

Inicialmente, serão apresentados conceitos básicos de análise estratégica como as estratégias competitivas genéricas de Porter, análise SWOT e análise e gestão de Portfólio de Produtos e de caráter operacional, como os conceitos de Arranjo Físico e *Service Blueprint*. Em seguida, serão apresentados os fundamentos para a elaboração de um modelo de negócios, aprofundando-se a conceituação no modelo CANVAS proposto por Osterwalder. Por fim, para que haja um melhor entendimento do segmento de atuação da PICCI, será apresentado um breve resumo dos aspectos fundamentais de estudos do que significa o mercado de luxo, suas peculiaridades e as principais estratégias das empresas que atuam nesse segmento.

2.1. Análise Estratégica

O primeiro item desta seção trata da origem dos conceitos utilizados na estratégia empresarial atual. Após essa breve discussão inicial, serão apresentados alguns modelos usados para analisar essas questões estratégicas, que são relevantes para este trabalho, considerando a empresa estudada e os objetivos do trabalho.

É importante lembrar que alguns modelos muito tradicionais de análise estratégica não foram incorporados à metodologia do trabalho e, por este motivo, não são aqui apresentados. Tal fato ocorreu por conta de muitos desses modelos e análises serem destinados a empresas que possuam um tamanho relativamente maior, que já estão em uma fase mais avançada de desenvolvimento e que já possuem uma complexidade operacional maior do que a PICCI.

2.1.1. Estratégias Competitivas Genéricas

Segundo Porter (1979), o desempenho de uma empresa pode ser determinado pela análise de duas dimensões: a média dos resultados obtidos pela indústria como um todo e o desempenho da empresa em questão relativo a essa indústria.

Ainda segundo Porter, uma empresa, para que seja bem sucedida, deve possuir uma vantagem competitiva sustentável para superar os seus competidores. Essa vantagem competitiva é algum aspecto que a empresa pode fazer melhor que seu concorrente, como, por exemplo, através de um menor custo ou de uma diferenciação de seu produto ou serviço. Outro fator importante é a forma como ela deseja se posicionar no mercado em que atua, definindo se irá atuar de uma maneira mais ampla, ou se irá atuar de uma maneira mais restrita, visando uma parcela específica do mercado.

Ao longo do tempo, as empresas descobriram estratégias para se posicionar dentro de uma indústria de maneira que obtivessem retornos satisfatórios e seu negócio fosse bem sucedido. Estas estratégias sustentáveis são peculiares para cada organização e o setor na qual está competindo.

Porter (1979) identificou três estratégias genéricas que determinam este posicionamento sustentável no longo prazo e posiciona a companhia de maneira mais eficiente do que seus concorrentes. Como já citado, estas estratégias estão resumidas a duas dimensões:

- **Vantagem competitiva:** liderança em custo ou diferenciação
- **Escopo de atuação da empresa:** mais amplo, em toda a indústria ou um segmento mais específico.

Para Porter (1991), caso a empresa não consiga focar a sua estratégia em uma destas direções ela não atingirá um nível de vantagem competitiva adequado e terá os seus lucros minimizados. Portanto, o pior posicionamento possível de uma empresa não é um ou o outro, mas sim o “meio-termo”.

A Figura 3 ilustra essas estratégias competitivas genéricas que uma empresa pode assumir:

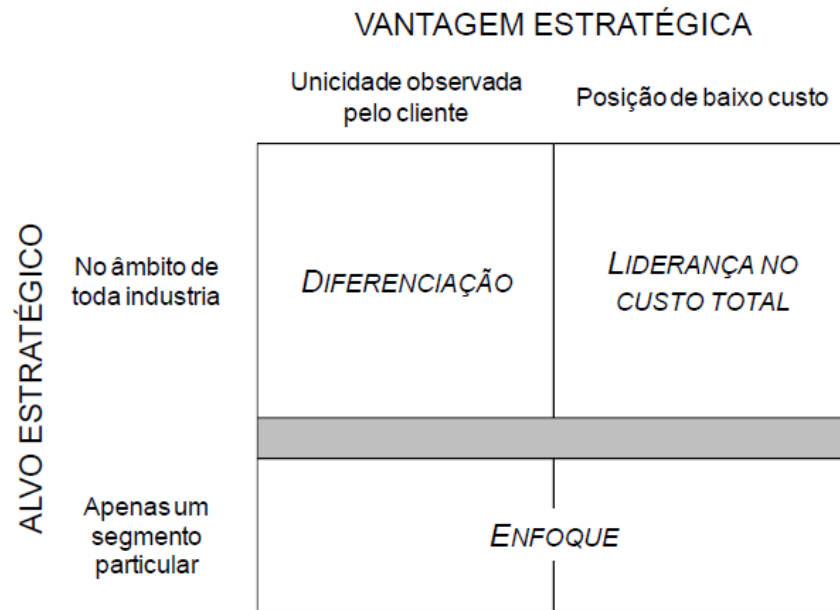


Figura 3 - Estratégias Competitivas Genéricas (adaptado de Porter, 1991)

A seguir, de acordo com o Porter, apresenta-se uma descrição destas estratégias genéricas:

2.1.1.1. Liderança em custo

A empresa tem como foco esse tipo de estratégia deve ter sua organização, como um todo, alinhada para diminuir custos e se tornar o mais eficiente possível em seus processos produtivos. A ideia é que este seja o grande diferencial, na medida em que haverá um aumento de seu poder de barganha com os consumidores e suas margens de lucro serão mantidas satisfatórias, até mesmo com os preços mais baixos para vencer a concorrência. O objetivo, portanto, é trabalhar com custos muito menores que os concorrentes e preços ligeiramente menores aos praticados gerando uma margem atrativa para a empresa.

No entanto, não é simples atingir esse tipo de posicionamento de mercado, e este processo está cercado de dificuldades, como a necessidade de ter uma alta parcela de mercado e de um grande volume de produção para obter ganhos de escala, altos

investimentos em equipamentos poderosos para manter a produção mais eficiente e prejuízos iniciais maiores devido a gastos voltados ao estabelecimento de sua parcela de mercado.

A Tabela 1, a seguir, apresenta de maneira resumida, os recursos e habilidades necessárias para a implementação da estratégia de liderança em custo, assim como os requisitos organizacionais que a empresa deve assumir.

Tabela 1 - Recursos e Requisitos da estratégia de liderança em custo

Estratégia genérica	Recursos e habilidades em geral requeridos	Requisitos organizacionais comuns
Liderança no custo total	• Investimento de capital • Engenharia de processo • Supervisão intensa da mão-de-obra • Produtos fáceis de fabricar • Baixo custo de distribuição	• Controle de custo rígido • Relatórios de controles • Organização e responsabilidades estruturadas • Incentivos baseados em metas quantitativas

Segundo Porter (1991), os riscos associados a essa estratégia são:

- Mudança tecnológica que invalide o investimento realizado
- Custo de aprendizado baixo para os concorrentes por meio de imitação de algum novo processo ou investimento em instalações
- Incapacidade de identificar alterações necessárias no produto ou no marketing devido ao foco no custo.
- Aumento de custos incorridos que diminuem a capacidade da empresa de manter o diferencial em custo suficiente para contrabalancear a qualidade, marca ou outra forma de diferenciação de outros produtos.

2.1.1.2. Diferenciação

Neste caso o objetivo de ter uma margem satisfatória é o mesmo, porém a diferença está no preço que o mercado aceita pagar por este produto. Essa estratégia se foca na criação de um produto ou serviço que seja considerado exclusivo dentro da indústria, diferenciando o produto ou serviço oferecido pela empresa. A diferenciação pode assumir diversas formas: tecnologia, marca associada ao produto, serviços adicionais oferecidos, entre outros.

Segundo Porter (1991), esse posicionamento permite obter uma vantagem estratégica uma vez que a empresa atinge um certo isolamento em relação a seus concorrentes uma vez que é criada uma relação de fidelização junto a seus clientes. Além disso, as maiores margens de lucro praticadas pela empresa também permitem encarar com mais força um possível poder de barganha dos fornecedores. Ainda, a diferenciação dos produtos diminui o poder dos consumidores sobre a empresa, uma vez que tira deles alternativas de comparação do produto, reduzindo, dessa forma, a sua sensibilidade ao preço. Os custos, obviamente, deverão ser geridos com cuidado, porém não são mais o foco principal da organização.

Essa estratégia, no entanto, traz algumas dificuldades. As principais são grandes dificuldades na obtenção de uma alta parcela de mercado, e o fato de que, para atingir a condição de diferenciação, a empresa estará abrindo mão de uma condição de custo devido à necessidade de investimentos altos em pesquisa e desenvolvimento, materiais com uma maior qualidade, projeto do produto, ou serviços adicionais ao consumidor.

A Tabela 2, a seguir, apresenta de maneira resumida, os recursos e habilidades necessárias para a implementação da estratégia de diferenciação, assim como os requisitos organizacionais que a empresa deve assumir

Tabela 2 - Recursos e Requisitos da estratégia de diferenciação

Estratégia genérica	Recursos e habilidades em geral requeridos	Requisitos organizacionais comuns

Diferenciação	• Habilidade de marketing • Engenharia de produto • Criatividade • Capacidade de pesquisa • Reputação em qualidade ou tecnologia	• Coordenação entre P&D desenvolvimento de produto e marketing • Ambiente atrativo à mão-de-obra altamente qualificada, cientistas e pessoas criativas
----------------------	--	---

Segundo Porter (1991), os riscos associados à adoção desta estratégia são:

- A diferença de custo entre os concorrentes e a empresa pode se tornar muito grande, aumentando demais os preços e correndo o risco de perder a lealdade dos clientes
- Redução da valorização e desejo dos consumidores em relação ao fator de diferenciação
- Possibilidade de redução na diferenciação percebida devido à imitação por outras empresas

2.1.1.3. Enfoque/foco

Para Porter (1991), esta estratégia competitiva genérica tem como objetivo focar a empresa em uma determinada segmentação, atendendo este grupo de uma maneira mais dedicado, tornando o processo mais eficiente ou eficaz que os concorrentes que estão fazendo de maneira ampla. Essa estratégia segue o mesmo raciocínio da liderança em custo ou diferenciação, podendo se enquadrar em uma delas. Aqui, o desafio maior está em buscar um segmento lucrativo. A segmentação pode ser segmento de produtos, geográfica, por canal de distribuição, por grupo de compradores, por necessidade de escala, etc.

A Tabela 3, a seguir, apresenta de maneira resumida, os recursos e habilidades necessárias para a implementação da estratégia de enfoque, assim como os requisitos organizacionais que a empresa deve assumir.

Tabela 3 - Recursos e Requisitos da estratégia de Enfoque

Estratégia genérica	Recursos e habilidades em geral requeridos	Requisitos organizacionais comuns
Enfoque	• Cooperação dos canais • Combinação das políticas acima mencionadas direcionadas à estratégia de enfoque	• Combinação das políticas acima mencionadas direcionadas à estratégia de enfoque

Os riscos associados à adoção desta estratégia são:

- Concorrentes encontram outros mercados dentro desse alvo estratégico proposto, mudando o foco da empresa
- Redução das diferenças entre o alvo estratégico e o mercado amplo
- Diferencial de custos entre os concorrentes que atuam na indústria ampla e a empresa aumenta, e as vantagens de atender um segmento menor ficam minimizadas

A definição da estratégia competitiva genérica é fundamental para a empresa e influenciará diversas funções dentro da organização. Fatores como cultura, processos de operação e fabricação, marketing e vendas serão impactados diretamente por esse posicionamento (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

2.1.2. Analise SWOT

A análise SWOT é uma metodologia de planejamento estratégico utilizada para avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (traduzidos de *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* and *Threats* respectivamente, que formam a sigla SWOT) envolvidas em um projeto ou novo negócio desenvolvido por Albert Humphrey nos anos 60 e 70.

Tal análise tem como objetivo identificar os pontos fortes e fracos presentes internamente em uma instituição, além de monitorar as oportunidades e ameaças presentes

no ambiente externo no qual ela está inserida. Dessa forma, com pontos fortes e fracos identificados, é possível explorar da melhor maneira as oportunidades e minimizar as ameaças do ambiente externo que circundam a empresa.

Tal fato se justifica na medida em que é possível exercer controle sobre os fatores e processos internos de uma empresa, maximizando os pontos reconhecidos como forças e evitando ou remodelando e alterando os pontos reconhecidos como fraquezas de forma estratégica, não é possível atuar de forma direta sobre o ambiente externo da empresa.

No entanto, ao identificar as oportunidades e ameaças desse ambiente, torna-se mais fácil gerenciá-las de forma estratégica, prevenindo-se contra as ameaças, e aproveitando-se das oportunidades através da gestão das forças e fraquezas internas da companhia.

A análise SWOT pode ser apresentada através do seguinte diagrama:



Figura 4 - Diagrama da Análise SWOT

De acordo com Carvalho e Laurindo (2007) a análise SWOT permite analisar de forma estruturada e visual o impacto dos grupos estratégicos na estratégia. As quatro categorias, junto com exemplos sugeridos pelos autores, estão apresentadas abaixo:

- **Forças:** Consistem nas competências e recursos de uma empresa que podem gerar vantagens frente a seus concorrentes.
Exemplos: Marca forte, elevado *market share*, vantagens com custos, localização geográfica favorável, produto diferenciado, fornecedores exclusivos; detenção de patente;
- **Fraquezas:** Aspectos em que a empresa possui desvantagens em relação a seus competidores.
Exemplos: Custos elevados de produção principalmente os fixos, dificuldade de acesso a insumos, baixa participação em *market share*, localização desfavorável, marca pouco reconhecida ou mal vista;
- **Oportunidades:** São fatos que ocorrem no ambiente externo, ou seja, fora do controle da empresa, capazes de trazer benefícios para ela. É importante frisar que essas oportunidades estão à disposição de todas as empresas que se localizam no mercado em questão.
Exemplos: Uso de novas tecnologias, alto crescimento do mercado consumidor, necessidades de consumidores ainda não atendidas, alteração de legislação, aumento da renda dos clientes;
- **Ameaças:** São os fatos que acontecem no ambiente externo da empresa que podem prejudicar seu negócio. Como as oportunidades, também são comuns à todas as empresas de um segmento.
Exemplos: Novos entrantes no mercado, baixa taxa de crescimento do mercado, ameaça de produtos substitutos com melhor índice preço-desempenho, mudança nos padrões de consumo do mercado, redução do poder de compra dos consumidores.

2.1.3. Análise de Portfólio

Para o desenvolvimento desse item foi utilizado o artigo “Métodos para a gestão de portfólio de produtos: uma revisão teórica” (Daniel Jugend, 2012) apresentado no ENEGEP de 2012. Nesse artigo, o autor faz uma revisão bibliográfica do tema e os aspectos importantes ao trabalho e os principais autores citados no artigo serão apresentados.

2.1.3.1. Gestão de Portfólio

A gestão de *portfólio* possui um papel de extrema relevância na análise estratégica das empresas. Esta técnica possibilita o alinhamento estratégico entre projetos e a visão de negócios de uma organização

Daniel Jugend (2012) cita alguns autores que determinaram os objetivos da Gestão de Portfólio, listados abaixo. (COOPER & EDGETT, 2006):

- Maximizar o valor do portfólio de (existente e futuros) produtos em termos de retorno financeiro ou outro parâmetro mensurável
- Promover balanceamento entre produtos/projetos de menor ou maior complexidade, risco, mercado e modelos operacionais diferentes
- Alinhar o portfólio com a estratégia geral do negócio da empresa.

Dessa forma, essa ferramenta mostra-se fundamental para auxiliar nos momentos de decisões e de encaminhamento de novas estratégias quando perguntas surgem. Onde alocar novos recursos, desenvolvimento, marketing? Quais mercados, tecnologias, produtos ou negócios terão investimentos? Tal tema se refere ao mapeamento dos processos atuais em contraposição ao mapeamento de novas oportunidades e como selecioná-las.

Com esta finalidade, métodos e modelos de gestão de portfólio tornam-se extremamente relevantes e cada vez mais lança-se mão deles em empresas como um instrumento de gestão de operações, de marketing e vendas, de produção, de gestão corporativa e de tecnologia.

2.1.3.2. Gestão de Portfólio de Produtos

De acordo com a revisão do artigo, pode-se definir portfólio de produtos como o conjunto de produtos que uma empresa utiliza para competir em determinado mercado. A gestão de portfólio de produtos é responsável não apenas por determinar os projetos de novos produtos, mas, também, revisões, atualizações e até mesmo decisões de descontinuidade de produção em relação aos produtos atualmente produzidos (COOPER,

EDGETT e KLEINSCHMIDT, 1998).

Conforme as necessidades de cada empresa, a gestão do portfólio de produtos deve ocorrer mediante a aplicação de procedimentos quantitativos e qualitativos. Dentre esses, se destacam os métodos financeiros, de pontuação, de ranqueamento, além dos mapas, gráficos e diagramas).

Esses métodos visam, acime de tudo, propiciar análises para a tomada de decisão relacionada ao portfólio de produtos. Para os objetivos do trabalho, será considerado o método do Diagrama de Bolhas, apresentado a seguir.

2.1.3.3. Diagramas de bolha

A adoção de gráficos e diagramas, como os de bolhas e a matriz BCG são recomendadas para se analisar, simultaneamente, a relação entre portfólio de produtos com a estratégia da empresa e o balanceamento

Eles são basicamente derivados dos modelos de análise de portfólio desenvolvidos pela BCG (*Boston Consulting Group*) e do modelo da GE/*McKinsey*. Neste tipo de análise, os produtos são plotados em um diagrama X-Y, apresentado em quatro quadrantes, onde são escolhidas as dimensões do interesse da empresa e que melhor se adequam às suas necessidades. Várias dimensões podem ser analisadas dessa forma, tais como: atratividade, probabilidade de sucesso, risco, retorno, custo, atratividade, margem bruta, valor percebido, entre outros. O Diagrama permite visualizar outras variáveis através do uso de cores, formatos e tamanhos diferentes dos objetos desenhados.

2.1.3.4. Dimensões escolhidas para o Trabalho

Para desenvolver os diagramas de bolhas, três dimensões foram selecionadas, considerando os objetivos do trabalho e em conjunto com a estilista da PICCI, para serem abordadas e analisadas no diagrama. São elas:

- Valor percebido por clientes: representa o valor percebido pelo cliente em relação àquele produto. O valor percebido é o valor atribuído pelos clientes ao produto ou

serviço, baseado na relação entre os benefícios que este trará, segundo a visão do consumidor.

- Margem de contribuição em percentual do custo: Refere-se a quanto a margem de contribuição do produto representa do total do custo direto de venda. A fórmula para cálculo dessa variável está apresentada a seguir.

$$\left(\frac{(\text{Preço de Venda} - \text{Custo Variável})}{\text{Custo Variável}} \right) 100\%$$

- Participação no Faturamento Mensal: Representa a participação que o faturamento com o produto representa no faturamento total da empresa em determinado período.

O eixo das abscissas “X” (eixo horizontal) representa a margem bruta relativa obtida (em %), enquanto o eixo das coordenadas “Y” (eixo vertical) representa a participação do faturamento no período analisado. No diagrama, encontram-se as bolhas de cada produto, cujo diâmetro representa o valor percebido daquele produto.

Como forma facilitar a visualização e a análise, o diagrama é dividido em quatro quadrantes. Cada quadrante representa a situação do produto conforme sua posição de margem e participação no faturamento, como está disposto na Figura 5 abaixo.

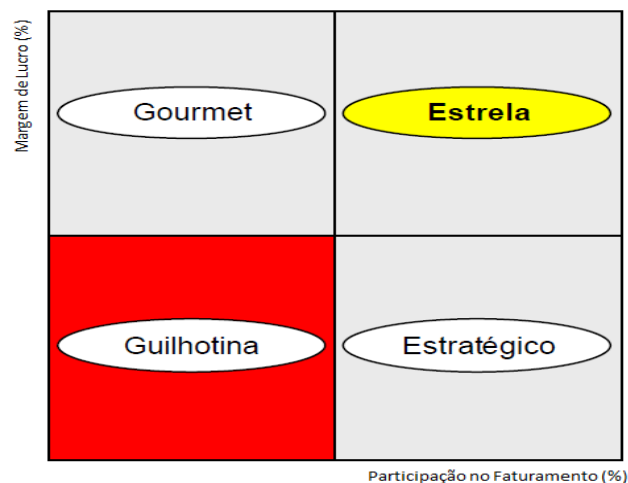


Figura 5 - Diagrama de Bolha (Adaptado de Pereira & Carvalho, 2005)

A classificação dos quadrantes de acordo com Pereira & Carvalho (2005), considerava como eixos a margem de lucro e o valor percebido pelos clientes. Para os

objetivos do trabalho, a dimensão valor percebido foi trocada pela participação no faturamento, mas os princípios de análise e nomenclatura dos quadrantes continuaram o mesmo. Os produtos situados no quadrante denominado “estrela” são aqueles que possuem maior margem e maior participação no faturamento sendo, portanto, os mais lucrativos e rentáveis para a empresa. Diagonalmente oposto ao do quadrante “estrela” encontra-se o quadrante “guilhotina” onde estão situados os produtos com baixa margem de contribuição e pequena participação no faturamento do período determinado, sendo estes, portanto, exceto em caso de estratégia da empresa, possíveis produtos a serem descontinuados de serem produzidos, uma vez que não possuem margem potencial atrativa e representam pouco em termos de faturamento da empresa.

Na outra diagonal do diagrama, encontram os outros dois quadrantes, o “gourmet” e o “estratégico”. O “gourmet” é o quadrante onde se situam produtos com baixa participação no faturamento, porém possuem grande margem de contribuição. Estes produtos representam aqueles que, apesar de possuir uma participação pequena no que tange ao faturamento, por terem uma margem de lucro potencial atrativa, são interessantes para a empresa, que deve tentar aumentar suas vendas. Por outro lado, o quadrante “estratégico” abrange produtos de alta participação no faturamento que, no entanto, não dispõem de boa margem. São, em geral, produtos importantes para a empresa uma vez que representam grande parte da entrada de caixa por conta de um volume elevado de vendas. Normalmente são produtos que disputam parcelas maiores de mercado e são mais constantes em suas vendas, dando, assim, uma boa base a empresa.

2.2. Planejamento Operacional

2.2.1. Arranjo Físico

Para qualquer tipo de indústria, a clara definição de quais são os recursos utilizados em seus processos é fundamental. Mas não só isso, a forma como esses recursos serão utilizados e estarão dispostos nas unidades de fabricação é tão importante quanto, uma vez que dela depende a eficiência de toda a operação. É disso que trata o arranjo físico de uma operação produtiva.

De acordo com Slack et. al. (1999), esse processo se refere a localização das instalações, máquinas, equipamentos e pessoal da produção, ou seja, os recursos de transformação de uma indústria. Segundo ele, o arranjo físico determina como informações, materiais e produtos fluem através dos processos operacionais. Como não poderia deixar de ser, esse aspecto influencia diretamente a produtividade, eficácia e eficiência da produção e, conseqüentemente, os custos e a qualidade produtiva.

Segundo com Slack et. al., existem 4 tipos diferentes de arranjos físicos principais. Eles diferem entre si basicamente em função das características produtivas a que se dedicam e podem ser apresentados em um diagrama proposto por ele segunda duas dimensões: a variabilidade dos produtos e o volume de produção. O resultado está apresentado a seguir, na Figura 6.

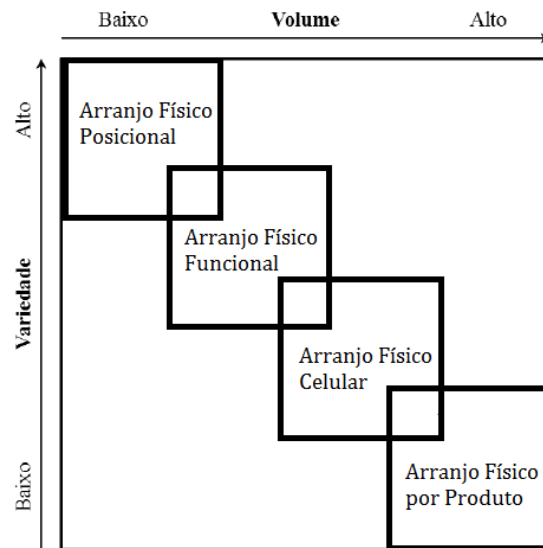


Figura 6 - Tipos de Arranjo Físico

Como pode ser percebido da figura, a definição do tipo de arranjo mais adequado é pautada pelas características de volume e variedade da operação produtiva. Em um extremo estão os arranjos posicionais, que permitem uma grande flexibilidade de *mix* de produtos, e do outro estão os arranjos linear ou por produtos, que permitem altos volumes e resultam em menores custos unitários.

As principais características desses tipos de arranjo são:

- Posicional: nele, materiais, informações ou clientes ficam fixados, enquanto os recursos de transformação (equipamentos, máquinas, instalações e pessoas) fluem através dos processos de operação. Esse arranjo é adotado quando, geralmente, há uma dificuldade de movimentação dos recursos que vão ser transformados, como por exemplo, a construção de uma casa, que deve ser realizada no próprio local por conta de seu tamanho. A principal característica desse arranjo e sua flexibilidade a variedade, apresentando, porém, baixa padronização de processos.
- Por processo/funcional: neste tipo, os processos similares são posicionados próximos uns dos outros, em blocos. Assim, os recursos transformados fazem o trajeto de processo em processo de acordo com sua necessidade de transformação. Esse arranjo é caracterizado por apresentar boa flexibilidade a *mix* maiores de produtos, mas incorre em perdas de eficiência e produtividade.
- Celular: em arranjos físicos celulares, todos os diferentes recursos transformadores necessários a produção de um produto ou uma parte do processamento são organizados juntos, formando uma célula de produção. O formato mais usual de célula é em U. Em cada célula, o arranjo pode ainda assumir diferentes características, e pode apresentar traços de produção funcional ou por produto. As células já apresentam um grau maior de padronização e ganhos de produtividade, mas que ainda possui um certo grau de aceitação a variedade.
- Por produto/linear: na formação linear, os recursos transformados (produtos, informações ou clientes) seguem uma padronização predefinida na qual a sequência dos processos produtivos coincide com a sequência de atividades necessárias para a produção de determinado produto. Esse tipo de arranjo apresenta a maior padronização entre todos eles determinada por uma total inflexibilidade a variabilidade. São característicos de produção em massa e contínua.

Apesar de definir quatro tipos principais de arranjos, Slack et. al. Deixa claro que o projeto da fábrica deve, com base nas suas necessidades, definir o melhor modo de posicionar seus recursos, o que pode significar a utilização de um arranjo físico misto, combinando elementos de mais de um tipo de arranjo.

2.2.2. Service Blueprinting

De acordo com Bitner et. al. (2007), o *Service Blueprinting* é uma abordagem que objetiva a inovação e melhorias em serviços. Segundo ele, ela é uma ferramenta voltada para o mapeamento de processos de serviço ou que se assemelham a serviços, com a função de visualizar os processos realizados, identificando as atividades realizadas e os atores participantes.

De acordo com o autor, esse método de mapeamento tem como principal finalidade o esclarecimento dos pontos de contato entre o prestador e o cliente e como esse contato é transferido a outros níveis de suporte ao processo de prestação de serviço. Além disso, ele também trata das evidências físicas associadas ao processo, abordando a prestação com um caráter mais prático.

Esse modelo pode ser desenvolvido para diversas situações e níveis de profundidade. Ele pode, por exemplo, representar a visão completa de uma empresa prestadora de serviço, bem como os detalhes de um subprocesso particular em uma empresa que não tem o serviço como seu fim. Tudo isso só é possível devido a sua simplicidade técnica e facilidade visual, o que permite ser usado com flexibilidade e apresentando resultados satisfatórios aos seus *stakeholders*, que podem ser clientes, gestores e funcionários.

A Figura 7 a seguir apresenta a estrutura básica de um *Service Blueprint*.

Evidência Física	
Cliente	Linha de interação
Linha de Frente	Linha de visibilidade
Retaguarda	Linha de interação interna
Suporte	

Figura 7 - Estrutura do Service Blueprint (Fonte: Bitner et. al., 2007)

Da figura, é possível observar que 5 elementos compõe o *Service Blueprint*. Eles serão explicados a seguir, seguindo a ordem correta de construção do modelo (Bitner et. al., 2007).

- Ações dos clientes: primeira atividade a ser definida no mapeamento, esta ação envolve todas as atividades realizada pelos clientes no decorrer do processo. Elas devem estar apresentadas cronologicamente;
- Ações da linha de frente: trata-se das interações diretas de um funcionário do Front Office da empresa com o cliente.
- Ações da retaguarda: se refere as interações que não são visuais com o cliente, caso dos telefonemas. Estão incluídas aqui as atividades preparativas para a prestação do serviço;
- Processos de suporte: são atividades e processos que não envolvem nenhuma interação com o cliente, são apenas de suporte.

- Evidências físicas: são os elementos tangíveis que surgem do processo de prestação do serviço e que podem influenciar a percepção do cliente sobre o processo.

2.3. Modelo de Negócios

2.3.1. Introdução

O termo modelo de negócios é bastante atual. Somente com o avanço da internet é que ele ganhou força. Segundo Magretta (2002), um bom modelo de negócios ainda é fundamental para qualquer organização de sucesso. Entretanto, apesar de essencial o modelo de negócios não é um aspecto suficiente para que a organização seja bem sucedida. Na verdade, esse modelo deve ser aplicado através de hipóteses, as quais são testadas e revisadas quando necessário, tratando-se, portanto, de um processo dinâmico.

Para Osterwalder e Pigneur (2009), um modelo de negócios pode ser definido como uma descrição racional de como uma organização cria, entrega e capta valor.

2.3.2. Modelo Canvas

O *Canvas Business Model* é uma ferramenta estratégica proposta por Osterwalder e Pigneur (2009) que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. Trata-se de um mapa visual pré-formatado que contém nove blocos de fatores importantes dentro de um modelo de negócios. Este conceito foi criado para facilitar a descrição e manipulação de modelos de negócio permitindo sua fácil visualização e criação de novas alternativas e rumos para o negócio da empresa.

Para Osterwalder e Pigneur, a lógica de como a empresa cria, entrega e capta valor pode ser bem descrito através dos nove blocos básicos. Eles estão apresentados abaixo na Figura 8, que ilustra a estrutura de um modelo *Canvas*.



Figura 8 - Business Modelo Generation - Canvas (Fonte: Osterwalder e Pigneur (2009))

Segue abaixo a explicação mais detalhada de cada um dos nove blocos propostos no Canvas na ordem em que devem ser considerados na montagem do modelo de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009).

1. Segmentos de clientes: Nesse bloco são definidos os grupos de pessoas e organizações que a empresa visa servir com seus produtos. Tal segmentação considera as necessidades dos clientes para justificar uma oferta diferenciada, os canais de distribuição que os atingem e a expectativa que os clientes tem no relacionamento, incluindo, inclusive, o tanto que eles desejam pagar pelas diferenças do produto ofertado.
2. Proposições de valor: O segundo bloco de proposições de valor descreve o conjunto de produtos e serviços que serão ofertados para o cliente. O valor está no motivo pelo qual o cliente escolhe uma empresa em detrimento de outra. Descreve a forma como a empresa se diferencia de seus concorrentes. Exemplos para esse bloco são a performance, a inovação, a customização, o preço, o design, entre outros.
3. Canais: Descreve os meios pelos quais a empresa se comunica com seus clientes e fornece produtos e serviços para eles. Esse bloco inclui a estratégia

de Marketing e de Distribuição da empresa. Através desses canais a empresa mostra seus produtos aos clientes, permite um contato para avaliação de sua proposição de valor por parte do cliente, facilita a aquisição de seu produto, realiza a entrega do produto ao consumidor e estabelece um relacionamento pós compra com o cliente.

4. Relacionamento com os clientes: Após a definição dos canais, é fundamental entender como será o relacionamento da empresa com seus clientes. Alguns exemplos são: ouvidoria, a assistência pessoal, o autosserviço, as comunidades.
5. Fluxo de receitas: Para que o negócio seja viável financeira e economicamente, deve ser definido a forma como a empresa ganha dinheiro através de uma variedade de fluxos de receita. Esse bloco representa as receitas líquidas, ou seja, são as receitas totais subtraídas do total do custo do produto vendido. Existem inúmeras formas de gerar receita entre elas está a venda de ativos, o aluguel, a taxa de uso do serviço ou produto, a propaganda, etc.
6. Recursos chaves: Representam os recursos necessários para que o modelo de negócios funcione adequadamente. São os ativos essenciais para o desenvolvimento do negócio. Eles podem ser de diversas naturezas, como recursos físicos, financeiros, intelectuais ou humanos e podem pertencer a empresa, ser alugados por elas ou adquiridos dos parceiros chaves dependendo da proposição de valor da organização.
7. Atividades chaves: O bloco das atividades chaves descreve as principais funções que a empresa deve desempenhar para pôr em prática seu modelo de negócios. São as principais atividades para que a empresa possa entregar sua proposição de valor aos clientes.
8. Parcerias chaves: Descreve as alianças de negócios que complementam o modelo de negócios. Os parceiros chaves são descritos pelos fornecedores e outros parceiros que sustentam o modelo de negócios. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2009), são quatro os tipos diferentes de parceiros: as alianças com não competidores, parceria entre os competidores, joint ventures para desenvolvimento de novos negócios e relação comprador fornecedor.

9. Estrutura de custos: O último bloco é descrito pela estrutura de custos que inclui todos os custos incorridos na operação e nos processos do negócio.

Atualmente, o modelo Canvas é utilizado amplamente processo de avaliação de potenciais ideias de novos negócios por empresas de *Venture Capital* e *Private Equity*, no momento em que fazem a análise de negócio. O Canvas é interessante nesse sentido na medida em que permite uma análise rápida e visual de todos os aspectos do negócio e é uma ferramenta dinâmica.

2.4. Mercado de Luxo

Para o desenvolvimento da revisão bibliográfica do mercado de luxo, foram utilizados como base três artigos sobre marketing do mercado de luxo, “O Mercado do Luxo: Aspectos de Marketing” (RENATA FERNANDES GALHANONE – 2007), “Estratégias de Marketing no Mercado de Roupas e Acessórios de Luxo” (LUCIANA PIANARO E REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES - Universidade Presbiteriana Mackenzie – 2008) e “Inovação e estratégia de luxo como fatores que interferem na valorização da marca” (JOSE EDUARDO AMATO BALIAN – 2010) e uma dissertação de mestrado sobre planejamento estratégico de marcas de luxo, “Uma Análise sobre as Estratégias do Setor de Luxo do Segmento de Moda em São Paulo” (ALINE DOS SANTOS BORTOLIN – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da PUC –RS - 2010). Todos estão devidamente referenciados no capítulo da Bibliografia.

Em todos eles, há uma vasta revisão bibliográfica citando diversos autores que escreveram sobre o assunto. Para os objetivos do trabalho, alguns pontos serão considerados e alguns desses autores serão citados, com o devido trabalho de origem no fim de cada parágrafo.

2.4.1. Introdução

A partir do material citado, é possível perceber que muito se tem falado sobre o consumo de produtos de luxo no mundo e, por conta do crescimento do mercado, também

no Brasil. Apesar da intensa divulgação de marcas internacionais de luxo em propagandas e meios de comunicação, pouco se conhece sobre como estas empresas são gerenciadas (BEVERLAND, 2004) (PIANARO E MARCONDES, 2008).

Conforme Lipovetsk e Roux (2005), no fim da década de 1980, o consumo de produtos de luxo teve grande desenvolvimento no mundo, principalmente nos países mais ricos, o que levou esse mercado a ser reconhecido como um setor separado na economia. (BORTOLIN, 2010).

Os bens de luxo são produtos e serviços com comportamentos muito particulares no mercado em que atuam, e sua gestão frequentemente vai contra as regras de produção e marketing tradicionais de consumo de massa.

2.4.2. Características do Mercado de Luxo da Moda

2.4.2.1. Origem

Segundo Palomino (2003), a forma de se vestir diz quem a pessoa é, sendo, também, a maneira pela qual ela transmitir algo a uma sociedade. Para Fionda e Moore (2009) as marcas de moda de luxo são instrumentos capazes de criar e comunicar uma identidade para seu usuário e do usuário para a sociedade a sua volta. (BORTOLIN, 2010).

A moda, através da alta-costura teve grande influência no setor de luxo (PALOMINO, 2003). A alta-costura teve sua origem em Paris em 1858, quando um costureiro abriu a primeira casa de costura onde criava roupas para burgueses que iam surgindo. (BORTOLIN, 2010).

Como forma de melhorar a produtividade, a alta-costura, que se dedicava à criação de novos modelos a cada estação, passou a aplicar uma fabricação em série: o prêt-à-porter, num fenômeno muito comum nos ateliês da época a medida que iam crescendo. Prêt-à-porter é o nome francês para “pronto para usar”, utilizado até hoje quando se refere a esse tipo de produto de moda. O termo tem o significado de produção em série em tamanhos pré-definidos (PALOMINO, 2003, p.27). Assim, a alta-costura é desenvolvida em sistema de produção mecanizado permitindo maior produtividade e, conseqüentemente, permitindo

assim o surgimento do “semiluxo” ou “falso luxo”, com preço menor, destinado às classes médias. (LIPOVETSKY; ROUX, 2005). (BORTOLIN, 2010).

2.4.2.2. Estratégias das Empresas de Luxo

De acordo com Castarède (2005), com o passar do tempo, o prêt-à-porter passou a ser englobado dentro da alta-costura por ser também considerado símbolo de luxo, especialmente caso a marca que o produza seja forte o suficiente para garantir tal classificação. Somando-se ao fato de obter ganhos de produtividade através da produção, o maior faturamento está no prêt-à-porter. A alta-costura é apenas responsável pela construção da marca, servindo simplesmente como vitrine, podendo até mesmo causar prejuízo para a indústria. O grande lucro nas empresas de luxo é obtido através do prêt-à-porter, dos acessórios e dos licenciamentos (CASTARÈDE, 2005), pois além de fortalecer o nome dos estilistas, a alta-costura impulsiona a indústria de produtos além das roupas como o de perfumes, cosméticos e acessórios (PALOMINO, 2003). Além disso, segundo Castarède, o prêt-à-porter traz vários benefícios à indústria da moda como aumento da difusão da marca e geração de mobilidade para a empresa, inclusive internacional. (BORTOLIN, 2010).

Atualmente, as empresas que detêm as marcas que atuam no mercado de luxo na sua ampla maioria de origem europeia, principalmente de origem francesa e italiana, além de americana e japonesa (STREHLAU, 2005). No Brasil, como não há tradição de produção desses produtos em maior escala, existe apenas a comercialização dos produtos das grandes marcas de luxo importadas e alguns serviços exclusivos prestados. A produção de artigos de luxo requer um trabalho extremamente exclusivo, artesanal, minucioso, características particulares desse tipo de produto e valorizadas por seus consumidores que pagam o caro por isso. (PIANARO E MARCONDES, 2008).

2.4.3. Características do Mercado Consumidor de Luxo

De acordo com Allérès (2006), o modo como as pessoas tem vivido e as coisas que elas valorizam tem mudado com o passar dos anos. Há uma tendência de mudança do consumo do materialismo para um consumo da qualidade no mercado de luxo. O consumidor hoje

busca o bem estar, valoriza a individualização, o original. Ele busca o prazer, a satisfação individual, segundo Hemzo e Silva (2009) e o consumo experiencial, segundo Galhanone e Toledo (2009). (BORTOLIN, 2010).

Galhanone, em seu estudo do mercado de luxo (2005), propôs um resumo das motivações para o consumo dos bens de luxo sugeridas por vários autores (Vigneron, Johnson, Nyceck e Schweriner). São elas:

- O desejo de ser único, de exclusividade e diferenciação
 - O desejo de melhorar o autoconceito, projetando sucesso e poder
 - O desejo de exteriorizar a própria personalidade
 - Necessidade de marcar a filiação a um grupo social almejado
 - Perfeccionismo, busca da melhor qualidade e de um desempenho superior
 - O desejo de ostentação, de exibição da riqueza ou da conquista de uma ascensão social
 - Motivação emocional ou a busca de uma experiência excepcional como compensação ou autoindulgência
 - Desejo de marcar-se como elite
- (GALHANONE, 2007)

Allérès (2000) divide o mercado do luxo em três níveis:

- Pessoas pertencentes à classe mais alta de consumo. Consumidores do luxo inacessível, estão sempre à frente das outras categorias.
 - Pessoas de alto poder aquisitivo e bastante consumistas. São os “novos ricos”.
 - Pessoas da classe média que seguem as tendências instituídas pelas grifes de luxo
- (BORTOLIN, 2010).

No Brasil, esse mercado possui algumas características especiais. Segundo pesquisa do Instituto Ipsos (2004), o brasileiro possui uma forte disposição para se endividar para adquirir um produto de luxo em comparação a países emergentes. Além disso, o brasileiro possui uma maior atração pela novidade em si, do que pela própria tradição e qualidade, presente em outros países. Por fim, devido as altas cargas tributárias

no país, segundo Meyer (2008), o brasileiro apresenta forte tendência de adquirir produtos de luxo quando viaja ao exterior. (BORTOLIN, 2010).

2.4.4. Características dos Produtos de luxo

De acordo com a classificação de produtos de Kotler (1993), os produtos de luxo, por conta de suas características específicas e muito atreladas com a marca, são considerados produtos de especialidade. Segundo uma série de autores, os principais atributos dos produtos de luxo estão: excelente qualidade e durabilidade, alto preço, escassez e exclusividade, tradição, histórico de existência, reputação global, forte apelo estético (NUENO; QUELCH, 1998; LOMBARD, 1989; DUBOIS; LAURENT; CZELLAR, 2000; ALLÉRES, 2000; ROUX, 2005). (PIANARO E MARCONDES, 2008).

Segundo Castarède (2005) “por definição, o domínio do luxo é o da excelência e da emoção, não se deve enganar no produto, nem na criação e inovação, nem na qualidade, nem no preço, nem na acolhida”. Ele ainda propôs um quadro, apresentado na Figura 9, que representa toda a gama de produtos oferecidos no mercado de luxo. Os bens dos círculos mais internos apresentam as características do luxo mais acentuadas uma vez que são mais escassos e exclusivos, além de contarem com uma produção mais personalizada, o que faz com que seus preços sejam maiores. (BALIAN, 2010).

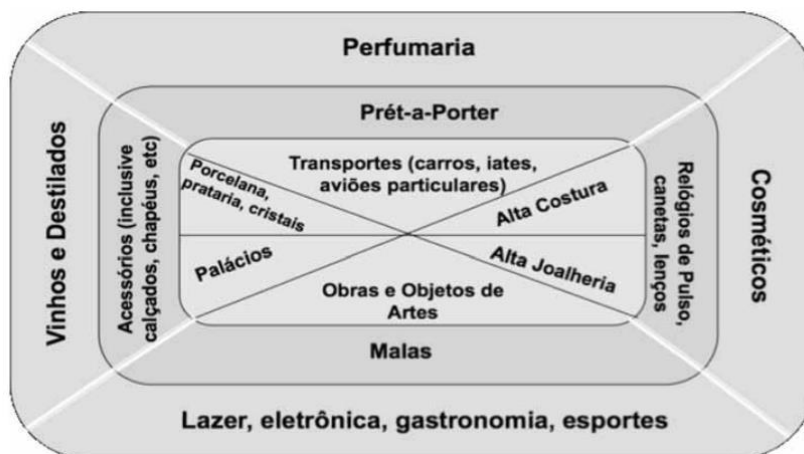


Figura 9 - Gama de Produtos de Luxo (Fonte: Castarède - "Luxo: os segredos dos produtos mais desejados do mundo" (2005) - BALIAN, 2010)

2.4.4.1. Preço, Valor e Marca

Definido como o valor que os consumidores pagam para obter um determinado produto, o preço está associado a demanda, custos, preços do competidor e marca. Dentro do mercado, o preço é diretamente responsável pelo interesse dos consumidores em um produto e altera-lo, pode influenciar positivamente para ambos os lados (SOLOMON; STUART, 2002). Por isso, a definição do preço de um produto está relacionada ao entendimento do simbolismo que este possui para o produto em questão e para o mercado (HAWKINS; BEST; CONEY, 1995). Para os produtos de luxo, notadamente, o preço alto é um de seus atributos básicos. (PIANARO E MARCONDES, 2008).

Em geral, a estratégia do preço alto é utilizada pelas empresas para dar exclusividade aos produtos. No entanto, segundo Groth e McDaniel (1993), além do preço, um outro fator que reforça essa ideia de exclusividade é a imagem que a marca tem na mente do consumidor. (PIANARO E MARCONDES, 2008).

Essa estratégia de posicionamento exclusivo baseia-se no princípio do valor exclusivo proposto pelos autores Groth e McDaniel (1998). Em seu trabalho, eles propõem que há uma diferença entre o valor de mercado e o valor utilitário puro de um produto, chamado de valor *premium* de exclusividade. Assim, do ponto de vista do consumidor, o valor de mercado de um produto é uma soma de dois fatores: o Valor Utilitário Puro (VUP) e o Valor Premium Exclusivo (VPE), caso haja, que resultam no Valor de Mercado de um Produto, definido como:

$$(VM) = VUP + VPE.$$

Uma das estratégias mais importantes da gestão de empresas de luxo, especialmente para as marcas com um alto nível de exclusividade é maximizar a margem de contribuição total de um produto, considerando os custos da empresa (GROTH; McDANIEL, 1993). A margem de contribuição total gerada é o resultado da multiplicação das unidades vendidas e a margem de contribuição por unidade. O VPE, mais a possibilidade de aumento do volume de produção e vendas, só irão produzir grandes lucros desde que a margem de

contribuição atingida por unidade também seja grande. (PIANARO E MARCONDES, 2008).

2.4.5. Estratégia do Mercado de Luxo

De acordo com Groth e McDaniel (1993), as marcas que tem como objetivo atingir um alto patamar de exclusividade buscam, conseqüentemente, incrementar seu VPE. Para isso, elas lançam mão de estratégias, cujo foco consiste em identificar os segmentos de mercado onde os fatores psicológicos da compra têm um peso maior e, a partir daí, tentar maximizar o valor do VPE por meio de estratégias de marketing que deem enfoque nesses fatores, como estratégias promocionais exclusivas e os canais de distribuição específicos. (PIANARO E MARCONDES, 2008).

Segundo matéria da Exame (2006), para esse mercado, a atenção especial no relacionamento com os clientes é fundamental. O relacionamento pessoal, gestos de reconhecimento, exclusividade, atenção aos detalhes e encantamento são elementos extremamente valorizados dentro da estratégia de empresas desse segmento. (PIANARO E MARCONDES, 2008).

Olhando para os produtos, segundo Nueno e Quelch (1998), o balanceamento adequado do portfólio de produtos de uma marca de luxo é fundamental para sua lucratividade. Esse balanço envolve produtos mais inovadores de uma nova coleção além de uma parte composta de itens mais clássicos da marca, como peças em cores clássicas e com design mais tradicional. Além disso, afirmam ser fundamental a empresa manter em seu portfólio produtos que usufruam de maior exclusividade e personalização, para manter a força das marcas, e também produtos cuja produção seja mais padronizada e em maior volume, de forma a garantir um bom fluxo de caixa para a empresa. (PIANARO E MARCONDES, 2008).

3. Análise do Mercado

Este capítulo tem como finalidade apresentar um panorama do mercado de moda em que a empresa PICCI está inserida, bem como sua segmentação, seu funcionamento e tendências. Para atingir tal objetivo, buscou-se entender como foi o seu passado, diagnosticar qual é a situação atual e tentar prever como esse mercado se comportará no futuro.

Tal análise é fundamental para situar a empresa no mercado em que ela atua e como esse mercado está, de forma a tentar antecipar tendências, aproveitando oportunidades e preparando-se para ameaças que possam aparecer.

Inicialmente, será realizada uma breve apresentação dessa indústria como um todo, e depois mais profundamente no mercado brasileiro. Em seguida, um breve estudo da oferta e da demanda relacionados aos produtos da PICCI, e como esses produtos estão posicionados, buscarão apresentar as tendências e projeções do mercado.

É importante explicar que, por conta do tamanho reduzido do mercado de alta costura e moda de luxo no Brasil, é difícil obter dados concretos do mercado. Dessa forma, definiu-se, para os objetivos do trabalho, que há uma boa correlação do comportamento do mercado da PICCI com o mercado de luxo como um todo. Tal correlação, julgou-se, é mais eficiente e correlata para o mercado de luxo do que para o mercado de vestuário em geral. Assim, principalmente para os perfis de consumo, bem como as tendências e projeções do mercado da PICCI, a análise será pautada pelo mercado de luxo geral.

3.1. Mercado da Moda de Luxo

3.1.1. Descrição do Setor

Como já apresentado no capítulo anterior, o mercado de luxo compreende produtos com características específicas muito atreladas com a marca, cujos principais atributos dos produtos de luxo estão: excelente qualidade e durabilidade, alto preço, escassez e exclusividade, tradição, histórico de existência, reputação global, forte apelo estético, etc.

Tais atributos são encontrados em diversos produtos de lazer, gastronomia, acessórios, transporte, etc. Porém, desde a origem desse mercado, principalmente com a chegada da alta costura no século XIX, o luxo está intimamente ligado ao vestuário e a moda, e esses segmentos representam uma fração considerável das receitas desse mercado.

O mercado de luxo no mundo movimentou como um em 2012 aproximadamente um trilhão de euros - mais de 3 trilhões de reais. Desse montante, a moda representou, mundialmente, 22% do setor, o que significa aproximadamente 214 bilhões de euros no consumo mundial - mais de R\$ 665 bilhões, revelando sua relevância. Para os próximos anos, o mercado estima que o segmento de moda e vestuário feminino crescerão na ordem de 13% no mundo.

Mundialmente, há um amplo domínio da Europa e Estados Unidos no consumo desses produtos, que, segundo pesquisa da consultoria Bain, em 2013, representaram aproximadamente 45% do consumo mundial. No entanto, um grande crescimento do consumo desses produtos tem sido observado em alguns países, principalmente os emergentes. O Gráfico 1 a seguir, retirado do estudo, apresenta, em bilhões de euros, o consumo em diversos países e regiões, e mostra o forte crescimento observado nos países em que o consumo desses produtos era menos tradicional.

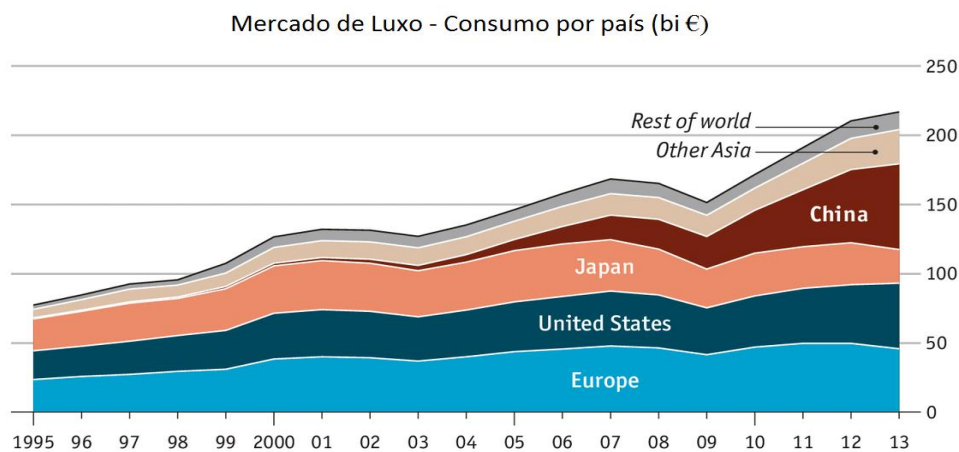


Gráfico 1 - Evolução do Consumo do Mercado de Luxo por país por ano (bilhões de Euros)

Dentro desse contexto, o mercado prevê que o mercado de luxo no BRIC, ou seja, Brasil, China, Índia e Rússia crescerão respectivamente, 35%, 30%, 25% e 20% ao longo

dos próximos 5 anos. Dessa forma, O Brasil, que é o mercado de interesse do trabalho, representará um player extremamente importante nos próximos anos e muitas empresas desse mercado estão investindo no país. O próximo item abordará o mercado brasileiro mais especificamente.

3.1.2. Mercado da Moda e Luxo no Brasil

3.1.2.1. Evolução

No Brasil, o mercado de luxo vem ganhando força desde a abertura econômica nos anos 90. Porém, a grande salto tem se mostrado particularmente nos últimos anos, devido ao aumento das classes mais altas da sociedade e uma disseminação maior das ideias consumistas. O Gráfico 2, a seguir, cujos dados foram obtidos do livro “Mercado de Luxo no Brasil”, apresenta a evolução do perfil brasileiro das classes econômicas, indicando um sensível aumento na porcentagem das classes mais altas, inclusive nas classes A e B, que são o principal mercado da PICCI.

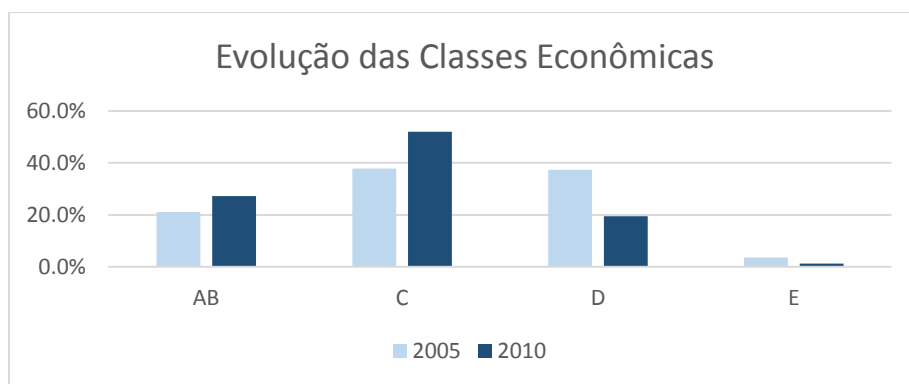


Gráfico 2 - Evolução das Classes Econômicas do Brasil de 2005 para 2010 (Elaborado pelo autor)

Além disso, um estudo divulgado pela FGV-EAESP, apresenta dados que demonstram que o mercado das classes mais altas crescerá ainda mais em comparação com o da classe média nos próximos anos. Para o Brasil, estima-se uma expansão desse mercado de 25% entre 2013 e 2017. Num panorama de curto prazo, as classes A e B devem crescer 29% até o fim de 2014, chegando ao patamar de 29 milhões de pessoas.

Tais dados, somados ao advento dos meios de comunicação e redes sociais, que potencializaram o consumismo e levaram a o faturamento do mercado de luxo brasileiro a praticamente triplicar de tamanho nos últimos 8 anos. O Gráfico 3 a seguir apresenta o faturamento do mercado de luxo do Brasil ao longo desse período, com dados retirados do estudo da MCF Consultoria/Gfk Brasil.

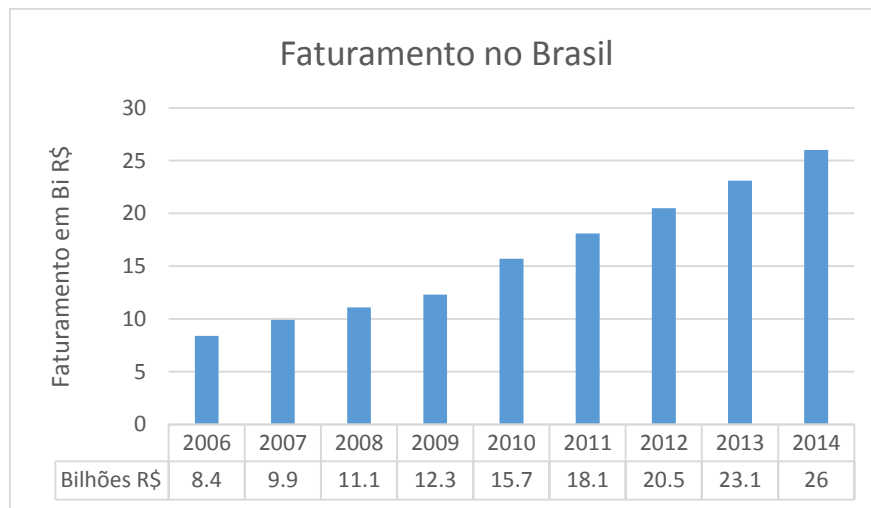


Gráfico 3 - Faturamento do Mercado de Luxo no Brasil (Elaborado pelo autor)

Apesar de pequenas mostras de mudanças e pulverização do consumo, todo esse crescimento ainda se dá principalmente nas cidades e estados mais ricos do país, que concentram a maior parte do mercado consumidor potencial e a oferta desses produtos. Uma pesquisa da Cognatis Geomarketing identificou onde estão os consumidores do luxo no Brasil em número. Como esperado, a grande maioria está concentrada no sudeste, como pode ser observado no Gráfico 4.

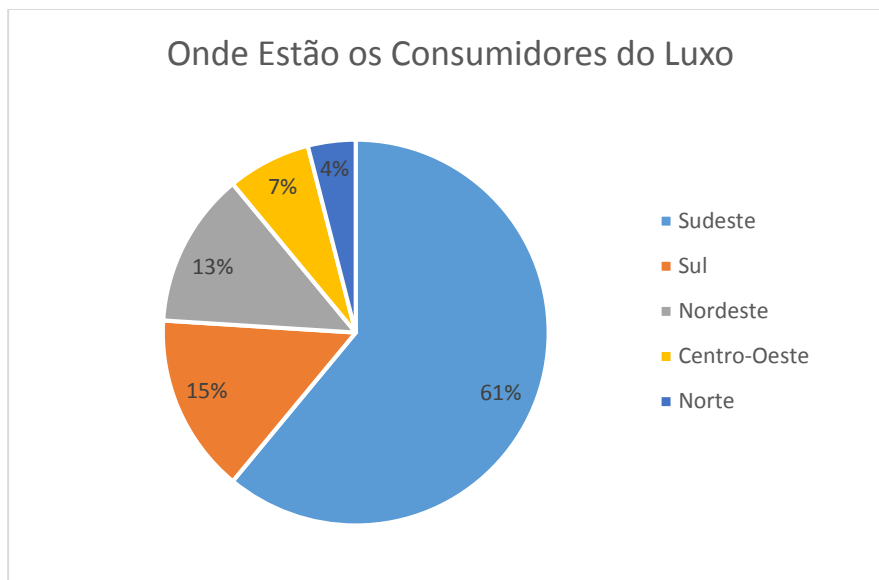


Gráfico 4 - Localização dos Consumidores Brasileiros de Luxo em número (Elaborado pelo autor)

Tal fato vai ao encontro com as pesquisas que mostram que São Paulo está isolado na liderança brasileira do número de milionários, seguida de longe por Rio de Janeiro e Minas Gerais. No entanto, isso indica, como será abordado no item 3.2, que, na prática, apesar de 61% do mercado em número de consumidores estar no sudeste, a participação dessa região no faturamento total é muito maior, uma vez que o poder de compra é também maior.

O crescimento acentuado observado no mercado brasileiro de luxo tem chamado a atenção de muitas empresas de luxo ao redor do mundo e diversos investimento têm ocorrido nesse sentido, principalmente nos grandes centros de consumo. Em São Paulo, por exemplo, além dos centros já tradicionais, como a rua Oscar Freire e o Shopping Iguatemi, diversos centros de consumo de produtos de luxo chegaram a cidade nos últimos anos, caso de alguns novos Shoppings, como o JK Iguatemi e o Cidade Jardim, todos com um grande número de lojas de luxo estrangeiras. Segundo trabalho da MCF Consultoria/Gfk Brasil de 2012, a presença de marcas estrangeiras vem crescendo no Brasil. Em 2009, 60% das empresas que participaram da sondagem da eram nacionais; já em 2012, o percentual tinha caído para 53%, com aumento do número de companhias europeias e americanas. E esse fenômeno não tem apresentado tendência de inversão.

3.1.2.2. Obstáculos

Se por um lado o crescimento do poder de compra impulsiona fortemente o mercado de luxo no Brasil, ainda há uma série de entraves que prejudicam o desempenho desse mercado. A alta carga tributária continua sendo a pior barreira para o aumento de investimento de empresas do setor: para 53% das empresas, o principal obstáculo no Brasil é questão da tributação elevada. O Gráfico 5 a seguir mostra as principais barreiras enfrentadas pelas empresas.

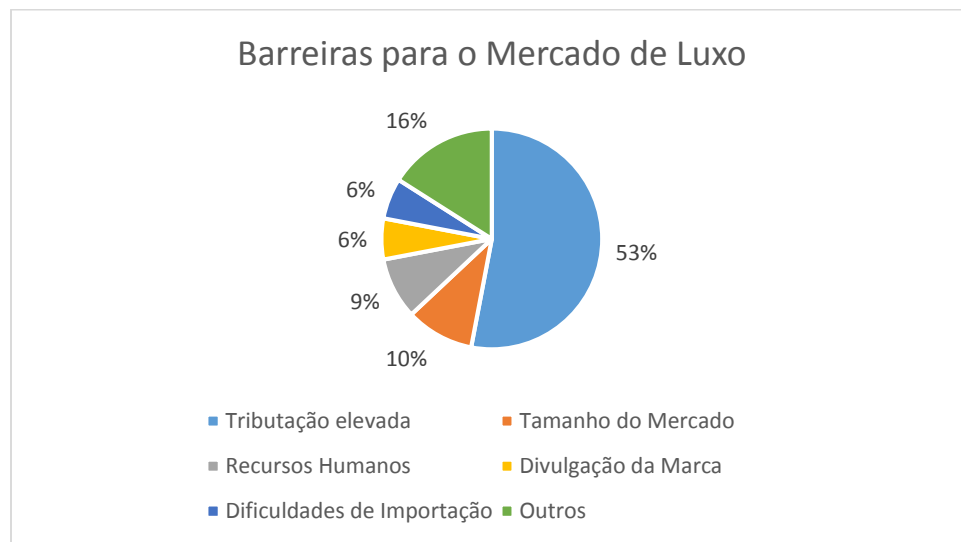


Gráfico 5 - Barreiras encontradas pelas empresas no Mercado de Luxo do Brasil (elaborado pelo autor)

Além desses aspectos, na pesquisa da MCF Consultoria/Gfk Brasil, 68% das marcas de luxo consultadas pela pesquisa afirmaram que precisam investir pesadamente em mão de obra especializada. Além disso, é importante citar o fato de que 70% dos gastos dos brasileiros que viajam ao exterior é com compras, totalizando 11 bilhões de reais em 2012, segundo dados da Generation AB. Esse gasto incide principalmente em produtos de maior valor, inclusive de luxo, fato que afeta diretamente o consumo local. Fenômenos desse tipo são recorrentes principalmente em mercados como o dos países emergentes e indicam obstáculos ao crescimento do mercado de luxo nesses países.

3.2. Demanda

Conhecer e entender a demanda de um determinado setor é muito importante para uma empresa na medida em que indica o tamanho do mercado que ela está inserida e seu potencial. Através desse conhecimento, a empresa pode definir estratégias que guiarão seus passos futuros diante de um mercado mais ou menos promissor, com suas características geográficas e perfis de consumidores específicos.

Para isso, é importante primeiro definir o tamanho do mercado e como ele está dividido por perfil de consumidor, potencial de compra, características do processo de compra, etc., não só da situação atual, mas também de como esses dados vem se alterando ao longo dos últimos anos. Só assim, através do conhecimento de como e onde estão ocorrendo essas varrições, será possível inferir uma tendência e tentar prever como a demanda se comportará no futuro.

Como já abordado no Gráfico 4, a maior parte do número de consumidores brasileiros de luxo estão concentrados na região sudeste (61%). Esse número no entanto, não apresenta da maneira mais clara a situação do consumo no país. Segundo pesquisa realizada para o livro “Mercado de Luxo do Brasil” (2012), os Estados de São Paulo e Rio de Janeiro correspondem a nada menos que 94% do todo o consumo brasileiro em termos de faturamento, sendo que 70% apenas no estado de São Paulo e uma boa parte disso na capital e sua região metropolitana, onde está a área de atuação da PICCI, concentrando praticamente todos os seus clientes.

3.2.1. Perfil

O estudo da MCF Consultoria/Gfk Brasil traçou um perfil interessante do consumidor brasileiro que vai de encontro com o mercado da PICCI. Esse estudo, de 2011, será usado como base para a identificação dos perfis de consumo e sua relação com a empresa.

A PICCI atende apenas mulheres a partir dos 15 anos de idade, com a grande parte de suas clientes estando na faixa de 30 a 55 anos de idade. Esses dados vão de encontro

com o perfil do consumidor do mercado de luxo brasileiro encontrado na pesquisa apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Perfil por idade e gênero do Consumidor brasileiro de Luxo (Fonte: Estudo MCF Consultoria/Gfk Brasil)

Idade		Sexo	
Até 29 anos	5%	Feminino	58%
Entre 30 e 39 anos	16,7%	Masculino	42%
Entre 40 e 64 anos	62,9%		
Acima de 65 anos	15,5%		

Umas das principais contribuições da pesquisa foi a identificação do potencial de consumo desses consumidores, informação essa que não é de fácil obtenção. O potencial pôde ser medido através de dois dados diferentes: o gasto médio por compra individual e gasto médio com luxo nos últimos 12 meses. Para esses objetos de estudo o mercado utiliza o termo “Ticket Médio” de Compra. Ambos estão apresentados a seguir no Gráfico 6 e no Gráfico 7.

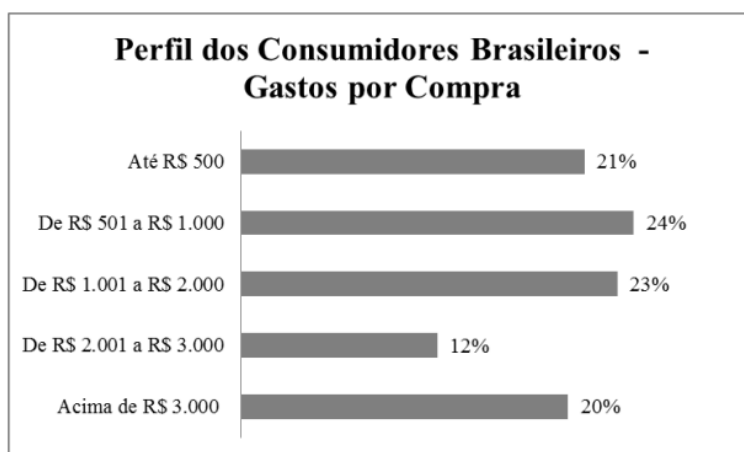


Gráfico 6 - Gasto por Compra do consumidor de luxo brasileiro (Fonte: Estudo MCF Consultoria/Gfk Brasil)

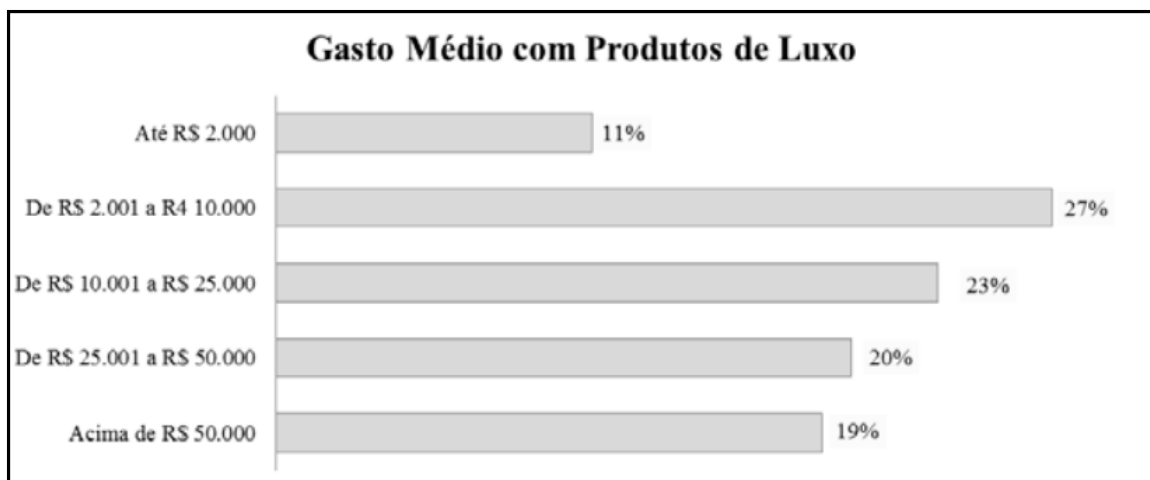


Gráfico 7 - Gasto Médio anual dos consumidores com produtos de luxo no Brasil (Fonte: Estudo MCF Consultoria/Gfk Brasil)

Tais resultado são fundamentais para o entendimento do mercado de luxo e de seu potencial. Para a PICCI, tais números se aproximam àquela constatada na empresa. Como será abordado no capítulo 4, os produtos da PICCI têm um valor que se encaixa bem no Ticket Médio individual da compra de luxo, com a média das roupas casuais na faixa de R\$ 500,00, vestidos de festa na faixa dos R\$ 3.000,00 e vestidos de noiva na faixa dos R\$ 5.000,00, todos podendo variar conforme a situação. Esses últimos, mais caros, apresentam características de venda específica, uma vez que essas são menos constantes ainda mais considerando um cliente individualmente. Esses preços, somadas às essas características de compra tornam o gasto médio anual de uma cliente padrão na faixa dos R\$ 5 mil, o que mostra, ainda que superficialmente, que os produtos PICCI estão inseridos no mercado de luxo e possuem um grande potencial de crescimento relativo no que tange o potencial de consumo do mercado consumidor.

3.2.2. Tendências e Previsões

3.2.2.1. Ticket Médio

Dados mais recentes da Euromonitor Internacional mostram ainda que a renda bruta anual do brasileiro consumidor de luxo tem crescido, e para aqueles com renda anual acima de US\$ 150 mil, o número de consumidores crescerá 46,3% atingindo, até 2020, 1.4 milhões de brasileiros. A renda anual apresenta uma correlação clara com o poder de

compra dos consumidores e, para os fins do trabalho, foi considerada uma tentativa de correlação com o crescimento da renda anual bruta como uma forma de prever a variação do Ticket Médio.

Segundo a mesma pesquisa, o Ticket Médio Mensal entre 2007 e 2010 foi o seguinte:

Ticket Médio Mensal (R\$)			
2007	2008	2009	2010
3.050,00	3.454,00	2.726,00	4.710,00

Distribuindo-se a uma projeção do crescimento da renda ao longo dos anos, obtém-se uma distribuição relativizada da renda anual, que será correlacionada com o Ticket Médio segundo a seguinte Tabela 5:

Tabela 5 - Tabela de Correlação do Ticket Médio com a Renda

Dado	Ano			
	2007	2008	2009	2010
Renda Anual (Relativizada)	73.35501	77.24282	81.33669	85.64754
Ticket Médio	3.050,00	3.454,00	2.726,00	4.710,00
Coef. Correlação	0.643579			

Considerando esses dados, o primeiro passo foi verificar se a projeção é válida, e ver de fato se as duas variáveis possuem alguma relação entre si. Chegou-se a um coeficiente de correlação moderado de 0.65% que foi julgado como inadequado para uma inferência sobre a variação do Ticket Médio.

Em seguida, foi considerada um indicador mais comum, a variação do PIB. Os valores da correlação considerando a variação do PIB estão apresentados abaixo na Tabela 6:

Tabela 6 - Tabela de Correlação entre o Ticket Médio e o PIB

Dado	Ano			
	2007	2008	2009	2010
Variação PIB (%)	6.2%	5.1%	-0.3%	8%
Ticket Médio	3.050,00	3.454,00	2.726,00	4.710,00
Coef. Correlação	0.858669			

O coeficiente de correlação calculado de 0.86% mostra uma boa correlação entre as variáveis e validou a utilização da correlação. Com base no PIB projetado até 2020 do relatório “Brasil 2020” do Itaú, calculou-se a variação do Ticket Médio Mensal de um consumidor de luxo, e os valores estimados estão apresentados na Tabela 7 e plotados no Gráfico 8.

Tabela 7 - Resultado da Projeção por correlação do Ticket Médio com base no PIB

Ano	Variação PIB (%)	Ticket Médio
2007	6.2%	3050,00
2008	5.1%	3454,00
2009	-0.3%	2726,00
2010	8%	4710,00
2011	2.7%	4921,27
2012	0.9%	5070,02
2013	3.0%	5570,33
2014	3.5%	6171,53
2016E	3.0%	7199,30
2018E	2.9%	8286,52
2020E	2.8%	9416,15

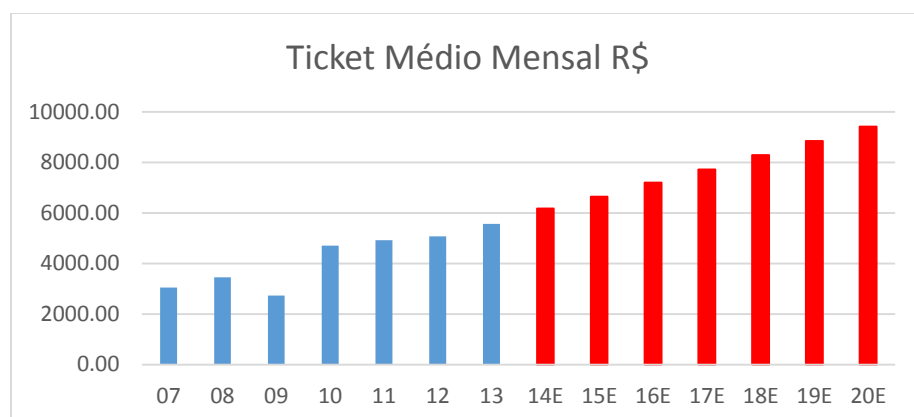


Gráfico 8 - Evolução do Ticket Médio com base no PIB (Elaborado pelo autor)

Seria interessante possuir dados específicos para o mercado de moda e para os segmentos de clientes da PICCI. No entanto, tal previsão demonstra um fato que permeará todo o mercado de luxo, mercado esse que é fortemente influenciado pelo mercado da moda e alta costura e, portanto, representa com fidelidade a realidade da PICCI nesse contexto. O crescimento do valor do ticket médio mensal indica um grande potencial de crescimento para a PICCI, principalmente no processo de fidelização de seus clientes e no crescimento absoluto do valor disposto a ser gasto com seus produtos.

3.2.2.2. Faturamento

Para o faturamento, cujos valores conhecidos já foram apresentados no item 3.1.2.1 utilizou-se o mesmo critério de previsão. Com base na variação conhecido do faturamento do mercado e do PIB, a Tabela 8 de correlação foi formada:

Tabela 8 - Tabela de Correlação do Faturamento com o PIB

Dado	Ano								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PIB (Variação)	4.0%	6.2%	5.1%	0%	7.5%	2.7%	0.9%	3%	3.5%
Faturamento (Bi R\$)	8.40	9.90	11.10	12.30	15.70	18.10	20.50	23.10	26.00
Coef. Correlação	0.973917								

O coeficiente de correlação calculado de 0.97% mostra uma ótima correlação entre as variáveis e validou a utilização da correlação. Com base no PIB projetado até 2020 do

relatório “Brasil 2020” do Itaú, calculou-se a variação do Faturamento do Mercado de Luxo brasileiro até esse ano, e os valores estimados estão apresentados na Tabela 9, e plotados no Gráfico 9.

Tabela 9 - Resultado da Projeção por correlação do Faturamento com base no PIB

Ano	Variação PIB (%)	Faturamento (Bi R\$)	Ano	Variação PIB (%)	Faturamento (Bi R\$)
2006	4.00%	8.4	2012	0.90%	20.5
2007	6.20%	9.9	2013	3.00%	23.1
2008	5.10%	11.1	2014	3.50%	26
2009	-0.30%	12.3	2016E	3.00%	28.95
2010	7.50%	15.7	2018E	2.90%	33.55
2011	2.70%	18.1	2020E	2.80%	38.33

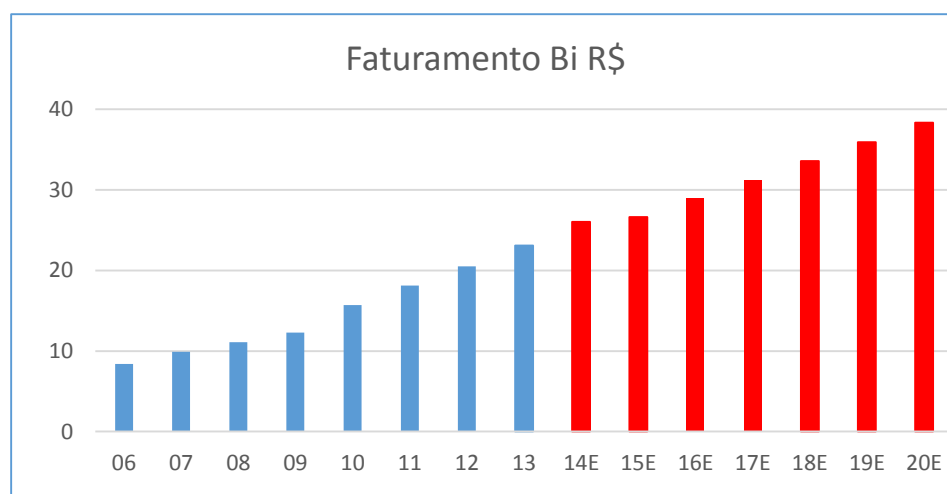


Gráfico 9 - Evolução do Faturamento Estimado com base no PIB (Elaborado pelo autor)

Mais uma vez, seria mais interessante prever a tendência de faturamento do mercado mais restrito da PICCI. Porém, mesmo considerando o mercado de luxo inteiro, ele ainda é bem restrito e homogêneo em sua composição. Dessa forma, uma previsão a respeito de todo seu faturamento é bastante correlata ao faturamento do mercado de moda e alta costura em que a PICCI está inserida.

Os resultados encontrados foram satisfatórios no que diz respeito ao potencial desejado pela PICCI. No entanto, segundo pesquisas de mercado mais completas, o resultado encontrado foi ainda um pouco conservador, sendo que o mercado faz uma

projeção de um crescimento maior ainda devido ao aquecimento do setor. Assim, a PICCI encontra-se em um mercado com intenso crescimento, relativamente maior que a economia como um todo.

3.3. Oferta

O estudo da oferta de um mercado é de grande importância, uma vez que levanta muitas informações pertinentes ao entendimento do negócio, principalmente de como a concorrência está se comportando e como está a oferta daquele tipo de produto no mercado em questão. Características como capacidade produtiva, distribuição geográfica, estratégia e concentração dos players, etc., são fundamentais para esse entendimento.

Para isso, esse item trará uma visão geral dos competidores potenciais da PICCI que fazem a oferta de produtos concorrentes aos produzidos por ela.

3.3.1. Grandes Marcas de Luxo

As grandes marcas de luxo fazem parte do imaginário do sonho de consumo brasileiro. A pesquisa da MCF Consultoria/Gfk Brasil (2011) buscou identificar quais as marcas que saltam a mente dos consumidores quando o assunto é luxo, ou seja, as *Top of Mind* do consumidor de luxo no Brasil. Como resultado, apresentado na Tabela 10 abaixo, 5 entre as 6 primeiras marcas identificadas correspondem a empresas cujo core business está no mercado de vestuário.

Tabela 10- Top Of Mind - Marcas de Luxo (Fonte MCF Consultoria/Gfk Brasil (2011))

Marca	Mulheres
Louis Vuitton	29%
Hermès	15%
Chanel	12%
Gucci	9%
Tiffany&Co	7%
Dior	5%

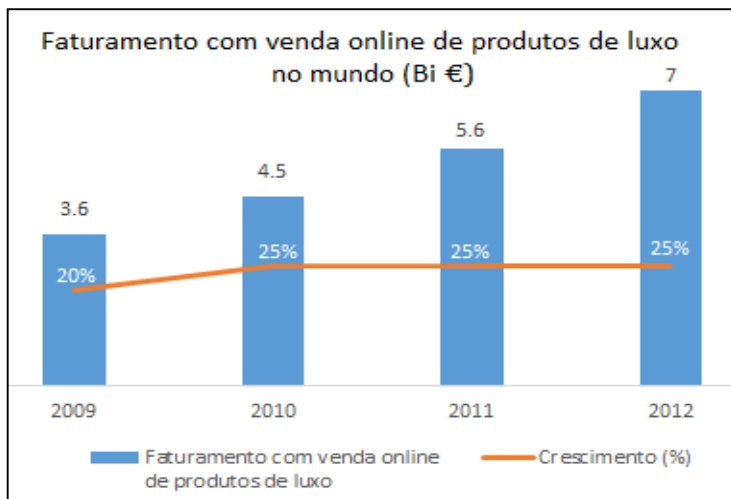
Apesar de os produtos oferecidos por essas empresas serem diferentes dos oferecidos pela PICCI em termos de personalização e exclusividade, muitas vezes são

escolhidos em detrimento àqueles por conta do grande valor carregado pelas marcas, tratando-se, portanto, de um grande concorrente em potencial para a PICCI.

3.3.2. Mercado de E-commerce

O mercado de E-Commerce tem apresentado um notável crescimento nos últimos anos em todo o mundo. Para o Brasil, e particularmente para o mercado de moda de luxo não é diferente.

Um estudo da Bain constatou uma mudança geracional em curso com os jovens consumidores à procura de experiências significativamente diferentes de consumo de luxo. Hoje há uma tendência de busca por singularidade em vez de patrimônio, acesso a marcas e produtos 24h por dia em vez de exclusividade; e valorização do entretenimento no lugar de uma mera compra. Todos esses atributos são oferecidos pelo comércio eletrônico online e que se percebe é que há atualmente um grande crescimento do faturamento com esse tipo de canal de venda. O Gráfico 10 ilustra esse fato mostrando a evolução do faturamento de venda online de produtos de luxo nos últimos anos.



*Gráfico 10 - Evolução do Faturamento de vendas online de produtos de luxo no mundo (bilhões de Euros)
(Fonte: Estudo Bain)*

3.3.3. Turismo de Compras

Há atualmente um forte aumento do número de turistas que fazem o chamado turismo de compras. Segundo dados recentes da Bain, os turistas, mais propensos a gastar quando estão viajando, já representam 40% das despesas de luxo global.

Além disso, como já citado no item 3.1.2.2 que tratava dos obstáculos do desenvolvimento do mercado de luxo no Brasil, 70% dos gastos dos brasileiros que viajam ao exterior é com compras, totalizando 11 bilhões de reais em 2012, segundo dados da *Generation AB*. Esse fato pode ser explicado pelo fato de esses produtos terem um valor muito elevado aqui por conta da alta carga tributária incidentes sobre produtos importados, agravado por serem produtos de luxo.

Portanto, devido a maior facilidade de acesso a viagens para o exterior, onde a oferta desses produtos é maior e mais barata, esse fenômeno pode ser encarado como um grande concorrente dos produtos que a PICCI pode oferecer, principalmente de sua linha mais casual e vestidos mais leves.

3.3.4. Atêlies de Alta Costura

Por fim, é importante considerar os ateliês de Alta Costura, que, apesar de hoje em dia serem concorrentes um pouco mais fracos para a PICCI em relação às grandes marcas, ainda são aqueles que, de fato, representam a concorrências mais direta uma vez que possuem o modelo de negócio mais parecido com o da empresa.

Por conta de sua estrutura de negócio menor, há pouquíssimas informação e dados disponíveis sobre esse mercado. Se tratam geralmente de pequenas empresas de confecção sob medida que possuem grande vinculação e fidelização com seus clientes, que são em pequeno número. Algumas delas alcançam um sucesso maior e se tornam marcas de estilistas com maior fama e apelo, como os ateliês da estilista Emannelle Junqueira, e Vanessa Abbud, ambos em São Paulo. Esses últimos se apresentam como concorrentes mais fortes da PICCI, que atingiu um patamar intermediário entre esses ateliês mais famosos, que geralmente ficam na cidade de São Paulo, e os menores e mais locais.

4. A Empresa

4.1. Apresentação e Informações Gerais do Negócio

A PICCI COUTURE é um ateliê de alta costura no mercado feminino a mais de 30 anos que desenha e produz modelos de roupas sob medida com elevado grau de personalização. Atende um segmento Premium e presta um serviço extremamente diferenciado e customizado no mercado da moda de luxo. Durante esse trabalho, será tratada como PICCI.

Situada em São Bernardo do Campo - SP, a empresa possui um total de 13 funcionários contando com a estilista, que é a proprietária. Os funcionários da empresa são basicamente:

- Estilista: Como já dito, proprietária da empresa que acumula a função de design dos modelos, corte e atendimento personalizado. Grande parte do processo produtivo está concentrado em suas mãos, representando a grande limitação atingida pela empresa.
- Costureiras: Realizam a montagem da roupa cujo tecido já foi cortado. Processo ocorre sob supervisão da estilista. Estão incluídas aqui todas as categorias de costura, como costura reta, *overlock*, bordados e acabamentos finos que são realizadas por profissionais diferentes
- Ajudantes: Responsáveis por preparar a roupa para entrega, no processo de revisar, passar e embalar
- OfficeBoy: Responsável por serviços externos

Ao longo dos últimos anos, a PICCI apresentou um crescimento apenas residual em seu faturamento acima da inflação e suas vendas, em número de peças, permaneceram praticamente constantes como ilustrado no Gráfico 11 a seguir. Ele representa o crescimento do faturamento da PICCI e o número de peças vendidas nos últimos 10 anos. Em 2013 o faturamento ficou em aproximadamente 1.05 milhão de reais.

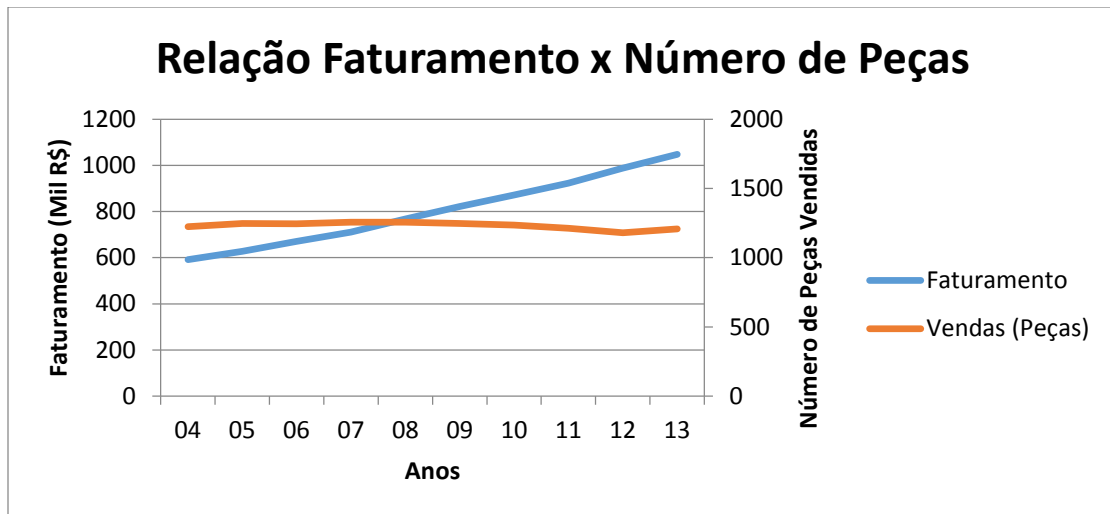


Gráfico 11 - Faturamento e número de peças vendidas pela PICCI desde 2004

O crescimento do faturamento em relação a constância observada das vendas pode ser explicado pelo fato de, apesar das vendas estarem aproximadamente constantes, pelo fato de ter atingido seu limite de produção, o valor agregado a seus produtos aumenta residualmente acima da inflação do período com o fortalecimento da marca, fazendo com que a PICCI trabalhe com margens maiores e permitindo um crescimento no faturamento como consequência. Esse crescimento, no entanto, não é significativo.

4.1.1. Instalações

A empresa conta com instalações para produzir seus produtos e atender seus clientes. Tais instalações estão situadas na mesma localização em São Bernardo do Campo – SP e um esboço do layout atual está apresentada na Figura 10 a seguir.

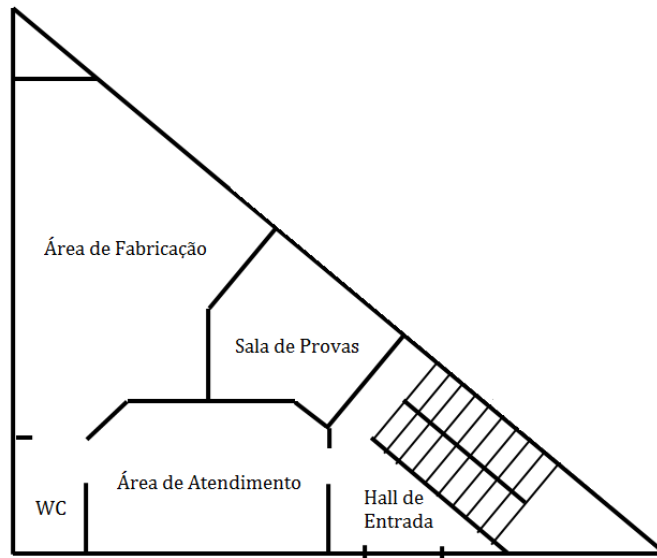


Figura 10 - Layout Atual da PICCI

- **Área de Fabricação:** Espaço destinado a produção das roupas. Nela estão dispostas as diversas máquinas de costura, a mesa de corte da estilista e os equipamentos auxiliares. Além disso, nesse espaço ficam armazenados a matéria prima utilizada no ateliê (tecidos) e peças menores que ainda não foram entregues ou vendidas.
- **Área de Atendimento:** Espaço destinado ao atendimento dos clientes. Conta com uma sala de espera e a sala de atendimento onde é realizado o contato com a estilista.
- **Sala de Provas:** Espaço destinado à prova dos modelos para que possíveis mudanças e justes possam ser realizados. Nesse espaço também ficam armazenados os modelos maiores como vestidos e conjuntos que ainda não foram entregues.

A empresa nunca teve loja aberta. A área de atendimento e a sala de provas ficam em um prédio sem que haja alguma indicação externa. Além disso a empresa também nunca realizou nenhum tipo de propaganda. Há apenas 1 ano ela mantém uma página no Facebook gerida pela própria estilista onde fotos de alguns modelos são publicados.

4.1.2. Produtos

A PICCI atende suas clientes com todo tipo de modelos de roupas, dependendo de suas demandas. Produz desde modelos mais complexos e trabalhados, como vestidos de noivas e de festas, até modelos mais simples e casuais, como roupas de praia e de ginástica.

Apesar dessas peculiaridades em seu portfólio de produtos, todos eles fabricados pela empresa, não havendo nenhum tipo de outsourcing ou revenda de produtos acabados produzidos por outra empresa.

Como forma de classificação, é possível separar os produtos em 2 categorias:

4.1.2.1. Produtos Alta Costura

Tratam-se de produtos que demandam um maior trabalho e que são altamente personalizados e customizados para seus clientes. Na maioria dos casos um modelo semelhante nunca havia sido produzido. Nesses produtos está incluída a ideia de produto-serviço, uma vez que uma boa dose de serviços diversos, como consultoria de imagem e acompanhamento em eventos, é oferecida junto com os produtos. De qualquer forma, ao longo do trabalho, esse conjunto será referido apenas como produto. Como principais exemplos estão os vestidos de noiva e de festa, bem como grandes conjuntos de peças.

Tais produtos tem algumas características em comum:

- Elevado grau de personalização e sofisticação
- Elevado tempo de produção
- Elevado valor percebido pelo cliente
- Compra planejada
- Fornecimento de matéria prima dedicado após a encomenda
- Processo de Co-Criação intenso
- Idéia de serviço de luxo imbutida no produto como um todo, o produto-serviço
- Margens de lucro elevadas
- Geralmente encomendado para uma ocasião especial

- Utilização de tecidos exclusivos
- Prestação de serviços diferenciados, como acompanhamento em festas e casamentos

Todos os produtos dessa categoria são produzidos sob medida e sob encomenda, não havendo a possibilidade de adquirir algum produto na categoria Prêt-a-Porter.

Os produtos que se enquadram nessa categoria são vendidos em menores quantidades e a demanda por eles, apesar de ser grande e estar em crescimento, apresenta variações maiores. Apesar disso, tais produtos representam a maior parte do faturamento da empresa, correspondendo a quase 60% do faturamento de 2013. O **Error! Reference source not found.** a seguir apresenta o faturamento dos produtos Alta Costura mensalmente ao longo do ano de 2013.

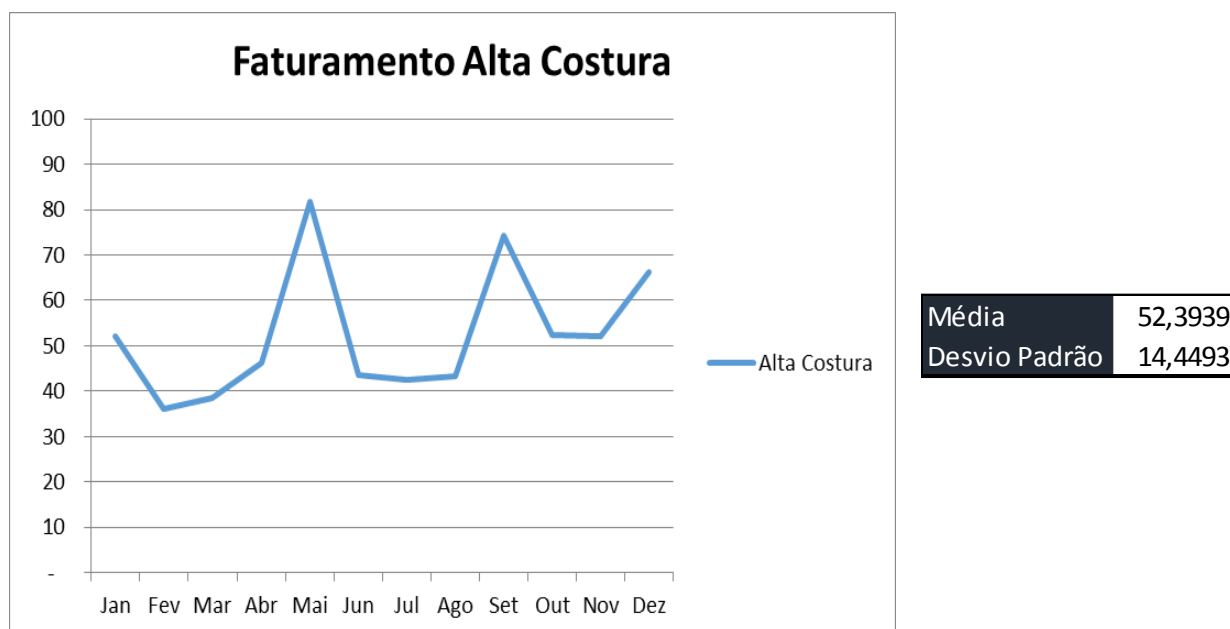


Gráfico 12 - Faturamento dos Produtos Alta Costura da PICCI em 2013

Dessa forma, através da observação do gráfico e do desvio padrão dos dados, de 14.45 mil para uma média de 52 mil, percebe-se que se trata de um produto cuja demanda é extremamente variável ao longo do ano, encontrando seus picos em maio e setembro.

Para os objetivos do trabalho, essa categoria de produtos será subdividida mais uma vez em duas categorias, A e B, com suas respectivas especificidades. Tais categorias serão utilizadas ao longo do trabalho.

A. Vestidos de Noiva:

- Ocasão extremamente especial: Evento único em que há uma grande valorização dos produtos e serviços oferecidos, sendo o vestido da noiva um item extremamente valioso.
- Extrema personalização: Customização exclusiva para a ocasião, em que a cliente será o foco do evento.
- Venda Única: Provavelmente a empresa não venderá em um futuro próximo outro produto dessa categoria para a mesma cliente.
- Uso Único: O cliente utilizara o produto apenas uma vez.
- Serviços adicionais prestados: Dedicção da estilista no momento do evento para vestir a noiva e acompanhá-la no evento.

B. Vestidos de Festa:

- Ocasões Especiais: Tratam-se de vestimentas para ocasiões especiais, mas cuja carga de relevancia e exclusividade são menores que as demandadas pela noiva em um casamento.
- Venda variada: Possibilidade do cliente comprar outros produtos dessa categoria para outras ocasiões.
- Uso não exclusivo: Possibilidade do cliente utilizar o produto outras vezes
- Venda finalizada no momento da entrega do produto: Não há outros serviços adicionais

4.1.2.2. Produtos Casuais

Tratam-se de produtos cuja produção é mais rápida, que são menos personalizados e customizados para seus clientes. Nessa categoria a personalização fica por conta do fato dos produtos continuarem sendo feitos sob medida. Na maioria dos casos tratam-se de modelos já produzidos cujas medidas são apenas ajustadas para determinado cliente. Uma

grande gama de produtos entra nessa categoria, mas concentram-se basicamente em roupas casuais e mais esportivas, com uma variedade de modelos e estilos muito maior que os produtos Alta Costura.

Tais produtos tem algumas características em comum:

- Menor grau de personalização, porém continuam sendo feitos sob medida
- Produção mais rápida
- Menor valor percebido
- Compra muitas vezes por impulso
- Maior afastamento da idéia de produto-serviço
- Matéria prima não dedicada
- Menor participação do cliente no design do modelo
- Margens de lucro menores
- Destinado a uso normal e contínuo

Nessa categoria, os produtos são distribuídos em casos de produção sob encomenda e Prêt-à-porter. Nesses últimos casos, a prova é realizada no momento da compra e, caso necessário, ajustes são realizados na peça que estava pronta.

Para os produtos que se enquadram nessa categoria, o volume de vendas em unidades é maior e sua demanda pode ser prevista com maior facilidade. O Gráfico 13 a seguir apresenta a evolução mensal do faturamento dos Produtos Casuais em 2013.

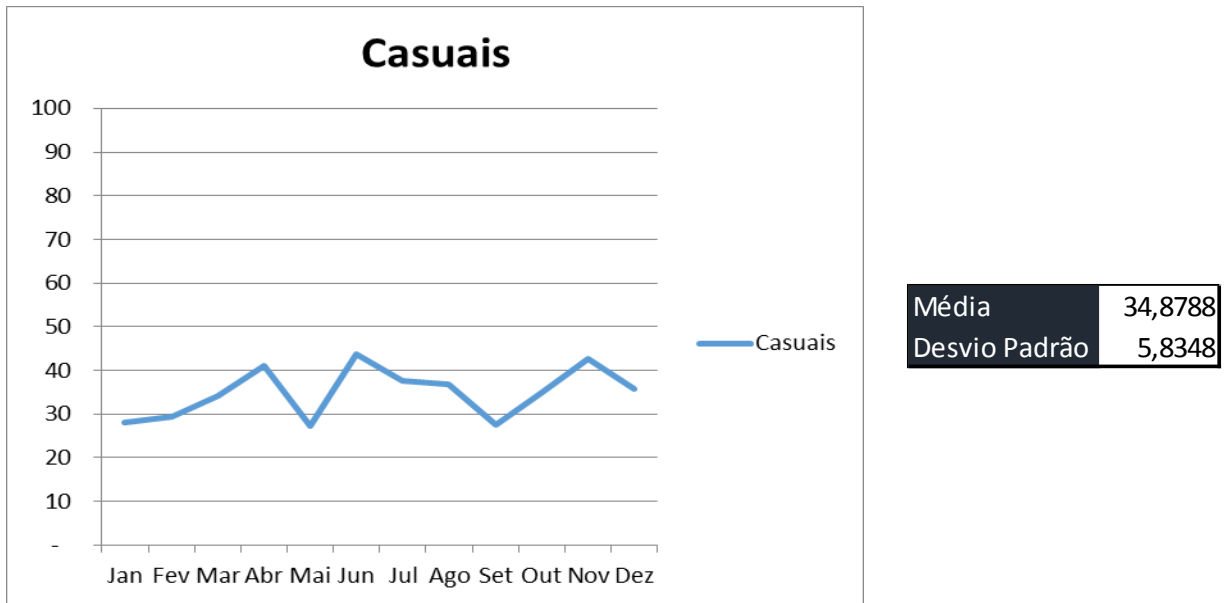


Gráfico 13 - Faturamento dos Produtos Casuais PICCI em 2013

A partir do gráfico é possível identificar uma menor variação dos valores ao longo do ano, resultando em um desvio padrão de 5.83 mil para uma média de 34 mil. Mesmo havendo uma quantidade maior de peças vendidas, por conta de seu menor valor de venda, o faturamento com os Produtos Casuais representou pouco mais de 40% do faturamento do ano de 2013.

Para os objetivos do trabalho, essa categoria de produtos será subdividida mais uma vez em duas classes, C e D, em continuação às classes propostas no item 4.1.2.1 com suas respectivas especificidades:

C. Produtos Sob Encomenda

Produtos que se enquadram na categoria dos Produtos Casuais e que são produzidos sob encomenda, como um desejo especial do cliente, mas que não são dedicados a alguma ocasião especial.

Tais produtos não apresentam grande valor percebido pelos clientes e, por conta de sua personalização e produção dedicada, apresentam margens de lucro mais reduzidas. Além disso, representam uma parcela pequena do faturamento da empresa uma vez que são produzidos em menores quantidades.

D. Produtos Prêt-à-porter

Produtos que se enquadram na categoria dos Produtos Casuais e que são produzidos para serem estocados para vendas futuras.

Tais produtos fazem parte da coleção da estilista e são produzidos em quantidades maiores e ficam armazenados em estoque. São produzidos com tamanhos padronizados para que pequenos ajustes possam ser posteriormente realizados para a venda final para os clientes.

Porém, não é possível falar em produção em série uma vez que não há nenhuma padronização das coleções e do planejamento da produção desses produtos. Sua produção se dá na medida em que a estilista desenha um modelo e tem tempo livre para corta-los e mandar para a montagem. A quantidade produzida não é padronizada e não há um estudo de demanda para o dimensionamento da produção. Mesmo assim, por se tratar de compra por impulso e por um processo produtivo mais simples e rápido, são oferecidos e vendidos em maior volume e representam uma parcela um pouco mais relevante do faturamento da PICCI.

4.1.3. Clientes

4.1.3.1. Segmentação

Em face de sua proposta de valor, a PICCI atende um mercado de luxo que busca exclusividade e produtos e serviços que carregam grande qualidade e que, para isso, está disposto a pagar mais caro para adquiri-los. Por isso, atende principalmente mulheres a partir de 15 anos de idade das classes A e B, que se enquadram nos três níveis de Danielle Allérès (2000), ou seja, pessoas pertencentes à classe mais alta de consumo, pessoas de alto poder aquisitivo e bastante consumistas e pessoas de classe média que seguem tendências.

Os clientes da PICCI estão concentrados principalmente no ABC Paulista e na cidade de São Paulo, porém há também mercado consumidor em toda a grande São Paulo.

Tais clientes normalmente são atraídos por uma necessidade especial de um modelo para uma ocasião especial que demandam uma vestimenta diferenciada.

Esse segmento de clientes possui desejos e necessidades peculiares ao mercado de luxo, como já tratado na revisão bibliográfica. Algumas são fundamentais para o objetivo do trabalho:

- Desejo de personalização e exclusividade
- Busca da melhor qualidade e um desempenho superior
- Desejo de Ostentação e exibição de riqueza
- Busca por identidade com a marca
- Motivação emocional

Tais características são peculiares em relação ao amplo mercado consumidor e determinam uma série de necessidades que devem ser consideradas no planejamento estratégico da empresa que oferece esse tipo de produto, que muitas vezes não são importantes no mercado de massa, como a personalização e exclusividade, e outras que são fundamentais no mercado de massa e que dizem pouco no mercado de luxo, como concorrência de preços e necessidade de grande pulverização de canais de distribuição.

A empresa já trabalhou em parceria com algumas lojas de luxo de renome, sendo a Daslu o caso mais emblemático, em que a parceria foi mantida por quase 15 anos. Nesses casos, a PICCI era responsável por desenvolver e produzir o produto, que era vendido nas lojas da empresa parceira e esta ficava com uma parte do lucro. Com a passar do tempo, a demanda direta pelos produtos PICCI alcançou sua capacidade máxima de produção, o que tornou o modelo de parceria desvantajoso para ela e esta passou a vender apenas diretamente para clientes.

4.1.3.2. Canais de Comunicação

Por conta do grande poder de comunicação boca-a-boca desse tipo de mercado e por se tratar de uma empresa que não possui grande capacidade produtiva, mas se baseia na personalização e atendimento especiais a seus clientes, a PICCI não realiza nenhum tipo

de ação de marketing e não possui lojas abertas. O consumidor desse tipo de produto é o principal divulgador da marca e, por isso, o processo de atração de novos clientes se dá apenas por meio da indicação e já é responsável por levar a demanda pelos produtos da empresa a níveis já acima de sua capacidade operacional.

4.1.3.3. Processo da Compra e Participação do Cliente

Em grande parte dos casos, o cliente se dirige à PICCI motivado pela busca de um modelo exclusivo para uma ocasião especial que demande tal necessidade. Na maioria das vezes, essa demanda planejada é por produtos que se enquadram na categoria Alta Costura já discutida. A demanda pelos Produtos Casuais é geralmente não planejada e determinada muitas vezes pela compra por impulso no contato do cliente com esses produtos no momento do atendimento.

Principalmente para os Produtos Alta Costura, o processo produtivo e de prestação de serviço da empresa está diretamente relacionado a uma participação decisiva e relevante do cliente. Há, portanto, um intenso processo de co-criação, em que o cliente interfere fortemente no design inicial do modelo e também propõe alterações ao longo do processo produtivo, principalmente no momento das provas e ajustes. Tais alterações são decididas em conjunto com a estilista, uma vez que está zela pela reputação de sua marca. Tal processo é concentrado, como já dito, nos Produtos Alta Costura, mas também ocorre com os Produtos Casuais.

4.1.4. Processo Produtivo

A PICCI possui dois tipos de processos produtivos que dependem das características dos produtos demandados pelos clientes. Muitas vezes esses processos se confundem na operação da empresa. O primeiro processo envolve a produção e comercialização dos produtos produzidos sob encomenda, que englobam os Produtos Alta Costura e a categoria dos Casuais sob encomenda (Produtos A, B e C). O Segundo tipo de processo é o da produção não dedicada, que engloba apenas produtos Prêt-à-porter (Produto D). Esse descompasso de classificações determina um desequilíbrio no processo produtivo e de vendas da PICCI.

A linha de produção em si, responsável pelo processo de processamento dos materiais, é compartilhada entre os dois tipos de produção, e o equilíbrio entre quanto da capacidade de produção será destinada a cada tipo é definida pela estilista dependendo da demanda. Dessa forma não há nenhum tipo de planejamento produtivo, uma vez que a capacidade produtiva da empresa é consumida de maneira não planejada. Além disso, as costureiras e máquinas de costura disponíveis produzem para os dois tipos de produção, não havendo nenhum recurso destinado especialmente à produção sob encomenda ou à produção não dedicada. Somando-se esses dois fatos, percebe-se que há uma grande falta de planejamento e variabilidade na produção da PICCI, o que gera aumento dos custos de produção, perda de produtividade e alocação ineficiente de recursos humanos e operacionais.

Olhando exclusivamente para o processo da transformação propriamente dito, as atividades da PICCI não apresentam uma definição clara, mas é possível perceber que o arranjo físico empregado se assemelha a uma Arranjo Posicional. A seguir estão apresentadas as etapas do processo.

1. Corte do Tecido no modelo
2. Inclusão da Entretela (tipo de forro)
3. Passagem pela máquina de costura Overloque (tipo de costura que prende o forro)
4. Alfinetagem que guia o processo de costura reta
5. Passagem pela máquina de costura reta que fecha a peça
6. Inclusão de Zíper e casas dos botões, dependendo do modelo.
7. Confecção das barras nas máquinas
8. Colocação de botões, dependendo do modelo
9. Inclusão de Bordados, dependendo do modelo
10. Acabamento Final

Como já dito, os dois processos produtivos como um todo, que envolve a produção em si e as atividades anteriores e subsequentes, muitas vezes se confundem e, apesar de diferenças operacionais, são muito parecidos na sequência em que ocorrem. A única grande

diferença se dá no posicionamento da atividade atendimento no processo. O fluxograma a seguir, apresentado na Figura 11, foi resultado do mapeamento dos processos produtivos da PICCI. Em destaque está o posicionamento da atividade atendimento referentes à diferença entre a produção sob encomenda e a produção não dedicada. Para os produtos sob encomenda há a possibilidade de serviços adicionais pós venda.

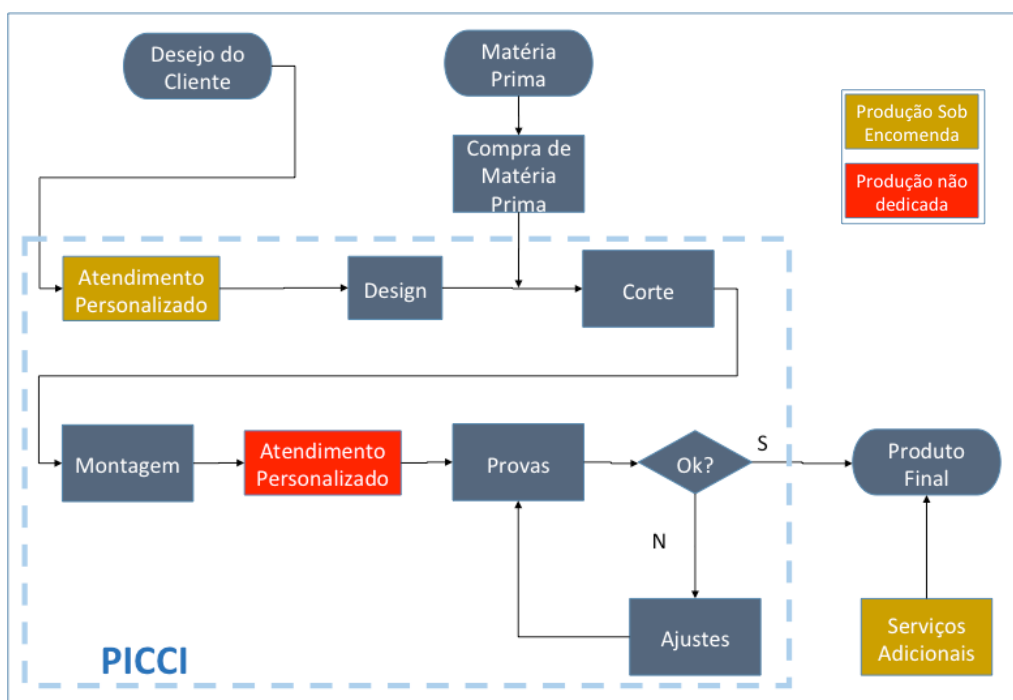


Figura 11 - Fluxograma do Processo Produtivo atual da PICCI

Diante do fluxograma resultante do mapeamento das atividades da PICCI, serão apresentadas a seguir uma breve descrição dessas atividades para cada um dos processos produtivos identificados, seguindo sua ordem lógica de execução apresentada no fluxograma.

4.1.4.1. Produção sob Encomenda

- 1- Atendimento Personalizado e Design: Atividade fundamental no processos uma vez que é nessa etapa que o cliente define e externaliza seus desejos e, em conjunto com as idéias e dicas do estilista, o design final do produto é definido, fato que envolve a definição dos tecidos e o nível de acabamento, fato que interfere diretamente no preço final do modelo. Essa etapa é uma grande agregadora de valor

ao produto e depende exclusivamente da habilidade da estilista que procura impor seu estilo e adequa-lo aos desejos do cliente e suas limitações financeiras.

- 2- Compra da Matéria-Prima: Etapa posterior ao atendimento, uma vez que o tecido e os materiais de acabamento são definidos com o design. Trata-se de uma atividade importante para a qualidade final do produto e que atualmente é desempenhada exclusivamente pela estilista
- 3- Corte: Trata-se da atividade que requer maior habilidade técnica no processo produtivo e representa o grande agregador de valor ao produto. Depende exclusivamente da competência da estilista. Junto com o atendimento, é o coração do processo.
- 4- Montagem: Atividade extremamente importante em que o tecido cortado nas medidas pela estilista é montado nas máquinas de costura pelas operadoras das máquinas
- 5- Provas e Ajustes: Antes do acabamento final, quando os produtos intermediários estão montados, a cliente faz uma ou mais visitas para que provas sejam realizadas e possíveis ajustes sejam realizados. O número de visitas depende do nível da personalização do modelo e é maior para os vestidos de noiva e de festas (A e B). As provas são realizadas pela estilista e os ajustes efetuados pelas costureiras
- 6- Acabamento Final: Pequenos acabamentos no produto e algumas operações de preparação para entrega.
- 7- Entrega do Produto e Serviços Adicionais: Representam a prova final e entrega do produto. Para a classe A, a estilista acompanha a noiva para vesti-la enquanto esta no salão de cabeleleiro e durante a cerimônia caso algum problema com o vestido ocorra.

Tal método de produção apresenta as seguintes características operacionais específicas. Elas estão resumidamente apresentadas a seguir:

- Grande variabilidade do processo
- Para a produção desse tipo de produto, ainda que necessite de melhoras, o tipo arranjo físico está adequado.
- Custos variáveis relativos maiores por conta da personalização

- Tempo de produção maior
- Processo de Co-Criação
- Menor Volume de produção

4.1.4.2. Produção não dedicada

- 1- Design: Desenvolvido quando a estilista tem uma idéia de modelo. Não há participação dos clientes.
- 2- Compra da Matéria-Prima: Etapa posterior ao design pela estilista, uma vez que só agora o tecido e os materiais de acabamento estão definidos. Trata-se de uma atividade importante para a qualidade final do produto e que atualmente é desempenhada exclusivamente pela estilista. Diferentemente do processo sob encomenda, a compra aqui é realizada em grande escala para uma produção de várias unidades. Essa quantidade porém não é planejada.
- 3- Corte: Como no processo sob encomenda, trata-se da atividade que requer maior habilidade técnica no processo produtivo e representa o grande agregador de valor ao produto. O corte aqui é realizado de maneira mais automática e muitas peças são cortadas em medidas semelhantes
- 4- Montagem: Atividade extremamente importante em que o tecido cortado nas medidas pela estilista é montado nas máquinas de costura pelas operadoras das máquinas
- 5- Provas e Ajustes: Nessa etapa, são realizados os ajustes dos modelos que já estavam prontos para deixá-los na medida do cliente.
- 6- Acabamento e Entrega Final: Pequenos acabamentos no produto e algumas operações de preparação para entrega.

Tal método de produção apresenta as seguintes características operacionais:

- Apesar de possuir muitas características semelhantes, não pode ser considerada uma linha de produção em série propriamente dita, uma vez que não há um

planejamento da produção e ela é feita de maneira aleatória aproveitando oportunidades e utilizando um arranjo físico inapropriado.

- Não há uma previsão de demanda para essas peças
- Processo apresenta menor variabilidade
- Por mais que seja mínima, a padronização acarreta em custos variáveis relativos menores
- Tempo de produção menor
- Maior volume de produção e de vendas

4.1.5. Resumo da situação da PICCI e Diagnóstico de Problemas

Como qualquer empresa no mercado, a PICCI tem como objetivo principal o crescimento de suas vendas e consequentemente de seus lucros. Para isso, como será abordado na análise de mercado, a empresa já construiu uma marca bastante valiosa, conseguindo agregar muito valor aos seus produtos, sendo esses extremamente valorizados pelos seus clientes e fazendo com que, diante disso, a empresa trabalhe com elevadas margens de lucro.

No entanto a descrição mais detalhada do modelo de negócios da empresa e de sua estrutura nesse capítulo, reforçam a motivação e o diagnóstico do problema apresentados no capítulo 1, de que a empresa atingiu seu limite operacional, uma vez que não dá conta da demanda e muitas vezes tem que recusar determinado tipo de serviço para algum cliente, deixando de vender e obter receita. Além disso, da forma como seu negócio e sua operação estão estruturados, seu crescimento nos últimos anos é apenas residual, por conta da valorização da sua marca e de seus produtos, como já mostrado Gráfico 11 no item 4.1 desse capítulo.

Uma superposição dos gráficos de venda dos dois tipos de produtos classificados entre Alta Costura e Casuais nesse capítulo, gerando o Gráfico 14 abaixo, ilustra esse problema.

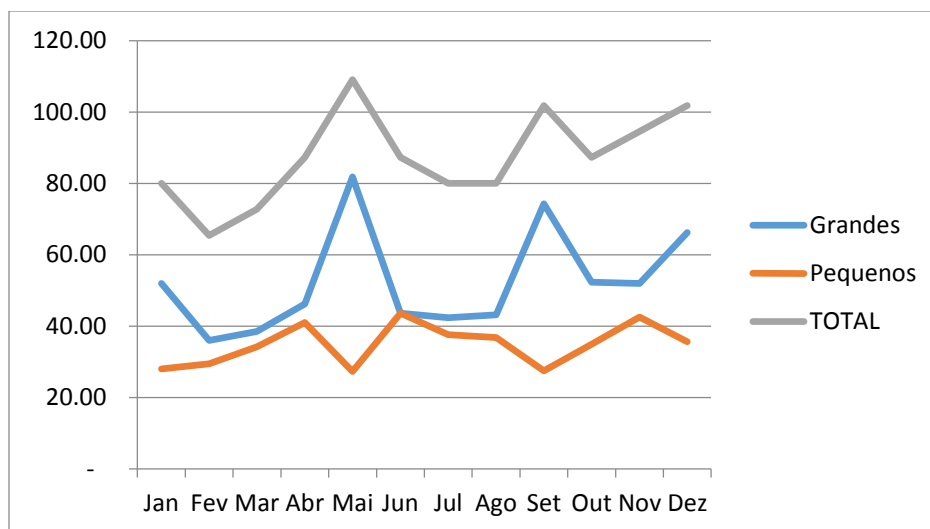


Gráfico 14 - Faturamento dos produtos PICCI

A partir do gráfico é possível observar uma clara relação inversa entre o faturamento dos dois. Tal fato ocorre por conta desse problema. Em meses em que há uma maior demanda por Produtos Alta Costura, cuja demanda varia mais e que trabalham com margem de lucro maiores ocupando uma maior parte dos recursos produtivos, há uma queda nas vendas de Produtos Casuais uma vez que a empresa não dá conta de produzir mais. Ainda assim, por conta de sua demanda mais constante, o tombo dos Produtos Casuais nessa situação é proporcionalmente menor que o aumento dos Produtos Alta Costura levando a PICCI a faturar mais como um todo nos meses em que a venda desses produtos é maior.

O Gráfico 15 a seguir mostra a relação entre a capacidade produtiva da PICCI e a demanda projetada estimada de seus produtos pela estilista, em função dos contatos recebidos:

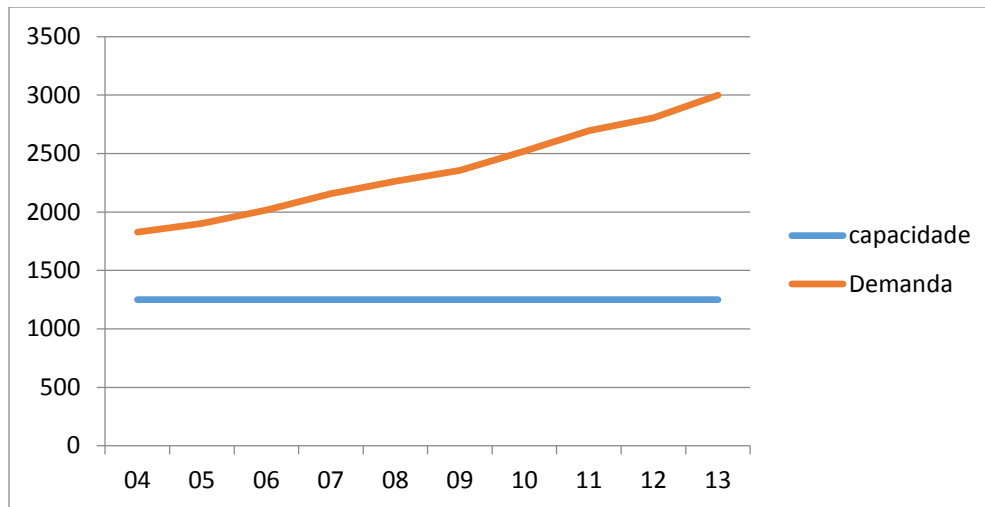


Gráfico 15 - Demanda e Capacidade produtiva da PICCI desde 2004

A demanda potencial foi estimada pela estilista sem muita precisão apenas em função dos contatos de clientes que não puderam ser atendidos e foi distribuída ao longo dos anos. Além de pouco precisos, tais dados não foram obtidos através de dados de mercado, que poderiam trazer resultados ainda mais agravados. Mesmo assim, o que se observa é que o gap entre a capacidades produtiva e a demanda dos clientes ocorre a um bom tempo na empresa e que essa diferença tem crescido com os anos. A estilista ainda detalha que a maior diferença percebida é nos Produtos Casuais, principalmente nos Prêt-à-porter uma vez que os Produtos Alta Costura possuem preferência de atendimento e os Casuais são comprados muitas vezes de maneira não planejada.

Portanto, definido então de maneira mais detalhada o problema que a PICCI vem enfrentando e entendendo a motivação do trabalho, será possível, ao longo dos próximos capítulos, ao se olhar para todo o sistema, identificar oportunidades de melhoria e propor um novo plano estratégico e operacional para guiar empresa em um crescimento sustentável.

4.2. Definição do Modelo de Negócios – *Canvas Business Model*

A partir da descrição detalhada da situação atual da empresa, é possível lançar mão do *Canvas Business Model*, que, como tratado na Revisão Bibliográfica, representa visualmente o modelo de negócios com a função de facilitar a descrição e manipulação de seu modelo atual de negócio para assim, analisando-o, possibilitar a criação de novas alternativas estratégicas.

Como explicado na Revisão Bibliográfica, capítulo 2 desse trabalho, a aplicação do *Canvas Business Model* começa com a definição das atividades que representam o valor que deve ser gerado pelo negócio da empresa em questão, que são apresentados nos blocos de segmentação do cliente, relacionamento com clientes, fluxo de receita, proposição de valor e canais. Após a determinação e o entendimento destes blocos, serão tratados os blocos de parcerias chave, atividades chave, recursos chave e estrutura de custos, que representam os blocos relacionados à eficiência do negócio a ser gerido.

Para esse presente trabalho, a ideia é que, a partir da visualização do *Canvas Business Model* aplicado para a situação atual problemática da empresa PICCI, um outro ângulo de visualização de seu modelo de negócios possa ser realizado e, com a ajuda dessa ferramenta, mudanças nesse modelo possam ser propostas e apresentadas em um novo modelo a ser proposto nesse presente trabalho.

O *Canvas Business Model* da PICCI atual está apresentado na Figura 12 a seguir:

Figura 12 – Canvas Business Model atual da PICCI

Parceiros Chave • Fornecedores de tecidos exclusivos • Fornecedores de acessórios • Parceiros que indicam (cabelereiros, fornecedores, etc.) • Organizadoras de desfiles (revistas especializadas)	Atividades Chave • Design • Corte do tecido • Montagem e produção • Atendimento personalizado • Provas • Ajustes • Serviços adicionais (no local do evento)	Proposta de Valor • Customização: produto altamente personalizado • Produto feito sob medida para os clientes • Produto-Serviço • Exclusividade • Oferecer toda a gama de roupas para todas as ocasiões sempre sob medida • Co-criação • Design • Atendimento personalizado • Serviços que agregam valor, como acompanhar a noiva no casamento	Relacionamento com Clientes • Assistência pessoal totalmente dedicada e personalizada • Consultoria de imagem • Processo de Co-criação: envolvimento do cliente na criação dos produtos	Segmento de Clientes • Clientes Segmentados • Mulheres a partir de 15 anos das classes A e B • Frequentam festas e ocasiões importantes que demandam uma vestimenta diferenciada ou demandam roupas para todas ocasiões • Desejo de roupas personalizadas sob medida
Estrutura de Custos • Foco no valor (luxo e exclusividade) • Custo com material (tecidos, pedras) • Despesa com funcionários • Despesas operacionais (ar condicionado da sala de provas, máquinas, etc.)			Estrutura de Receitas • Venda dos produtos	

5. Análise Estratégica

Segundo Porter (1991), a análise do desempenho de uma empresa no mercado em que atua depende de dois fatores: o desempenho médio do setor do mercado em si e o desempenho relativo da empresa no setor. Dessa forma, a partir da análise do mercado de atuação apresentado no capítulo 3 e da descrição e diagnóstico da empresa no capítulo 4, é possível então utilizar as ferramentas estratégicas propostas para trazer à tona as causas dos problemas levantados, realizando a análise e o planejamento estratégico da empresa.

Esse capítulo apresentará tal análise, e tem como objetivo principal levantar problemas e identificar suas causas, que contribuirá para a definição de oportunidades para o crescimento da PICCI, e terá como consequência a mudança de posicionamento da empresa, determinando-lhe um novo Modelo de Negócio e um novo Plano Operacional para os próximos anos.

O início do estudo contempla a determinação de sua estratégia genérica e como ela está caracterizada. Em seguida, um estudo de seu portfólio de produtos buscará determinar um balanceamento destes. Por fim, será feita a análise SWOT para a PICCI de forma a apresentar suas forças e fraquezas interna, além de mapear oportunidades e ameaças externas à ela.

5.1. Estratégias Competitivas Genéricas

A definição da estratégia competitiva genérica proposta por Porter (1979) é fundamental para posicionar a empresa frente as forças competitivas do mercado. Após a análise e diagnóstico da PICCI, e considerando o mercado em que atua, foi possível identificar em qual estratégia genérica ela mais se enquadra para, a partir daí, buscar melhorar esse posicionamento. Antes, porém, é importante analisar como seus principais concorrentes posicionam sua estratégia.

5.1.1. Posicionamento dos Concorrentes

Como já identificado na análise dos concorrentes no capítulo 3, a PICCI possui três grandes tipos de empresas que concorrem com seus produtos. São eles:

- Grandes marcas de luxo internacionais: Possuem uma marca extremamente valiosa e tem lojas próprias nos pontos mais cobiçados de São Paulo. Tais empresas possuem um grande portfólio de produtos de luxo, que vão desde roupas até acessórios. Muitas oferecem um tipo de personalização dos modelos
- Pequenos Ateliês de Alta Costura: São Ateliês, presentes principalmente na cidade de São Paulo, que atendem uma classe elevada da população em busca de produtos altamente personalizados e dedicados. Na maior parte dos casos trabalha apenas com modelos específicos de roupas.
- Grandes Marcas de Roupas: Tratam-se de marcas que oferecem produtos mais baratos destinados ao uso diário ou até mesmo para ocasiões especiais que porém não são exclusivos e personalizados. Representam a grande maioria das marcas e seu volume é bem maior.

A partir desses segmentos de concorrentes identificados, é possível, então, determinar seu posicionamento dentro das estratégias genéricas de Porter. Os resultados estão dispostos na Figura 13 a seguir:

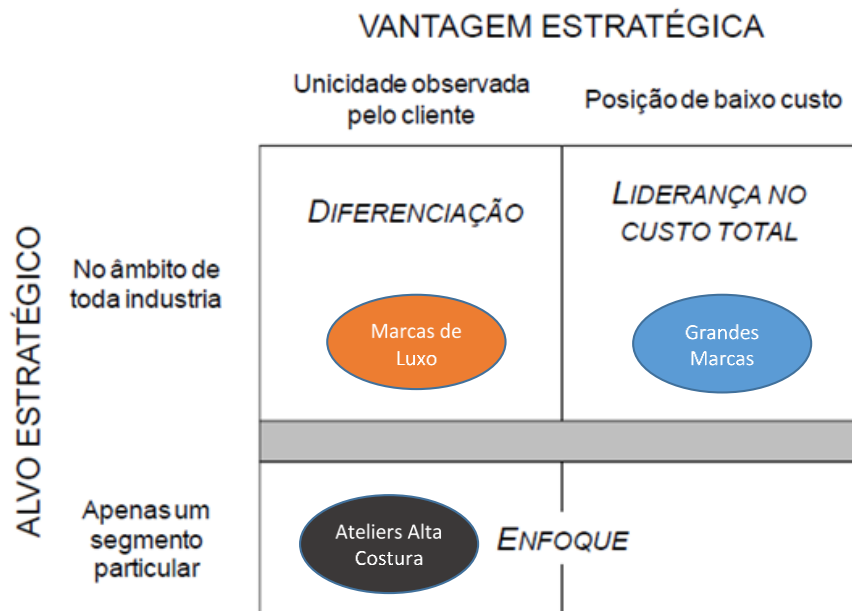


Figura 13 - Posicionamento das Concorrentes da PICCI na Matriz de Estratégias Competitivas Genéricas.

5.1.2. Posicionamento da PICCI

Para a empresa PICCI, como foi analisado no capítulo 4, os produtos oferecidos podem ser classificados dentro de dois grandes grupos mercadológicos. No primeiro grupo, chamado de Produtos Alta Costura, definidos como A e B, estão aqueles destinados a um segmento bem particular, que demanda vestidos para festas e casamentos (produto B), dentre eles até mesmo o próprio vestido da noiva (produto A). Tais produtos têm utilização dedicada pelo cliente e apresentam grande personalização em sua produção. Já no outro grupo, dos Produtos Casuais, definidos como C e D estão aqueles destinados a uma parcela muito maior do mercado, abrangendo diversos tipos de produtos para diversas ocasiões. Os produtos C são aqueles produzidos sobre encomenda e os produtos D são os Prêt-à-Porter. Não há, no entanto, apesar dessa diferença, uma separação operacional dessas duas classificações de produtos na empresa, e sua produção e comercialização se confunde muitas vezes. Por exemplo, os produtos C tem um sistema produtivo semelhante aos produtos A e B, mais se enquadram mercadologicamente nos Produtos Casuais.

Dessa forma, o posicionamento da empresa dentro das estratégias genéricas propostas por Porter da PICCI fica da seguinte maneira, apresentada na Figura 14:

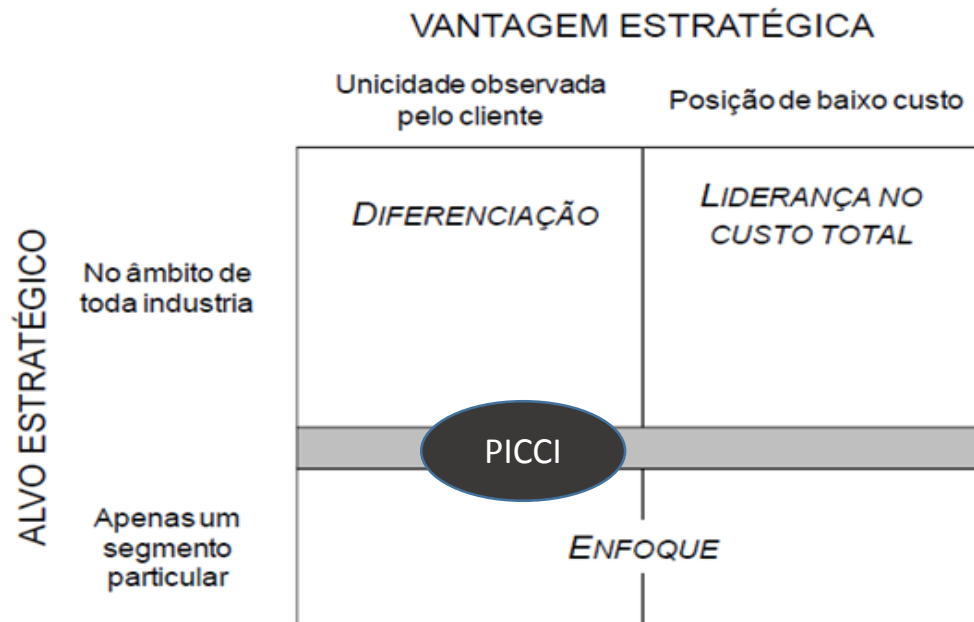


Figura 14 - Posicionamento das Concorrentes da PICCI na Matriz de Estratégias Competitivas Genéricas.

Tal análise diagnostica um relevante problema no posicionamento estratégico da PICCI, uma vez que suas características operacionais e estratégicas apontam para uma indefinição quanto ao seu alvo estratégico, uma vez que fica variando entre um segmento particular e um segmento mais amplo do mercado.

O posicionamento estratégico interfere diretamente nos principais processos da empresa, uma vez que eles são desenhados para satisfazer a demanda de seu alvo estratégico. Dessa forma, em função de não haver um alvo bem definido, prejuízos operacionais e graves problemas de eficiência podem ocorrer nos processos de desenvolvimento de produtos, de vendas e de produção.

Apesar dessa falta de definição do alvo estratégico, a empresa está razoavelmente definida no que se refere a vantagem estratégica, uma vez que se posiciona claramente na estratégia de diferenciação, apesar de haver os modelos Prêt-à-porter, mas que também apresentam características distintivas.

Como previsto por Porter, o posicionamento na estratégia da diferenciação traz uma série de riscos e requisitos em decorrência dessa definição. Para atingir a diferenciação, a empresa muitas vezes abre a mão da posição de custo, uma vez que a exclusividade e personalização diminuem a padronização do processo, aumentando, dessa forma, o custo unitário de produção e reduzindo a capacidade da empresa de produzir grandes volumes. Assim, empresas do tipo da PICCI apresentam dificuldades no que se refere a obtenção de uma maior parcela do mercado.

Além disso, a diferenciação exige mão de obra mais qualificada uma vez que os processos apresentam maior variabilidade e os clientes demandam produtos de maior qualidade e sofisticação. Isso explica a grande dificuldade que a PICCI tem em conseguir funcionários competentes o que acaba resultando em um outro problema muito relevante: a sobrecarga de funções nas mãos da estilista.

No entanto, uma série de vantagens competitivas da PICCI, também previstas por Porter para empresas que adotassem a diferenciação, ficam evidentes. A criação de produtos únicos e exclusivos dá grande força a marca, agregando muito valor percebido a esses produtos, fazendo com que atinjam grandes margens de contribuição e de lucro. Além disso, um certo isolamento da empresa ante seus concorrentes é observado, uma vez que uma relação de fidelização é criada junto a seu mercado consumidor, amortecendo o fato de a demanda por esse tipo de produto ser mais volátil.

Dessa forma, a soma desses fatos abre uma grande oportunidade para a empresa de, após a fortificação de sua marca, passar a oferecer produtos menos exclusivos e personalizados, cujo valor percebido e as margens, porém, permaneçam altos devido ao poder da marca e da fidelidade de seus clientes.

5.2. Análise de Portfólio

Como visto no capítulo 2 da revisão bibliográfica, a análise de portfólio possibilita o alinhamento estratégico entre os produtos e a visão de negócios de uma organização.

Além disso, busca uma melhor balanceamento dos produtos produzidos de forma a maximizar o lucro e eficiência da empresa.

Dentre diversas opções de ferramentas, em função dos objetivos do trabalho, foi definido o diagrama de bolhas como ferramenta de análise. Apesar de seu caráter visual e facilidade de aplicação, tal técnica é bastante poderosa na identificação da situação de cada produtos em relação aos seus concorrentes e aos outros produtos da empresa.

Para os objetivos do presente trabalho, por conta das características do mercado em que a empresa está inserida e a forma como ela está estruturada, três dimensões foram definidas em conjunto com a estilista:

- Valor percebido por clientes: representa o valor percebido pelo cliente em relação àquele produto. Kotler (1998) indica que o valor percebido é o valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço, baseado na relação entre os benefícios que este trará, segundo a ótica do consumidor.
- Margem de contribuição em percentual do valor do custo direto: Refere-se a quanto a margem de lucro representa do total do custo direto do produto vendido.
- Participação no Faturamento Mensal: Representa a participação que o faturamento com o produto representa no faturamento total da empresa em determinado período.

Como já explicado, no diagrama, o eixo das abscissas “X” (eixo horizontal) representa a margem de contribuição relativa obtida (em %), enquanto o eixo das coordenadas “Y” (eixo vertical) representa a participação do faturamento no período analisado. O diâmetro das bolhas representa o valor percebido de cada produto.

A divisão dos produtos considerados na análise seguirão a separação detalhada apresentada no capítulo 4, em que foram classificados buscando uma melhor adequação às suas diferenças mercadológicas e operacionais.

5.2.1. Metodologia

Para se construir o diagrama, uma série de dados referentes as suas dimensões foram coletados e manipulados de forma a representar da melhor forma a realidade da PICCI. Como esses dados e mãos, será possível plotar as bolhas de cada produto para, assim, gerar um diagrama confiável e útil para a análise.

As três dimensões propostas foram tratadas de maneiras diferentes e os dados foram coletados e tratados da seguinte forma:

Valor percebido por clientes: Para obter tal mensuração, obteve-se com a estilista, uma amostra contendo informações da venda de 20 produtos diferentes dentro de cada uma das categorias A, B, C e D propostas ao longo do ano de 2013. Por conta das características dos produtos, esse tamanho de amostra foi julgado correto. Como valor percebido pelo cliente adotou-se a média dos valores finais de venda, o que se considerou uma boa estimativa do valores que os clientes atribuíram à esses produto. Tais informações, das quais a estilista tinha um bom controle, foram de fácil acesso. As descrições dos produtos dentro de suas categorias e seu respectivo valor estão apresentados na tabelas a seguir.

Margem de Contribuição em percentual do valor do custo: Para se obter tal mensuração, foi fornecida pela estilista uma estimativa do custo direto associado a produção de cada um dos 20 produtos da amostra de cada categoria. Pelo fato de não haver na empresa um controle de custos, não havia um histórico desses dados. Apesar disso, a estilista, por conta de sua experiência profissional e considerando os custos diretos, que são de mais fácil determinação e rateio, estimou tais valores de maneira clara e com a precisão suficiente para os objetivos do trabalho. A partir desses dados e dos valores das vendas já obtidos, foi possível estimar a Margem de Contribuição média em percentual do valor do custo.

As tabelas 11, 12, 13 e 14 obtidas a partir dessa coleta de dados estão apresentadas a seguir:

Tabela 11 - Amostra de Produtos A - Preço Vendido, Custo Direto de Produção e Margem de Contribuição

Vestido	Preço Vendido	Custo de Produção	Margem	Vestido	Preço Vendido	Custo de Produção	Margem
1	4200	1200	250%	11	2800	1000	180%
2	6800	1800	278%	12	7600	1700	347%
3	7200	1800	300%	13	3500	1000	250%
4	4900	1100	345%	14	12300	3000	310%
5	6200	1700	265%	15	6700	1600	319%
6	8200	2000	310%	16	4200	1300	223%
7	4600	1100	318%	17	4400	1500	193%
8	5000	1300	285%	18	8800	2000	340%
9	9600	2400	300%	19	3600	1300	177%
10	3800	1400	171%	20	5100	1300	292%

Tabela 12 - Amostra de Produtos B - Preço Vendido, Custo Direto de Produção e Margem de Contribuição

Vestido	Preço Vendido	Custo de Produção	Margem	Vestido	Preço Vendido	Custo de Produção	Margem
1	2280	700	226%	11	2480	800	210%
2	3400	1100	209%	12	2680	850	215%
3	3680	1200	207%	13	1680	500	236%
4	2480	900	176%	14	2480	850	192%
5	2480	860	188%	15	1780	600	197%
6	2680	850	215%	16	5800	1600	263%
7	4480	1400	220%	17	4400	1400	214%
8	2480	700	254%	18	3200	1100	191%
9	1880	600	213%	19	2480	800	210%
10	1480	500	196%	20	1680	550	205%

Tabela 13 - Amostra de Produtos C - Preço Vendido, Custo Direto de Produção e Margem de Contribuição

Vestido	Preço Vendido	Custo de Produção	Margem	Vestido	Preço Vendido	Custo de Produção	Margem
1	780	450	73%	11	440	200	120%
2	880	500	76%	12	580	320	81%
3	760	450	69%	13	480	280	71%
4	980	550	78%	14	680	350	94%
5	480	250	92%	15	880	400	120%
6	580	300	93%	16	680	360	89%
7	380	200	90%	17	680	350	94%
8	580	300	93%	18	780	450	73%
9	480	250	92%	19	780	400	95%
10	480	270	78%	20	980	480	104%

Tabela 14 - Amostra de Produtos D - Preço Vendido, Custo Direto de Produção e Margem de Contribuição

Produto	Preço Vendido	Custo de Produção	Margem	Produto	Preço Vendido	Custo de Produção	Margem
1	680	300	127%	11	340	160	113%
2	780	350	123%	12	480	220	118%
3	680	310	119%	13	380	200	90%
4	880	400	120%	14	680	300	127%
5	380	180	111%	15	780	350	123%
6	480	230	109%	16	580	280	107%
7	280	130	115%	17	580	290	100%
8	480	200	140%	18	680	320	113%
9	380	180	111%	19	680	300	127%
10	380	200	90%	20	880	400	120%

Participação no Faturamento Mensal: Para se obter tal mensuração, foi construída junto com a estilista o perfil da participação no faturamento das quatro categorias de produtos proposta ao longo dos 12 meses de 2013. Por conta de relevantes variações nas vendas dos produtos da PICCI ao longo do ano, foi considerado o período de um ano completo de dados, para, a partir dele, gerar a média da participação no faturamento de cada categoria de produto e evitar possíveis distorções indesejadas.

O Perfil dos faturamento obtido, juntamente com as médias a serem consideradas estão apresentados a seguir, na Tabela 15:

Tabela 15 - Perfil do Faturamento Mensal em 2013

Faturamento 2013	A	B	C	D
Jan	20%	45%	5%	30%
Fev	8%	47%	10%	35%
Mar	12%	41%	11%	36%
Abr	20%	33%	9%	38%
Mai	35%	40%	5%	20%
Jun	15%	35%	10%	40%
Jul	18%	35%	9%	38%
Ago	12%	42%	11%	35%
Set	40%	33%	4%	23%
Out	20%	40%	9%	31%
Nov	15%	40%	13%	32%
Dez	20%	45%	10%	25%
MÉDIA	19,6%	39,7%	8,8%	31,9%
DESVIO PADRÃO	9,29%	4,77%	2,76%	6,39%

A partir desse dados, plotaram-se os valores e construiu-se o diagrama de bolhas que será utilizado como base para a análise do portfólio. Para facilitar visualmente o processo, o diagrama foi dividido em 4 áreas através da adoção de 2 parâmetros médios para as dimensões considerados. Para o eixo das abscissas “X” (eixo horizontal) que representa a margem de contribuição relativa obtida (em %), o valor de corte adotado foi o de 150% enquanto para o eixo das coordenadas “Y” (eixo vertical), que representa a participação do faturamento, a valor médio adotado foi de 25%.

5.2.2. Diagrama e Análise

A Figura 15, a seguir, apresenta o diagrama de bolhas resultante:

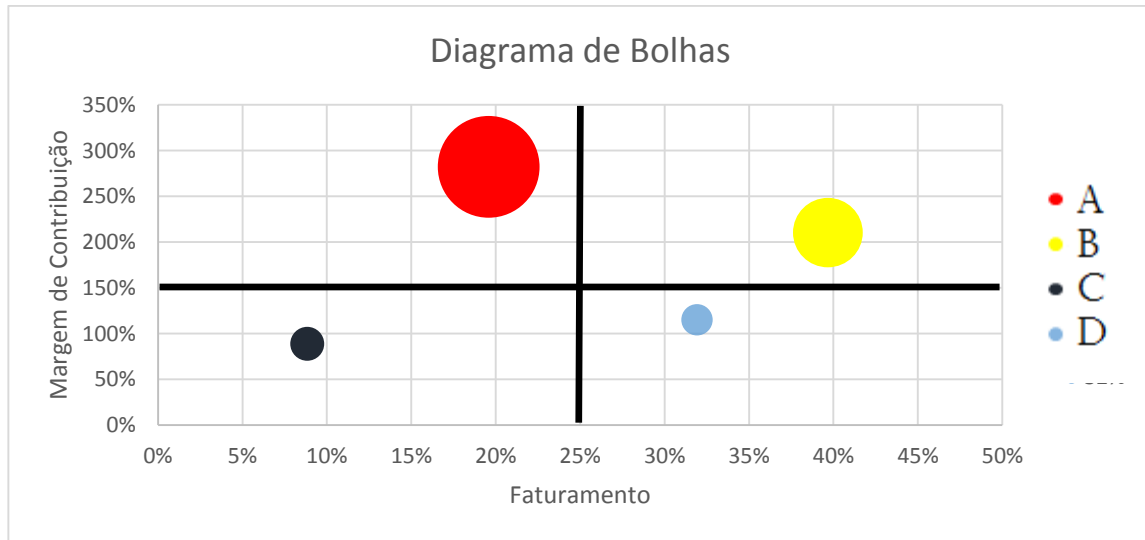


Figura 15 - Diagram de Bolhas Resultante

A partir do diagrama, percebe-se que as categorias dos produtos estão bem definidas em seus quadrantes e os resultados chama a atenção para o fato de que o diagrama representa com fidelidade a situação dos produtos e suas características de marketing e operacionais.

Inicialmente será feita uma análise específica para cada categoria de produto e, em seguida, uma análise do portfólio da PICCI como um todo. O objetivo é identificar novas oportunidades e propor mudanças estratégicas visando um melhor balanceamento desse portfólio e, como consequência, uma maximização dos ganhos e um plano de crescimento sustentável para a empresa.

Produto A

O produto A ficou posicionado no 1º Quadrante do diagrama, denominado de Gourmet (Pereira & Carvalho, 2005). Esse quadrante é característico de produtos com uma menor participação no faturamento que, porém, possuem grande margem de contribuição, como é observado nos vestidos de noiva. No caso, tais produtos representam os com maior

margem de contribuição dentro da empresa devido ao seu alto valor agregado e percebido pelos clientes, que pagam altos montantes para adquiri-los.

Para a PICCI, os produtos A representam uma relevante parcela de suas vendas e de seu faturamento. No entanto, por conta do caráter variável e sazonal de suas vendas, provado pelo fato de ter apresentado o maior desvio padrão do faturamento mensal ao longo de 2013 entre todos os produtos (10,89 mil para uma média de 17,95 mil reais), ele fica um pouco abaixo dos produtos B e D no que tange essa dimensão.

Além disso, por conta de sua alta qualidade e exclusividade, esse tipo de produto é fundamental para a construção e consolidação da empresa no mercado. Tal atributo, aliado à sua margem de lucro potencial atrativa e ao seu potencial de crescimento, torna esses produtos muito importantes para a empresa, que deve concentrar esforços para promover um crescimento de suas vendas

Produto B

O produto B se enquadrrou dentro do 2º Quadrante, denominado pelos autores de Estrela. Os produtos dispostos em tal quadrante representam os que possuem grande margem de lucro e participação no faturamento da empresa sendo, portanto, os mais rentáveis para ela. Para os vestidos de festa, a margem de contribuição é um pouco menor que os vestidos de noiva mas, por conta de um maior volume e menor variabilidade das vendas, apresentando um desvio padrão de 5,66 mil para uma média de 34,44 mil reais de faturamento, sua participação nesse faturamento é maior, posicionando o produto nesse quadrante.

O fato de ter o melhor posicionamento dentre todos os produtos PICCI no diagrama e, como os produtos A, ter a importante função também de promover a marca da PICCI através de sua qualidade e exclusividade, os produtos B são essenciais para a empresa e esta deve focar na manutenção e aprimoramento do desempenho desse produto.

Produto C

O produto C ficou posicionado no 3º Quadrante do diagrama, chamado de Guilhotina. Tal quadrante representa os produtos opostos ao quadrante Estrela, cuja margem de contribuição obtida e participação no faturamento são reduzidas. Essas características se enquadram bem nos Produtos Casuais sob encomenda da PICCI, uma vez que, não possuem grande valor percebido como os outros produtos produzidos sob encomenda (A e B), mas possuem custos maiores de produção decorrentes desse processo.

Dessa forma, os produtos C apresentam a margem de contribuição percentual e o faturamento mais baixos entre todos os produtos da empresa e devem ser analisados com cuidado. Não é possível identificar nenhuma estratégia relevante que determine a manutenção desse produto no portfólio da PICCI. Portanto, a descontinuidade de sua produção e venda pode ser uma alternativa interessante para aliviar gargalos e permitir a transferência de recursos produtivos para outros produtos mais rentáveis.

Produto D

O produto D ficou posicionado no 4º Quadrante do diagrama, denominado por Pereira e Carvalho (2005) de Estratégico. Os produtos presentes nesse quadrante representam aqueles que apresentam um processo produtivo mais padronizado e são produzidos em maior volume, fatos característicos dos produtos D da PICCI. Tais características favorecem uma menor margem de contribuição unitário por conta do menor valor percebido pelos clientes, se posicionando abaixo da linha média divisória. Apesar disso, esses produtos ainda representam uma margem maior que o produto C, uma vez que seu processo padronizado acarreta em menor custos unitários de produção.

Apesar da margem menor, a produção padronizada permite um maior volume de produção e menos problemas com qualidade. Dessa forma, por apresentar uma margem de contribuição total maior, o produto D representa uma importante parcela do faturamento da empresa, uma vez que o volume maior de vendas equilibra a margem de lucro reduzida, posicionando o produto no lado direito do diagrama.

Tais produtos, por conta de suas características de vendas e volume produtivo, apresentam menores variações de demanda, cuja previsão pode realizada com mais

facilidade e precisão, sendo o produto que apresentou o menor desvio padrão da participação mensal no faturamento ao longo de 2013. Dessa forma, essa categoria é extremamente importante para uma empresa, uma vez que esses produtos são responsáveis muitas vezes por manter o caixa saudável e dar uma boa base para a empresa planejar futuros projetos e investimento.

Assim, a categoria D deve ser tratada com atenção uma vez que apresenta um grande potencial de gerar lucros para a PICCI, fato que é intensificado pelo poder de sua marca, o que permitiria um importante aumento nas vendas desses produtos e consequente aumento do faturamento.

5.2.3. Conclusões e o Portfólio como um todo

Como já analisado, os produtos oferecidos pela PICCI se posicionaram de maneira bastante clara no diagrama. Como já era esperado, os produtos A e B se mostrarão importantes na estratégia da empresa de fortalecer sua marca através de produtos de mais qualidade e ficaram situados acima da linha divisória da margem de contribuição, como a B representando uma maior participação no faturamento que o A. O produto C apresentou a situação mais desfavorável para a empresa e o D se mostrou extremamente estratégico na medida em que garante um bom equilíbrio e constância de receitas ao longo do ano em contraposição aos produtos A e B.

Considerando o Portfólio como um todo, percebe-se que o balanceamento atual da PICCI está equivocado e perigoso uma vez que os produtos A e B, que apresentam demandas mais voláteis, representam mais que 60% do faturamento médio mensal da PICCI em 2013. Apesar de sua importância mercadológica, para que empresa se mantenha forte e segura, apenas uma menor parte de seu faturamento deve vir de produtos com essas características. Além disso, é insustentável para uma empresa crescer com base em produtos com demanda variável e volume baixo, sendo o crescimento mais fundamentado e seguro caso haja uma participação maior de produtos mais padronizados, cuja produção é mais rápida e a demanda maior e mais constante.

5.3. Análise SWOT

A análise SWOT busca caracterizar a estratégia de uma empresa posicionada em um determinado ambiente de mercado. Ela representa um resumo de toda a análise estratégica realizada. Como já explicitado no capítulo 2, da revisão bibliográfica, essa análise buscará identificar os pontos fortes e fracos de uma empresa, no seu âmbito interno, para, assim, explorar planejadamente as oportunidades e minimizar as ameaças que o ambiente externo a proporciona. Para a PICCI, a SWOT buscará posiciona-la dentro do mercado em que atua, de forma a identificar oportunidades e riscos e, a partir daí, traçar novos planos estratégico e operacionais com o objetivo de guiar seu crescimento. A partir do conhecimento das forças e oportunidades, será possível desenhar novos cenários de forma a vencer a barreira das fraquezas.

A análise feita para a PICCI gerou como resultado o quadro da SWOT a seguir:

	Forças	Fraquezas
	• Poder da Marca da Estilista • Habilidade da estilista • Fidelização dos Clientes • Muito valor agregado e percebido pelos clientes • Atendimento personalizado • Produtos sob medida com perfeição de ajuste • Mercado Consumidor	• Falta de Planejamento da Produção e Padronização de Processos • Linhas de Produção Compartilhadas • Grande dependência de Produtos com demanda variável • Descompasso entre classificação mercadológica e produtiva • Acumulo de Funções da estilista • Falta de Estratégia de Marketing bem definida
	Oportunidades	Ameaças
	• Aumento do poder econômico do mercado • Elevação das classes sociais aumentando participação em festas e eventos • Crescimento do consumo de produtos personalizados de luxo no Brasil	• Crescente número de negócios de escolha personalizada pela internet • Lojas de alto padrão que oferecem produtos customizados • Facilidade de se adquirir produtos importados de luxo aqui mesmo ou trazê-los de fora

	• Aumento relevante dos preços de vestido de festa e de noivas • Oportunidade de modificar e padronizar estrutura do negócios de forma a aumentar os lucros	• Dificuldade de encontrar mão de obra qualificada • Possível padronização identificada nas oportunidades poderá causar perda de exclusividade
--	--	---

Figura 16 - Análise SWOT da PICCI

A explicação de cada um dos pontos considerados está apresentada nos tópicos abaixo:

5.3.1. Forças (Strenghts)

- **Poder da Marca da Estilista**

A empresa construiu ao longo de mais de 30 anos de atuação uma marca valiosa e reconhecida centrada principalmente na figura da estilista, que é seu principal capital. Tal fato fica comprovado pelo valor dos seus produtos percebidos pelos clientes e pela relação de fidelidade construída com eles.

- **Habilidade da estilista**

Como já abordado, grande parte da valiosa marca construída pela PICCI e do valor de seus produtos está concentrado na atividade da estilista. Esta apresenta grande habilidade de atendimento e relacionamento com os clientes além da habilidade de design e adequação de modelos para determinadas ocasiões. Trata-se de uma importante força da empresa.

- **Fidelização dos Clientes**

Mais uma vez está relacionada também ao poder da marca e é uma força extremamente relevante e presente na empresa. Muitos clientes frequentem a empresa semanalmente e alguns utilizam apenas modelos desenvolvidos pela PICCI. Há também uma grande propagação desse processo através de indicações boca-a-boca.

- **Muito valor agregado e percebido pelos clientes**

Clientes dispostos a pagar altos preços pelos produtos por conta de suas características próprias e até mesmo de mercado, como os vestidos de noiva que, só por serem destinados a essa cerimônia especial.

- **Atendimento personalizado**

Grande diferencial e força da PICCI na medida em que realiza seu processo produtivo principalmente para os Produtos Alta Costura, de maneira muito próxima de seus clientes, construindo uma relação extremamente sólida. Diversas fatores são considerados no design dos modelos e o cliente tem intensa participação nesse processo.

- **Produtos sob medida com perfeição de ajuste**

Outro grande diferencial reconhecido da PICCI é o cuidado intenso que a empresa tem com a qualidade do caimento e do ajuste dos modelos em seus clientes, cuidando de um dos principais atributos desse tipo de produtos.

- **Mercado Consumidor**

A empresa atende o mercado da cidade de São Paulo, que é o principal mercado consumidor desse tipo de produto no país e tem grande alcance e participação entre a população de classes mais altas do ABC que não encontram com facilidade esse tipo de produto e serviço na região.

5.3.2. Fraquezas (Weaknesses)

- **Falta de Planejamento da Produção e Padronização de Processos**

Na PICCI, não é possível observar nenhum tipo de planejamento e padronização do processo produtivo. Para os produtos sob encomenda, todo o processo, incluindo compra de tecidos e matéria prima, se inicia a partir da ordem da encomenda. Já para a produção não dedicada, não há nenhuma padronização das coleções e do planejamento da produção desses produtos, e sua produção ocorre dependendo de uma oportunidade encontrada pela estilista. Dessa forma pode-se perceber uma perda de produtividade e utilização inadequada dos recursos, havendo grande quantidade de tecidos que foram adquiridos e não foram utilizados, permanecendo estocados ou até mesmo sendo descartados.

- **Linhas de Produção Compartilhadas**

As linha de produção dos dois tipos de produção são compartilhadas, e o equilíbrio quanto a utilização da capacidade de produção é definida pela estilista dependendo da demanda, sendo, portanto não planejado. Dessa forma, não há padronização nos processos, uma vez que os recursos humanos e técnicos disponíveis não são dedicados, gerando problemas de qualidade, perda de produtividade, aumento dos custos de produção.

- **Grande dependência de Produtos com demanda variável**

60% do faturamento da PICCI é obtido da venda dos produtos A e B que trabalham com elevada margem, porém com volume pequeno. Como já tratado, a demanda por tais produtos é caracterizada por ser extremamente volátil e representa uma fraqueza da PICCI uma vez que fica mais difícil prever seu comportamento e, conseqüentemente, o planejamento da empresa como um todo fica comprometido.

- **Descompasso entre classificação mercadológica e produtiva de seu Portfólio de Produtos**

A diferença consiste no fato de que há um descompasso entre a melhor maneira de classificar os produtos da PICCI em relação a essas duas áreas. Para o mercado, os produtos podem ser classificados entre Produtos Casuais (C e D) e Alta Costura (A e B), tendo em vista suas características de venda e marketing mas intrínsecas ao produto em si, que levam em conta, entre outros atributos, margens trabalhadas, apelo ao consumidor, valor percebido, grau de personalização, etc. Já do ponto de vista operacional, que levam em conta o sistema produtivo em si e como os processos estão encadeados, os produtos ficam melhor classificados entre sob encomenda (A, B e C) e produção não dedicada (D). Apesar de subjetivas e determinadas para esse trabalho, tais classificações, se compartilhadas, garantiriam melhor planejamento e a importante aderência entre marketing e operações. No entanto, por haver esse descompasso, evidenciado no produto C, percebe-se que uma fraqueza da empresa.

- **Acumulo de Funções nas mãos da estilista**

Por conta das características do processo e de como suas operações estão estruturadas, há um grande acumulo de funções nas mãos da estilista, que cuida de praticamente todos os processos de agregação de valor da PICCI. Tal fato causa uma elevada dependência

da estilista e representa, atualmente, o grande gargalo que determina o atingimento do limite operacional diagnosticado nesse trabalho

- **Falta de Estratégia de Marketing bem definida**

A PICCI possui apenas uma página no Facebook que é atualizada de maneira amadora e está praticamente inoperante atualmente. A única forma de divulgação é através de indicações boca-a-boca entre seus clientes. Tal método tem garantido uma demanda até superior ao que a empresa consegue suportar, como já visto. Porém, caso a empresa planeje crescer nos próximos anos, que se configura no objetivo desse trabalho, essa característica representa uma importante fraqueza.

5.3.3. Oportunidades (Opportunities)

- **Aumento do poder econômico do mercado consumidor**

Como apresentado na análise de mercado, o mercado consumidor brasileiro de luxo tem apresentado um importante crescimento em seu poder de compra tanto por conta de poder econômico mesmo e também por estar adotando uma tendência mais consumista, em especial para o mercado de moda.

- **Elevação das classes sociais aumentando participação em festas e eventos especiais**

Há um grande movimento de mudanças para classes mais altas da sociedade no Brasil, em especial em São Paulo, como já abordado no capítulo 3, e estas passam a frequentar mais ocasiões especiais que demandam uma vestimenta adequada que a PICCI pode oferecer.

- **Crescimento do consumo de produtos personalizados de luxo no Brasil**

No Brasil, como mostram as pesquisas de mercado apresentadas no capítulo sobre o mercado de luxo, há um relevante crescimento no consumo de produtos de luxo de todas as categorias, com destaque para produtos de moda. Tal fato deve impactar diretamente a estratégia da PICCI como uma grande oportunidade

- **Aumento relevante dos preços de vestido de festa e de noivas devido ao valor agregado a esses produtos nessas ocasiões**

Observa-se um grande aumento no valor desse tipo de produtos nos últimos anos em seus mais variados estilos, mas esse aumento fica ainda mais agravado aliando uma

marca forte e mercado de alta costura sob medida. Trata-se de uma ótima oportunidade para a PICCI.

- **Oportunidade de modificar estrutura do negócios de forma a aumentar os lucros por conta do elevado poder atingido pela marca.**

A marca forte, que é uma importante força da PICCI, traz como consequência grandes oportunidades para a empresa. Em poder dessa marca, a empresa pode passar a oferecer produtos menos personalizados e mais padronizados com custos de produção menor e maior produtividade e volume, cujo valor percebido e as margens, no entanto, permaneçam altos devido ao poder da marca e da fidelidade de seus clientes. Para isso ela deve reorganizar sua estrutura operacionais e propor novos planos.

5.3.4. Ameaças (Treats)

- **Crescente número de negócios de escolha personalizada pela internet**

Há atualmente um grande avanço dos mercados de E-commerce em praticamente todas as áreas do comércio, em especial no Brasil. Muito desse avanço se deve ao desenvolvimento das plataformas de venda online que permitem cada vez mais uma participação do consumidor e personalização de seus produtos. Tal fato representa uma ameaça para a PICCI uma vez que cada vez mais é possível unir personalização com a praticidade do comércio online.

- **Lojas de alto padrão que oferecem produtos customizados**

O crescimento do mercado de luxo trouxe, principalmente para São Paulo, um grande número de lojas de roupas de marcas de luxo que se concentram em centros especializados desse mercado. Muitas dessas lojas, além de roupas das coleções das marcas oferecem um serviço adicional de personalização de seus produtos. Apesar de não ser uma customização tão completa como a que a PICCI oferece, trata-se de uma ameaça por conta da força das marcas de luxo.

- **Facilidade de se adquirir produtos importados de luxo aqui mesmo ou traze-los de fora**

Além do acesso mais fácil à produtos de luxo por conta da maior oferta desses produtos no mercado local, um fenômeno vem acontecendo a algum tempo e tem se intensificado

nos últimos anos. Trata-se do turismo do consumo, em que muitos brasileiros de classes mais altas viajam ao exterior à procura principalmente de bens de consumo duráveis como eletrônicos e roupas com qualidade superior que podem concorrer com os produtos PICCI.

- **Dificuldade de encontrar mão de obra qualificada para produzir seus produtos personalizados e exclusivos**

Principalmente para os produtos A e B, que possuem maior carga de exclusividade e refinamento, os recursos produtivos necessários para atender tais requisitos, dentre eles a mão de obra, devem ser qualificados. No entanto, há uma grande falta de mão de obra com essas características, principalmente costureiras capazes de suprir as necessidades finas da alta costura, o que pode representar uma ameaça ao crescimento buscado da PICCI

- **Possível padronização identificada nas oportunidades poderá causar perda de exclusividade**

Uma das oportunidades levantadas para a PICCI, que remete a força da marca para lançar produtos mais padronizados de forma a ganhar em volumes de venda, pode representar uma ameaça justamente para a marca, levando a perda de uma das qualidades mais marcantes desse tipo de mercado, a exclusividade da marca.

6. Planos de Ação

Ao longo do trabalho, diversos temas foram tratados, abordagens realizadas e análises construídas. Todas essas ações foram pensadas no sentido de permitir um diagnóstico correto das causas dos problemas levantados da empresa e, a partir daí, guiar a definição de quais ações deveriam ser tomadas e como tal processo seria desenvolvido.

No início, a análise de mercado se dedicou a contextualizar o ambiente em que a empresa PICCI se encontra e como ela está posicionada. Um melhor entendimento do mercado, como ele funciona e principalmente a identificação do poder da marca da PICCI foram as principais contribuições dessa parte para o trabalho. Tais contribuições deram uma importante base para fundamentar o novo plano estratégico e operacional da empresa.

Após essa análise foi desenvolvida a apresentação e diagnóstico da empresa. Essa parte foi responsável, primeiramente, por fornecer as características principais da empresa no que tange todos as esferas do negócio. Em conjunto com essa descrição mais objetiva, a análise também abordou aspectos mais relacionados ao diagnóstico das atividades da empresa, propostas de classificações de produtos por características mercadológicas e operacionais e análise do processo produtivo como um todo. Essa abordagem apresentou um olhar mais crítico, e serviu como base para a análise estratégica apresentada no capítulo 5. Por fim, um modelo CANVAS, representou resumidamente o modelo de negócios da PICCI. Como não poderia deixar de ser, a clara apresentação da empresa e seu diagnóstico forneceram uma fundamental contribuição para o desenvolvimento do novo plano estratégico e operacional.

Lançando mão das análises da empresa e do mercado em que ela atua, foi possível desenvolver a análise estratégica em si, que irá guiar o desenvolvimento do plano de crescimento da empresa. A partir do embasamento teórico fornecido na revisão bibliográfica, diversas abordagens e ferramentas clássicas de estratégia foram aplicadas, como as Estratégias Genéricas de Porter, matriz SWOT e análise de Portfólio, além de ferramentas propostas pelo autor, como a Matriz de funções e conhecimentos utilizados implicitamente não especificados como a relação custo-volume, por exemplo. Toda essa

análise, somada à fundamentação teórica do mercado de luxo e de como ele se desenvolveu, apresentada também na revisão bibliográfica, permitiu ao autor, enfim, dispor de todas as informações para a construção de um novo plano estratégico, no sentido mais amplo e, em seguida, operacional, no sentido mais prático, para a PICCI.

Com isso, após a proposição dos planos estratégico e operacional para a PICCI, será desenhado o novo modelo CANVAS, que apresentará de maneira sucinta seu novo modelo de negócios. Em seguida, serão definidos as metas e objetivos do planejamento para os próximos anos de funcionamento da PICCI. Por fim, próximos passos serão sugeridos como forma de dar continuidade ao planejamento proposto.

6.1. Novo Plano Estratégico

Como já dito, a análise de mercado e o diagnóstico da empresa possibilitaram identificar uma série de características e análises sobre atuação da PICCI. Tais informações, reforçadas pela aplicação das ferramentas de análise estratégica e de outros conhecimentos sobre o assunto, levantaram diversos aspectos da situação atual da PICCI e já foram tratados de alguma forma ao longo do trabalho. Basicamente esses aspectos, que correspondem a sua forças e fraquezas no âmbito interno e as oportunidades e ameaças no âmbito externo, foram resumidos na aplicação da ferramenta SWOT no item 5.3 do trabalho.

A partir dessas informações e análises, o plano estratégico buscará basicamente:

- Reforçar e utilizar as forças adquiridas para apoiar o novo plano
- Eliminar as fraquezas
- Aproveitar as oportunidades
- Evitar as ameaças

Assim, motivado por esses objetivos, diversas possibilidades e cenários foram consideradas e um conjunto de soluções proposta foi considerado o mais relevante para a solução dos problemas e mais aderente às oportunidades levantadas. Tais soluções serão

apresentadas de maneira mais detalhada e prática no novo plano operacional no item 6.2 deste capítulo.

Do ponto de vista estratégico, mais amplo, o **plano se fundamenta na proposta de separação quase total da PICCI em duas grandes unidades distintas: A PICCI Alta Costura e a PICCI Prêt-à-porter**. Trata-se de uma separação que envolve desde processos até mesmo o espaço físico das áreas. Basicamente, a primeira unidade ficará responsável pelos produtos de maior valor e personalização, mantendo os processos parecidos com os atuais e a segunda, sofrerá profundas mudanças operacionais no sentido de padronizar processos e melhorar a gestão, ficando responsável por produtos a pronta entrega. A ideia é que se realize até mesmo a gestão das duas unidades de forma separada, como controle de custos e contabilidade e gestão de recursos humanos e operacionais.

As considerações estratégicas de cada unidade proposta estão apresentados a seguir nos itens 6.1.1 e 6.1.2, para a PICCI Alta Costura e PICCI Prêt-à-porter, respectivamente.

6.1.1. PICCI Alta Costura

A ideia é que a unidade PICCI Alta Costura continue com os processos de produção e venda mais parecidos com o modelo atual da PICCI, principalmente no que se refere aos Produtos Alta Costura. A diferença é que essa nova unidade seria responsável por produzir e comercializar apenas os produtos da Alta Costura, ou seja, os produtos A, representando os vestido de noiva e os produtos B, representando os vestidos de festa, ambos sob encomenda.

Tais produtos são caracterizados por serem extremamente personalizados e com maior valor percebido pelos clientes. Por isso, trabalham com uma margem de contribuição maior para a empresa. No entanto, tratam-se de produtos com baixo volume de vendas e a demanda muito variável que, somados ao fato de não possuírem potencial de um grande aumento de demanda no longo prazo devido ao mercado restrito, não tem potencial para elevar consistentemente o faturamento da PICCI.

Apesar disso, esses produtos são extremamente estratégicos para a PICCI no sentido mercadológico, uma vez que tem a fundamental função de manter a força da marca, principalmente por sua qualidade e níveis de exposição a que estão submetidos (festas, casamentos e eventos sociais importantes).

Dessa forma, a idéia é que a estilista intensifique ainda mais sua participação nessa unidade, mantendo uma relação de serviço ainda mais próxima com os clientes. Por outro lado, em contraposição a isso, propõe-se, como será abordado com mais detalhes adiante, um afastamento da estilista do dia-a-dia da unidade PICCI Prêt-à-porter.

Com base no atendimento ainda mais personalizado e dedicado, uma vez que a estilista estará dedicada exclusivamente ao atendimento dessa unidade, a idéia é que a carga de serviços que acompanha os produtos se intensifique e o produto fique ainda mais exclusivo na visão dos clientes. A estilista acompanhará de perto todo o processo, acompanhando muitas vezes o cliente na data de utilização dos produtos, principalmente para as noivas, aumentando a percepção do valor sobre os produtos e fortalecendo ainda mais a marca PICCI.

Essa nova unidade terá um espaço dedicado ao atendimento personalizado e será exclusivo para os clientes desse produtos com preços mais elevados. Apesar da separação, o espaço será próximo ao espaço de vendas da unidade PICCI Prêt-à-porter e para alcançá-lo, o cliente passará fisicamente pela outra área, de forma a intensificar e incentivar a compra por impulso, característica dos produtos Prêt-à-porter.

Sob a ótica do faturamento, a idéia é que a nova unidade PICCI Alta Costura que, em uma correlação com o modelo atual, representa quase 60% do faturamento da PICCI, tenha essa participação bastante reduzida com o passar do tempo. As metas estão estabelecidas no item 6.5.

6.1.2. PICCI Prêt-à-porter

A unidade PICCI Prêt-à-porter representará a grande mudança no modelo de negócio da PICCI. A ideia é que essa área seja totalmente separada da outra e que seja

responsável pela produção e comercialização dos produtos D apenas, ou seja, Produtos Casuais produzidos em série com venda a pronta entrega. A produção dos produtos C deverá ser descontinuada nesse novo cenário.

Tais produtos são caracterizados por contarem com uma padronização maior de modelos e formatos, possibilitando uma maior padronização também dos processos que envolvem sua produção e garantindo, assim, uma redução dos custos produtivos, diminuição da variabilidade dos processos e consequente diminuição de problemas de qualidade. Além disso, tratam-se de produtos que apresentam um maior volume de vendas e uma demanda mais constante e previsível no curto prazo, e que se apresenta grande potencial de crescimento no longo prazo devido à maior amplitude e alcance de seu mercado e ao fortalecimento da marca PICCI. Dessa forma, apresentam um grande potencial de elevar consistentemente o faturamento da PICCI nos próximos anos.

Como apresentado na revisão bibliográfica, todas as grandes empresas de luxo trilharam o mesmo caminho de migração para produtos mais padronizados de forma a aumentar seu faturamento. Em praticamente todos os casos do mercado da moda, estas iniciaram suas atividades como pequenos ateliês de atendimento personalizados e produção artesanal e, com o fortalecimento da marca do estilista, expandiram sua produção através de produção em série, com a posterior inclusão de uma vasta gama de acessórios e outros produtos além de roupas.

Na nova unidade, o papel da estilista ficará restrito ao design dos modelos e corte dos moldes, sendo que todo o resto do processo de produção (corte do tecido, montagem e acabamento) e todo o processo de venda (atendimento, provas e ajustes) ficarão por conta de outros funcionários.

A ideia é que a PICCI, através dessa unidade, explore a força de sua marca e da estilista através da redução da exclusividade de seus produtos *Prêt-à-porter* através da padronização e produção em série, que acarretarão em redução relevante de custos, sem, no entanto reduzir intensamente os preços, afinal, continuará sendo um produto PICCI, desenhado pela estilista, etc. Dessa forma, tais produtos continuarão apresentando uma margem de contribuição unitária interessante, mas devido ao maior volume, o grande

potencial está na margem de contribuição total da unidade, que, apresentando um aumento expressivo, resultará em grande crescimento do faturamento da PICCI.

Para isso, é necessário que haja profundas mudanças nas estruturas produtivas e de vendas. Para a primeira, o plano é que haja a inclusão de planejamento e padronização no processo produtivo como um todo de maneira formal. A estilista irá desenvolver sua coleção em lotes com modelos e numerações definidos; definirá quantidade a ser produzida através de uma previsão de demanda simples; com base nessa um MRP simplificado será elaborado para otimizar a utilização de recursos e o fornecimento de matéria prima; a linha de produção será totalmente dedicada aos produtos da unidade e produção será planejada com um todo. O planejamento obedecerá os princípios de coleções outono-inverno e primavera-verão que regem o mercado da moda, logo, será definido por semestre, com prazos definidos para todas as etapas.

Do ponto de vista das vendas, o processo de atendimento será bastante alterado. O plano é que os produtos Prêt-à-porter sejam oferecidos em uma loja aberta, diferente do modelo atual. No entanto, a ideia é que a loja continue no ponto atual da PICCI e que a indicação externa seja discreta, sem a necessidade de migrar para algum centro comercial com maior movimentação de pessoas uma vez que não faz parte do plano atrair um grande mercado consumidor, mas sim priorizar o atendimento dos clientes atuais e manter a política de atrair novos clientes por indicação, fato que na maioria das vezes favorece o negócio da empresa e o fortalecimento de sua marca.

Como já citado, a ideia é que os clientes que irão encomendar um produto Alta Costura passem por dentro da loja de Prêt-à-porter de forma a incentivar a compra por impulso. Dessa forma, o espaço deve ser próximo ao local de atendimento da estilista. Com base no prédio em que a PICCI funciona atualmente, é possível alocar as unidades de maneira eficiente. Tal assunto será abordado no Plano Operacional.

Para que essa nova unidade funcione com eficiência e produza resultados satisfatórios, é fundamental a atenção a nova equipe de vendas e atendimento que deverá ser formada. Como não haverá a participação direta da estilista e tal função é uma das que mais agregam valor aos produtos, a equipe de atendimento da unidade PICCI Prêt-à-Porte

deverá receber grande atenção inicial da estilista, com preferência para profissionais experientes e, ainda assim, diversos treinamentos deverão ser realizados. Tal fato implicará em um aumento no custo com pessoal da empresa, o que deve ser considerado no planejamento financeiro da PICCI.

Sob o ponto de vista do faturamento, o plano é que a participação, que hoje é de quase 30% para a área correlata, apresente um intenso crescimento nos próximos anos. Como já dito, as metas do plano estão apresentadas no item 6.5.

Reaplicando as ferramentas estratégicas desenvolvidas no capítulo 5 para esse novo planejamento estratégico, os seguintes resultados, apresentados nos itens 6.1.3 e 6.1.4, foram encontrados.

6.1.3. Estratégias Genéricas

Refletindo a separação proposta para a PICCI em duas unidades distintas, a empresa assumirá duas novas posições de estratégias genéricas propostas por Porter. Na situação atual, a empresa classifica-se claramente na vantagem estratégica da diferenciação, uma vez que os produtos e serviços oferecidos primam, ainda que em diferentes graus, por exclusividade e personalização. O problema fica por conta do alvo estratégico, uma vez que da forma como funciona hoje, com todo o processo de produção e venda compartilhados para os dois tipos de produto, sendo que um deles atende um mercado bastante específico e o outro um bem mais amplo. Assim, o posicionamento da PICCI na região da fronteira que, segundo Porter, é perigosa para a empresa. O diagrama foi apresentado no item 5.1.2.

Com base nessa linha de raciocínio, o novo cenário, com o desmembramento em duas unidades diferentes, resolve esse problema, uma vez que agora, por conta de uma separação operacional entre as unidades, é possível posicioná-las de maneira separada no diagrama, que se configura da seguinte maneira, apresentada na Figura 17, seguida com as análises do posicionamento de cada unidade.

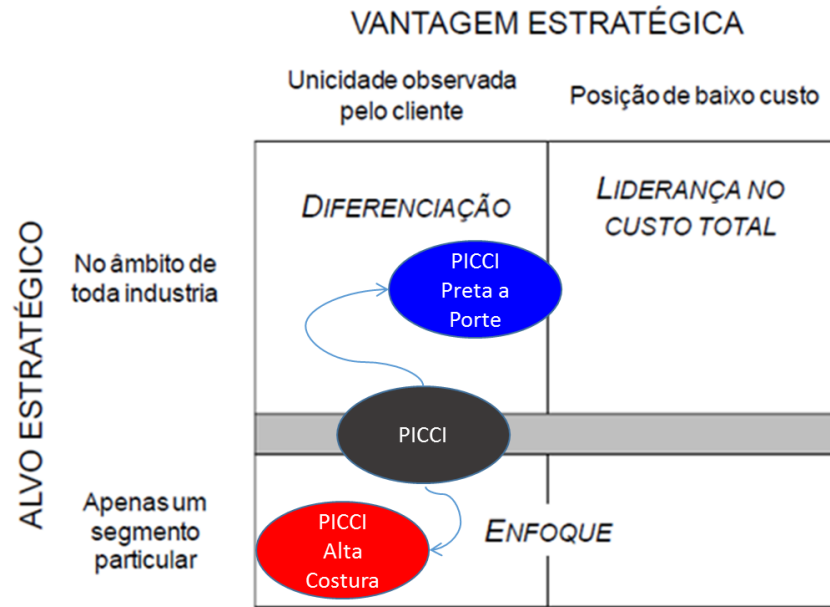


Figura 17 - Reposicionamento das novas unidades da PICCI no Diagrama das Estratégias Genéricas de Porter

PICCI Alta Costura: Deve caminhar para uma vantagem estratégica bem definida como sendo de diferenciação total e devido a intensa personalização e exclusividade, têm uma preocupação mínima com os custos. Para esse tipo de produto há um foco total em um segmento particular de clientes e característica de compra.

PICCI Prêt-à-porter: Deve se manter na vantagem estratégica da diferenciação, que é inerente ao negócio de luxo, porém, caminhando para mais perto da fronteira com a diferenciação por custos, uma vez que a padronização produtiva indica essa característica de maneira mais marcante. O alvo estratégico passa a não ser o enfoque, caminhando para a região mais ampla, uma vez que será destinado a uma variação maior de público e de tipo de venda.

6.1.4. Portfólio de Produtos

Diversos aspectos estratégicos da separação proposta da PICCI em duas unidades sofreram profunda influência da análise de Portfólio apresentada no item 5.2. Tal análise propôs algumas ações a respeito do portfólio de produtos da PICCI, representados pelos produtos A, B C e D. As ações propostas se basearam em dados coletados do negócio da

PICCI e buscaram balancear da melhor maneira a distribuição dos produtos no sentido de maximizar os lucros e otimizar a utilização de recursos por parte da PICCI.

O novo plano proposto, que se fundamenta na separação da empresa em PICCI Alta Costura e PICCI Prêt-à-porter, buscou um alinhamento com os resultados da análise de Portfólio e o resultado foi uma nova distribuição das categorias de produtos em ambas as unidades. O destino de cada produto está resumidamente apresentado a seguir:

- Os produtos A e B serão produzidos e comercializados pela PICCI Alta Costura, que apresentará características operacionais mais parecidas com a estrutura atual. O plano é que esses produtos diminuam sua participação no faturamento.
- A produção e venda dos produtos D ficam a cargo da PICCI Prêt-à-porter, que apresentará grandes diferenças estruturais e operacionais em relação ao modelo atual da PICCI.
- A produção do produto C será descontinuada.

Com base nas nessas considerações, um novo esboço de diagrama pode ser construído e está apresetado a seguir, no Gráfico 16.

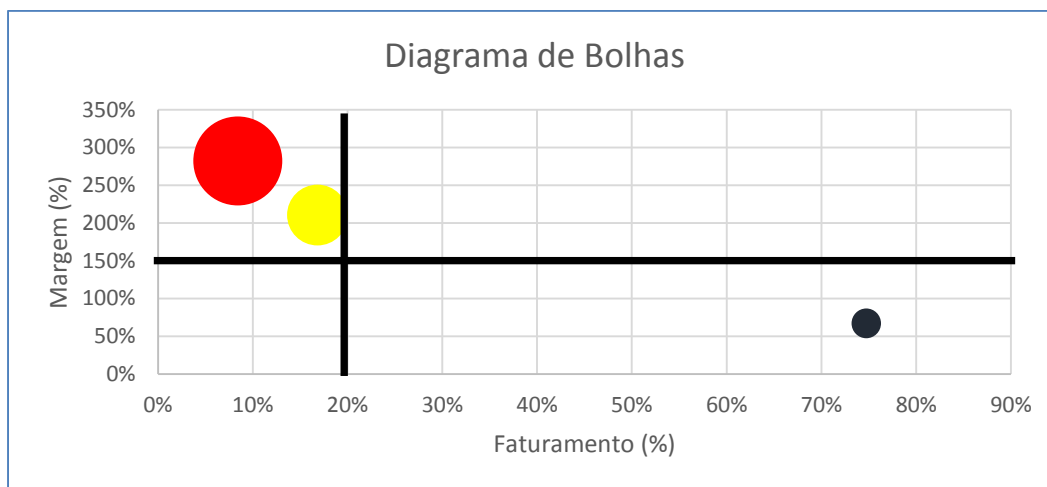


Gráfico 16 - Reposicionamento do Portfólio de Produtos PICCI

6.2. Novo Plano Operacional

Definidas as ideias e premissas do plano estratégico, que aborda aspectos mais amplos da empresa, este servirá como diretriz para o estabelecimento do novo plano operacional da PICCI, que abordará aspectos mais práticos.

O novo plano operacional apresentará as estruturas e processos que determinarão a estrutura de cada uma das duas novas unidades estabelecidas no plano estratégico. Para cada unidade, a ideia é que o plano apresente uma definição dos processos e de tudo que envolve a produção dos produtos, uma nova abordagem de como será o processo de venda para elas e uma visão geral do Layout de cada uma das unidades.

6.2.1. PICCI Alta Costura

Como já abordado no item 6.1.1, a ideia é que a unidade PICCI Alta Costura continue com os processos de produção e venda semelhantes aos desempenhados no modelo atual da PICCI. Essa nova área será responsável por produzir e comercializar exclusivamente os produtos Alta Costura, ou seja, os produtos A e B.

Nessa unidade da empresa, o plano é que haja dedicação exclusiva da estilista ao seu atendimento, mantendo uma relação ainda mais próxima com os clientes e intensificando a carga de serviços que acompanham o produto de forma a torná-lo mais exclusivo e valoroso.

Essa nova unidade terá um espaço dedicado ao atendimento personalizado e será exclusivo para os clientes desses produtos. O plano é que esse espaço seja bastante luxuoso, condizente com a proposta de entrega de valor ao cliente.

Nesse item, serão abordados e apresentados inicialmente o processo produtivo, através de um fluxograma e o processo de venda, através de um Service Blueprint, como um todo de forma a apresentar a ideia geral e ampla da proposta. Após essa análise, aspectos mais pontuais do planejamento operacional serão tratados.

6.2.1.1. Processo produtivo

O processo produtivo, apesar de contar com mudanças estratégicas, seguirá a estrutura básica atual, que representa uma produção por encomenda. É importante frisar que, aqui, por processo produtivo, entende-se todo o processo desde o atendimento, passando pela produção transformadora em si e os serviços adicionais relacionados a venda. Para entendê-lo, foi proposto um fluxograma das etapas desse processo como um todo. Em seguida, diante das características da produção em si, um esboço do arranjo físico dos recursos produtivos será analisado e determinado.

6.2.1.1.1. Fluxograma

O fluxograma que representa as etapas do processo está apresentado na Figura 18 a seguir.

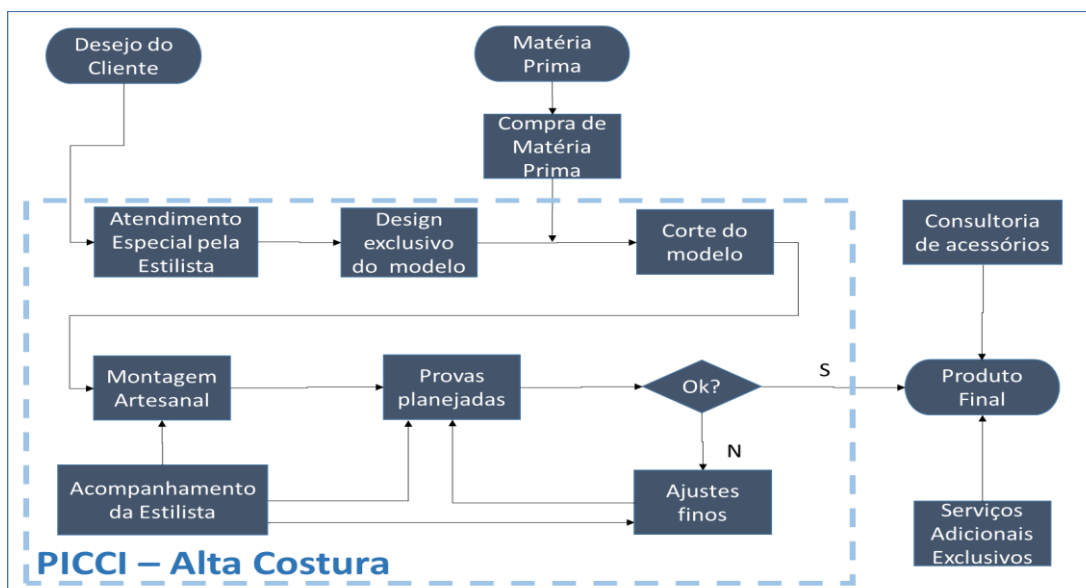


Figura 18 - Fluxograma da Unidade PICCI Alta Costura

- 1- Desejo do Cliente: O processo de compra se inicia com um desejo/necessidade prévia do cliente de adquirir um produto para uma ocasião especial.
- 2- Atendimento Especial da Estilista: Uma das principais atividades no processo uma vez que é nessa etapa que o cliente externaliza suas preferências e cria empatia com

a estilista. Nessa etapa, a ideia é que a estilista dê total atenção ao cliente, apresentando-lhe modelos já desenhados, fotos de modelos antigos, possibilidades de tecidos (uma gama já definida pela estilista) e dicas a respeito da ocasião especial de utilização do produto.

- 3- Design exclusivo do modelo: O design é definido na sequência da a atividade de atendimento, considerando os desejos e informações do cliente, bem como as ideias e dicas do estilista, Aqui, a definição de tecidos e níveis de acabamento (como pedrarias, rendas e bordados) são definidos.
- 4- Compra da Matéria-Prima: Com a definição do modelo e do nível de acabamento do produto, é possível que a empresa dê a ordem de compra da matéria-prima que será utilizada na produção do modelo. Diferentemente do modelo atual, como as possibilidades já estarão catalogadas, um funcionário será responsável por fazer o contato com os fornecedores para compra com base nas especificações passadas pela estilista.
- 5- Corte do Modelo: Trata-se da atividade que requer maior habilidade técnica no processo produtivo. Depende exclusivamente da competência da estilista.
- 6- Montagem Artesanal: Compreende as atividades de costura para montagem do produto, uma vez que os tecidos estavam apenas cortados. Trata-se de uma atividade bastante artesanal devido ao grau de personalização e exclusividade dos produtos. As costureiras mais experientes e habilidosas da empresa desempenharão essa atividade. Uma análise mais profunda dessa etapa estará detalhada a seguir, no 6.2.1.1.2 e um esboço de arranjo físico será determinado.
- 7- Provas Planejadas: Antes do acabamento final, quando os produtos intermediários estão montados, a cliente faz uma ou mais visitas para que provas sejam realizadas e possíveis ajustes sejam realizados. A ideia é que haja uma programação com o cliente de datas para essas provas de uma forma planejada e bem distribuída no tempo para evitar atrasos e problemas de prazo. O número de visitas depende do nível da personalização do modelo.
- 8- Ajustes finos: Correspondem aos ajustes necessários ao longo do processo das provas planejadas.

- 9- Entrega Final e Serviços Adicionais Exclusivos: Aqui os acabamentos finais são realizados e o produto final é entregue. Correspondem aos serviços que acompanham o produto no pós venda, como acompanhamento no evento ou ainda consultoria de imagem quanto à aquisição de acessórios que acompanharão o modelo do vestido.

6.2.1.1.2. Arranjo físico

Após a determinação do fluxo do processo produtivo como um todo, será dada uma maior atenção à etapa número 6 do flugrama apresentado na Figura 18. Essa etapa consiste na montagem artesanal dos tecidos já cortados formando os produtos semiacabados para as provas. Dessa forma é a principal transformação produtiva do processo e corresponde a grande agregação de valor que a produção em si dá aos produtos.

Como já analisado ao longo do trabalho, os produtos produzidos são altamente customizados e exclusivos, apresentando uma enorme variedade de opções, sendo a maioria dos produtos praticamente único. Apesar disso, há a necessidade de compartilhar os recursos de operação com outros produtos. Tais características são típicas de processos produtivos por *Jobbing*, que demanda características do sistema produtivo como grande flexibilidade e atendimento a alta variabilidade e baixo volume.

Dadas essas características, considerou-se o melhor arranjo físico para a produção dos produtos PICCI Alta Costura um arranjo do tipo Funcional, onde todos os processos equipamentos com a mesma função são alocados juntos. Ainda que de forma totalmente desorganizada, essa seria a forma que mas se enquadra no processo atual da PICCI.

A ideia é que os produtos de alta costura, quando forem encomendados, circulem com liberdade pelos conjuntos distintos por funções para que possam ser produzidos. Apesar de não ser o modo mais rápido, há a garantia de grande flexibilidade ao processo, totalmente necessária levando-se em conta o grau de variabilidade dos produtos. A seguir, um esboço do arranjo físico produtivo da PICCI Alta Costura será apresentado. É

importante frisar que se trata de um esboço e que um estudo mais detalhado dos tempos de processamento e métodos deverá ser realizado para determinação do arranjo definitivo.

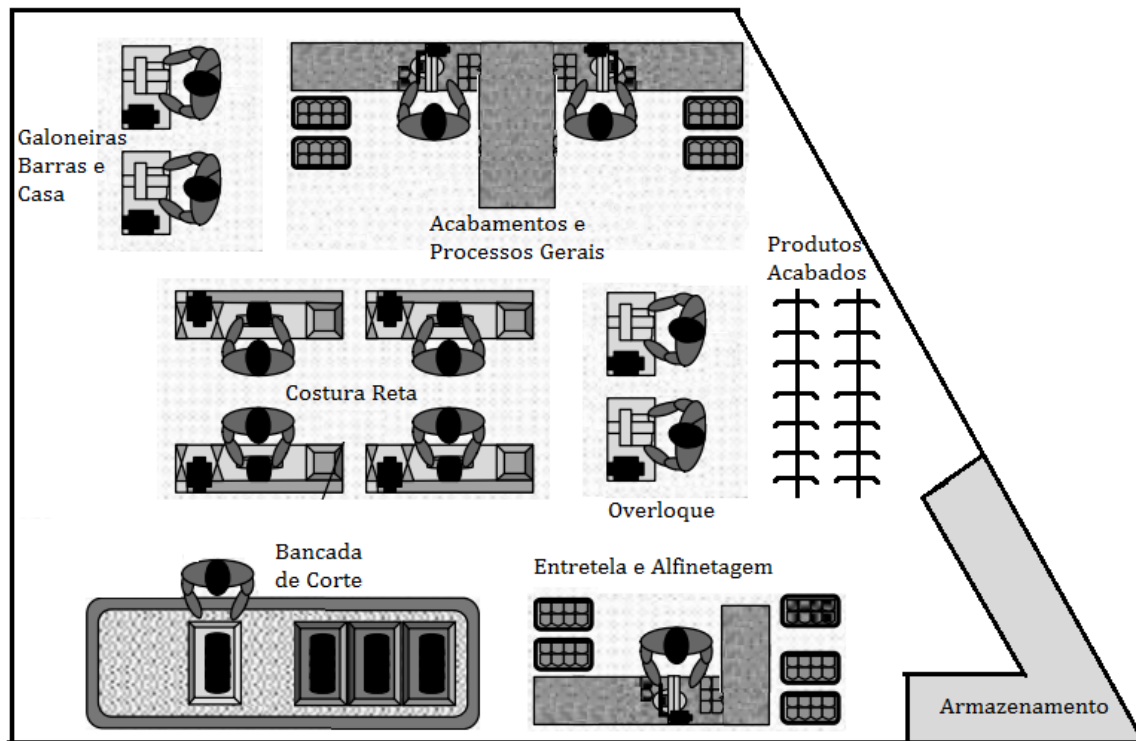


Figura 19 - Arranjo Físico Proposto para a unidade PICCI Alta Costura (Elaborado pelo autor)

6.2.1.2. Processo de venda/atendimento

6.2.1.2.1. Service blueprint

O processo de venda da PICCI Alta Costura também terá como base o modelo utilizado atualmente na PICCI. Ele será desenvolvido basicamente no espaço de atendimento da unidade no segundo andar. Como forma de apresentá-lo, foi desenvolvido um *Service BluePrint*, mapeando todos os processos envolvidos no serviço de venda, que torna clara participação de cada um dos níveis participantes e seu grau de contato com os clientes. Ele está apresentado na Figura 20 a seguir.

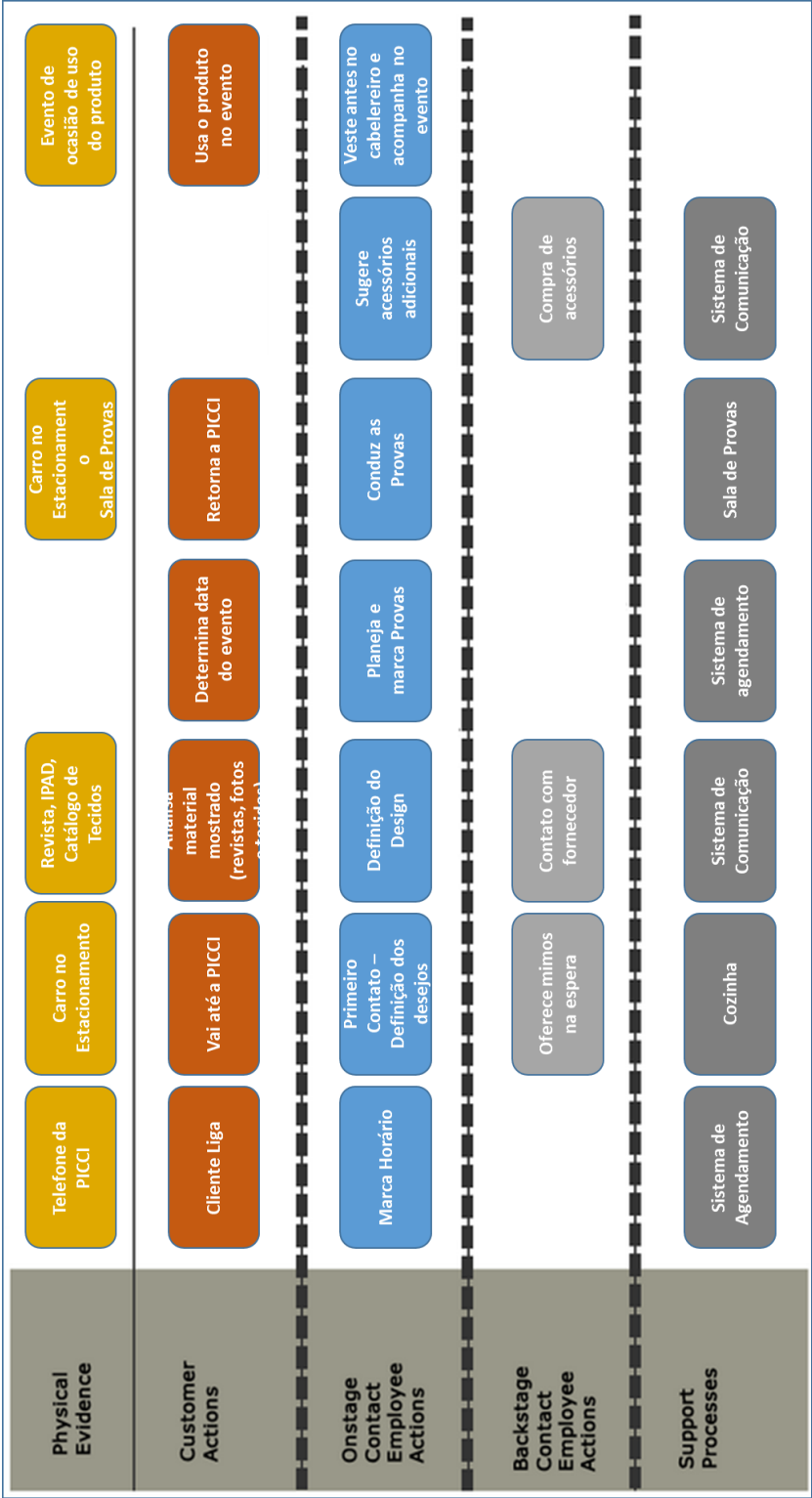


Figura 20 - Service Blueprint para o atendimento da PICCI Alta Costura

Diante do mapeamento realizado e apresentado no Diagrama, é possível observar a intensa participação da Estilista no oferecimento do serviço de atendimento. Ela é a responsável exclusiva pelo nível do Front Office, ou seja, de contato direto com o cliente. O nível Back Office fica responsável apenas por questões secundárias sendo que quase todos os processos ficam na mão da estilista. Como principais processos de suporte estão o sistema de agendamento para marcar visitas e provas e a Sala de Provas, que representa um espaço luxuoso e importante na satisfação do cliente e na definição do produto final.

6.2.1.3. Layout

Para a PICCI Alta Costura, definiu-se que esta ficaria no segundo andar do prédio em que a PICCI está funcionando hoje. Atualmente esse espaço é destinado apenas para guardar materiais da empresa e outros objetos pessoais da estilista. Com base no espaço delimitado pelo prédio, definiu-se um esboço de layout que contempla as áreas de atendimento e produção dessa unidade, além de uma área que será destinada ao estoque da PICCI Prêt-à-porter. Obviamente, não foram considerados aspectos de um projeto de arquitetura com seu nível de detalhamento necessário. A ideia era apresentar apenas um esquema do espaço, e o resultado está apresentado na Figura 21.

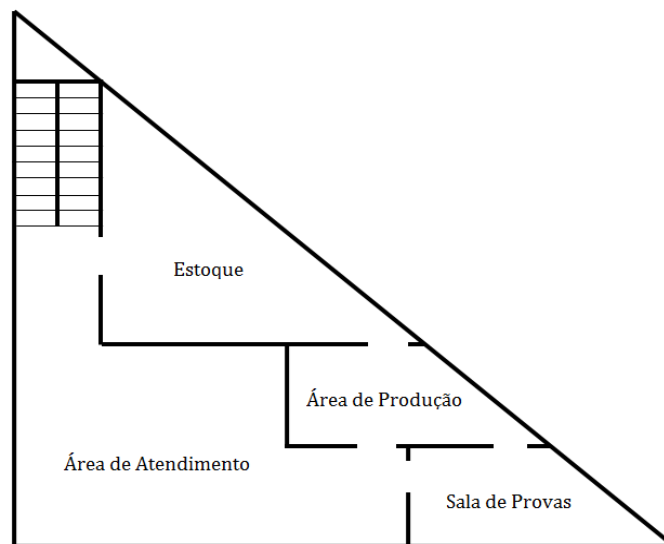


Figura 21 - Novo Layout Proposto para a unidade PICCI Alta Costura (2º andar)

6.2.2. PICCI Prêt-à-porter

Como já abordado no 6.1.2, a ideia é que a unidade PICCI Prêt-à-porter apresente uma grande mudança na estrutura de negócios da PICCI. Essa nova unidade será totalmente separada da primeira e será responsável por produzir e comercializar apenas os produtos D.

Para essa nova unidade, o plano é que haja a inclusão de boa dose de padronização do processo da produção como um todo, desde o desenho dos produtos em coleções (lotes) até o processamento e montagem em si. O papel da estilista ficaria restrito apenas a desenho das coleções e corte de moldes. Além disso, os produtos passarão a ser vendidos em uma loja aberta, apresentados em mostruários e vendidos por vendedores profissionais.

Para isso, é necessário que haja uma completa reformulação do processo produtivo e de atendimento da empresa e a ideia é que o novo plano operacional aborde os principais pontos. Como para a outra unidade, inicialmente serão apresentados os novos processos produtivo e de venda, através de um fluxograma e de um Service Blueprint, respectivamente, como forma de entender o aspecto mais geral da unidade. Em seguida, os aspectos mais pontuais do planejamento operacional serão tratados.

6.2.2.1. Processo produtivo

O novo processo produtivo, como já dito, passará por profundas transformações. A ideia é que ele seja totalmente padronizado e planejado. Como já dito, aqui, por processo produtivo, entende-se todo o processo desde o atendimento, passando pela produção transformadora em si e os serviços adicionais relacionados a venda. Para entendê-lo, foi proposto um fluxograma das etapas do processo como um todo. Em seguida, diante das características da produção, um esboço do arranjo físico dos recursos produtivos foi analisado e determinado. Por fim, uma ideia de planejamento do processo será abordada, considerando métodos de previsão de demanda para a unidade e um esquema simplificado de MRP e planejamento da produção através de lotes de coleções.

- MRP. Por se tratar de uma etapa totalmente planejada, um funcionário será encarregado de desempenha-la.
- 3- Corte dos Moldes: Por se tratar de um processo chave que agrega muito valor ao produto, o corte inicial das peças em moldes será realizado pela estilista, que fará isso apenas uma vez para cada modelo e tamanhos diferentes. Para cores diferentes esse processo não será necessário.
 - 4- Replicação dos moldes: Será na primeira fase do processo produtivo em série, entrando na linha de produção planejada. Basicamente, consistirá na reprodução dos moldes nos tecidos definitivos dos modelos da coleção.
 - 5- Linha de Montagem: Representa o coração da padronização do processo produtivo mencionada no trabalho. Como será abordado no item 6.2.2.1.2 abaixo, o arranjo físico será definido com o objetivo de posicionar os recursos técnicos de maneira otimizada considerando a movimentação de matérias e o encadeamento lógico da produção, e responde pelo processo de montagem e costura dos tecidos cortados transformando-os em peças semiacabadas. Aqui podem estar alocados funcionários e operadores com menor experiência e habilidade em relação a produção da Alta Costura.
 - 6- Acabamento e Preparação: Representa as atividades finais de acabamento das peças como pequenos detalhes, etiquetagem e passamento.
 - 7- Armazenamento em Estoque e Mostruário: Após o devido acabamento, as peças acabadas são levadas para o estoque e ficam ali armazenadas. Algumas, mediante decisão estratégica da estilista, irão para o mostruário ficar expostas aos clientes na loja.
 - 8- Atendimento de Vendas e Provas: Nessa etapa, vendedores profissionais que deverão ser contratados pela PICCI serão responsáveis por atender os clientes e cuidar do processo de venda, que envolve também as provas no provador e auxílio na decisão.
 - 9- Ajustes e Embalagem: Com base na decisão do cliente, que poderá escolher pequenas alterações no modelo, como formato de decote diferente, manga, etc., e na verificação do ajuste de modelagem no corpo da cliente, ajustes serão realizados

em uma nova linha de montagem. Aqui, uma pequena dose de exclusividade e personalização é adicionada aos produtos e este é finalizado.

6.2.2.1.2. Arranjo físico

Após a determinação do fluxo do processo produtivo como um todo, será dada uma maior atenção às etapas número 4 e 5 do fluxograma apresentado na Figura 22. Essas etapas consistem na replicação dos moldes e no processamento dos tecidos já cortados formando os produtos semiacabados. Elas correspondem ao processo de produção em si da unidade, ou seja, o grande agregador de valor que a produção em si trará aos produtos.

Como já analisado ao longo do trabalho, os produtos PICCI Prêt-à-porter serão definidos em coleções e serão produzidos em lotes, apresentando razoável padronização relativamente aos produtos Alta Costura. Os lotes não apresentarão alto volume, até pelas características dos produtos, mas serão produzidos quantidades razoáveis repetidas, em função da previsão de demanda. Assim, cada parte da operação tem períodos em que se está repetindo, enquanto o lote está sendo processado. Tais características são típicas de processos produtivos por *Bateladas ou Batch*, que demandam do sistema produtivo características como razoável flexibilidade e atendimento a lotes médios com variabilidade de tamanho média também. Para os produtos produzidos pela PICCI, como já apresentado na descrição da empresa no item 4.1.4, os principais processos que compõe a montagem são:

1. Inclusão da Entretela (tipo de forro).
2. Passagem pela máquina de costura Overloque (tipo de costura que prende o forro)
3. Alfinetagem que guia o processo de costura reta
4. Passagem pela máquina de costura reta que fecha a peça
5. Inclusão de Zíper e casas dos botões, dependendo do modelo.
6. Confeção das barras nas máquinas
7. Colocação de botões, dependendo do modelo

8. Inclusão de Bordados, dependendo do modelo
9. Acabamento Final

Dadas essas etapas, considerou-se o melhor arranjo físico para a produção dos produtos PICCI Alta Costura um arranjo do tipo Célula Funcional, que consiste em alocar os recursos produtivos que desempenham o mesma família de processos produtivos, e serão responsáveis por cumprir uma das etapas de montagem. Estas células, que contem um único processo, podem operar com uma grande variedade de produtos não relacionados.

Esse tipo de arranjo conta com mais padronização que um arranjo funcional, em que recursos produtivos iguais ficam próximos e mais flexibilidade que um arranjo físico linear, onde uma eventual variabilidade leva a grandes perdas de produtividade. A ideia é que os materiais fluam com a lógica de uma linha de produção, mas caso um produto não utilize uma das etapas, não haja grandes perdas de eficiência. Para a PICCI, considerou-se a separação das atividades em 3 etapas principais, que formarão 3 células funcionais.

Célula de Preparação

- Inclusão da Entretela (tipo de forro)
- Passagem pela máquina de costura Overloque (tipo de costura que prende o forro)
- Alfinetagem que guia o processo de costura reta.

Célula de Montagem

- Passagem pela máquina de costura reta que fecha a peça
- Inclusão de Zíper e casas dos botões, dependendo do modelo.
- Confecção das barras nas máquinas

Célula de Acabamento

- Colocação de botões, dependendo do modelo
- Inclusão de Bordados, dependendo do modelo

- Acabamento Final

Assim, de acordo com os processos produtivos existentes e o tempo aproximado de processamento fornecido pela estilista, foram estimadas duas sequências de células como forma de garantir a produção adequada. Dessa forma, considerando as características atuais do layout do prédio, um esboço de arranjo físico foi desenhado, apresentado na Figura 23. É importante frisar que se trata de um esboço e que um estudo mais detalhado dos tempos de processamento e métodos deverá ser realizado para determinação do arranjo definitivo.

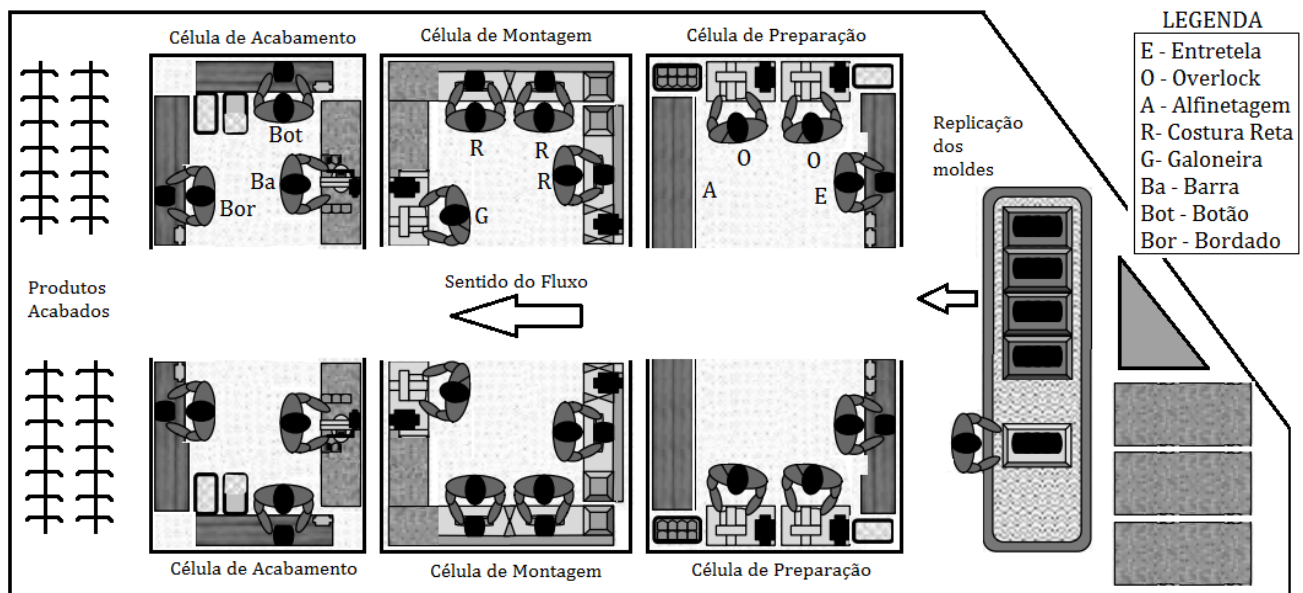


Figura 23 - Arranjo Físico Proposto para a unidade PICCI Prêt-à-Porter (Elaborado pelo autor)

6.2.2.1.3. Planejamento da produção

Toda a tentativa de adicionar padronização aos processos produtivos da PICCI de forma a atingir ganhos de produtividade e custos depende diretamente de um planejamento adequado da produção. Para isso, o trabalho se propõe a indicar inicialmente métodos de previsão de demanda, e com base nos resultados, um quadro resumido indicando um planejamento da produção para a PICCI Prêt-à-porter.

Planejamento da Produção

O planejamento produtivo da PICCI Prêt-à-porter seguirá um modelo utilizado pelas principais lojas de moda de luxo. Nelas, são definidas duas coleções por ano: a coleção Primavera-Verão e a Coleção Outono-Inverno. Cada coleção dura o período de seis meses, que é o prazo em que seus produtos ficam disponíveis para venda. A Coleção Primavera-Verão começa a vender seus produtos em outubro e acaba em março enquanto a Coleção Outono-Inverno começa em abril e acaba em setembro.

Dessa forma, todo o planejamento produtivo da PICCI será guiado pela determinação das coleções e seus prazos estarão ligados ao período de venda desses produtos. Um ciclo produtivo será definido como o ciclo de produção e venda de uma coleção, e será caracterizado por 4 atividades principais: Design, Compras, Produção e Vendas. O ciclo de produção será dividido em ciclos/lote de 4 semanas, que produzirão um lote que será vendido nas 4 semanas seguintes, o ciclo/venda. O planejamento seguirá o esquema abaixo:

Tabela 16 - Tabela de Explicação do planejamento do Ciclo Produtivo de Coleções

Atividade	Duração Ciclo	Planejamento	Total
Design	4 semanas	1 vez no início	4 semanas
Compras	1 semana	1 vez a cada 4 semanas, sempre 1 semana antes de um ciclo/lote. As compras de uma semana são destinadas ao ciclo/lote seguinte	6 semanas
Produção	4 semanas	Contínuo dividido em ciclos por lote. Defasagem de 1 ciclo/lote atrasado em relação ao ciclo/venda. A produção de um lote é destinada ao ciclo/venda seguinte.	24 semanas
Venda	4 semanas	Contínuo dividido em ciclo/venda. Defasagem de 1 ciclo/venda adiantado em relação ao ciclo/lote	24 semanas

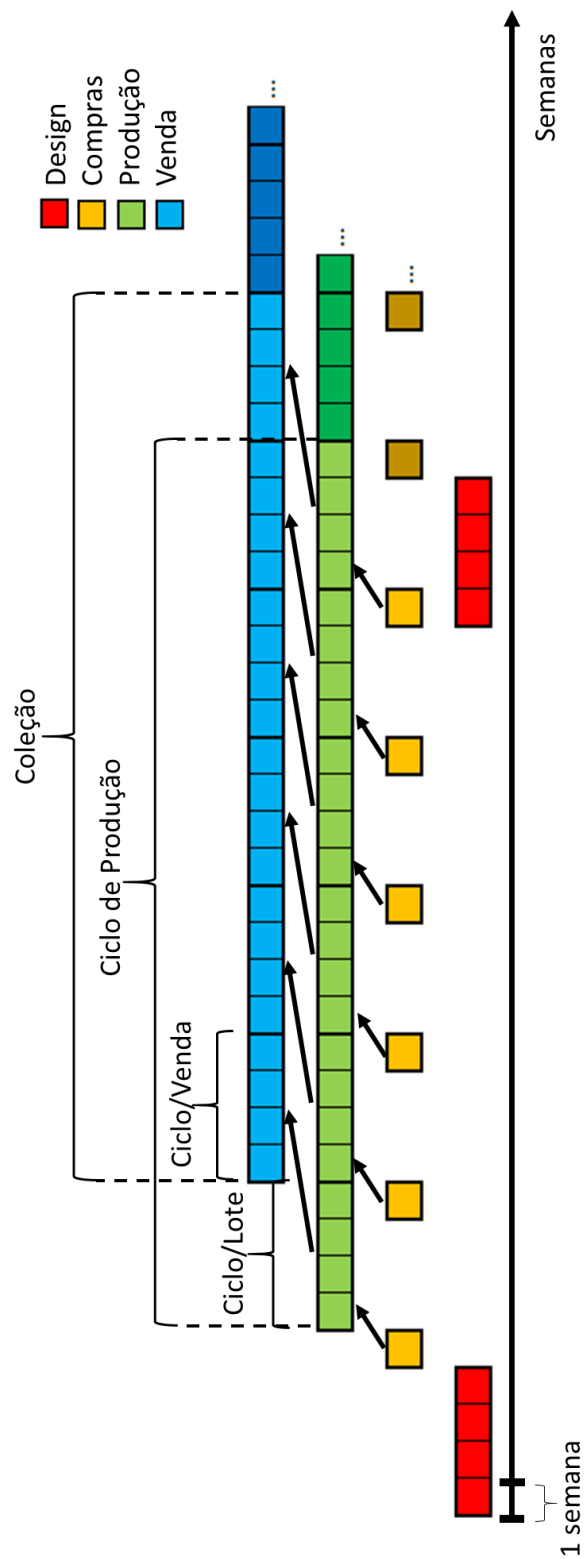


Figura 24 - Esquema do Planejamento do Ciclo Produtivo de Coleções (Elaborado pelo autor)

Previsão de Demanda

Como será utilizada como insumo para o planejamento produtivo, o método de previsão de demanda aqui indicado tratará de um horizonte de curto prazo, de semanas e meses, uma vez que estará mais relacionado ao processo de MRP e produção. Para um horizonte de médio e longo prazo, o autor julga as previsões de crescimento do mercado de luxo apresentadas na análise de mercado, no capítulo 3, correspondem a uma boa correlação com a demanda por produtos PICCI. Além disso, para o longo prazo, análises mais qualitativas também são necessárias.

Dessa forma, os métodos mais adequados para esse propósito são os quantitativos, ou seja, as projeções, que tratam séries temporais, e as correlações, que tratam de relações de causa e efeito. A idéia é que, com base em dados passados, se projete resultados futuros.

Para a primeira coleção lançada, prevista para 2015, a empresa deverá estimar a demanda através de uma Correlação Simples das vendas dos últimos 12 meses antes do início da operação com a previsão de aumento do faturamento. O modelo ficaria da seguinte maneira:

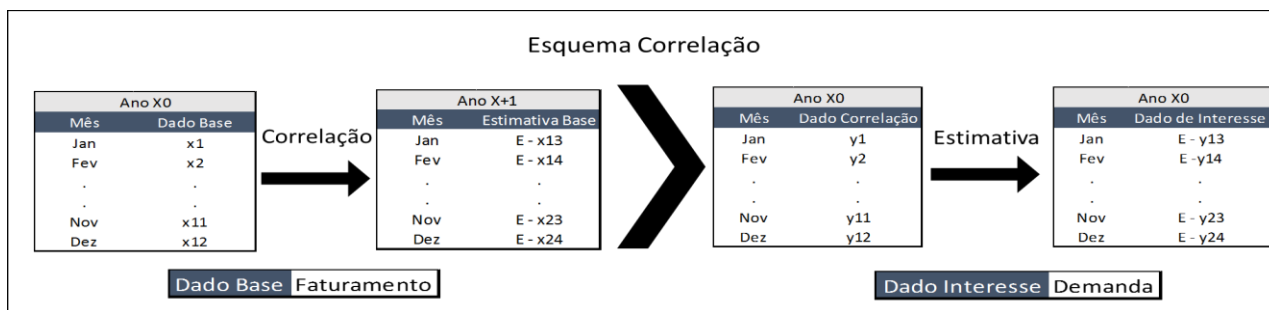


Figura 25 - Esquema do modelo de Estimativa por Correlação (Elaborado pelo autor)

Dessa forma, no começo das atividades, a empresa terá previsto de maneira conservadora a demanda por seus produtos Prêt-à-porter. Ainda assim, servirá como base para dar início ao processo. Diante das incertezas da previsão, seria interessante a empresa colocar, pelo menos para os primeiros meses, uma margem de segurança de 10% sobre o resultado da previsão de forma a evitar falta de produtos para venda caso a demanda supera a oferta.

Quando já estiver em operação, a ideia é que ela, portando dados históricos mais concretos, passe a utilizar projeções. Por se tratar de uma demanda que não varia muito, como já analisado, não é necessário incluir nenhum tipo de modelo de tendência. Para as necessidades da PICCI, uma Média Móvel Simples, aplicada com dois horizontes de tempo diferentes, seria bastante razoável, como por exemplo, uma média móvel de 3 semanas e uma de 6 semanas, como apresentado a seguir:

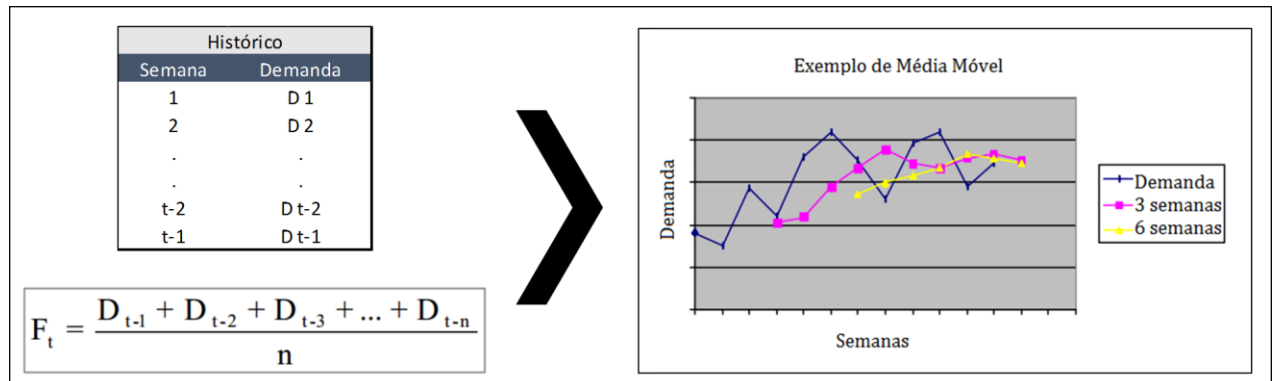


Figura 26 - Esquema do Modelo de Previsão de Demanda através de Média Móvel (Gráfico adaptado de material de Mesquita)

6.2.2.2. Processo de venda/atendimento

6.2.2.2.1. Service blueprint

O processo de venda da PICCI Prêt-à-porter, como o produtivo, também será completamente reestruturado. Ele será desenvolvido basicamente no espaço da loja, no 1º andar. Como forma de apresenta-lo, foi desenvolvido um *Service BluePrint*, mapeando todos os processos envolvidos nos serviço de venda, que torna clara participação de cada um dos níveis participantes e seu grau de contato com os clientes. Ele esta apresentado na Figura 27 a seguir.

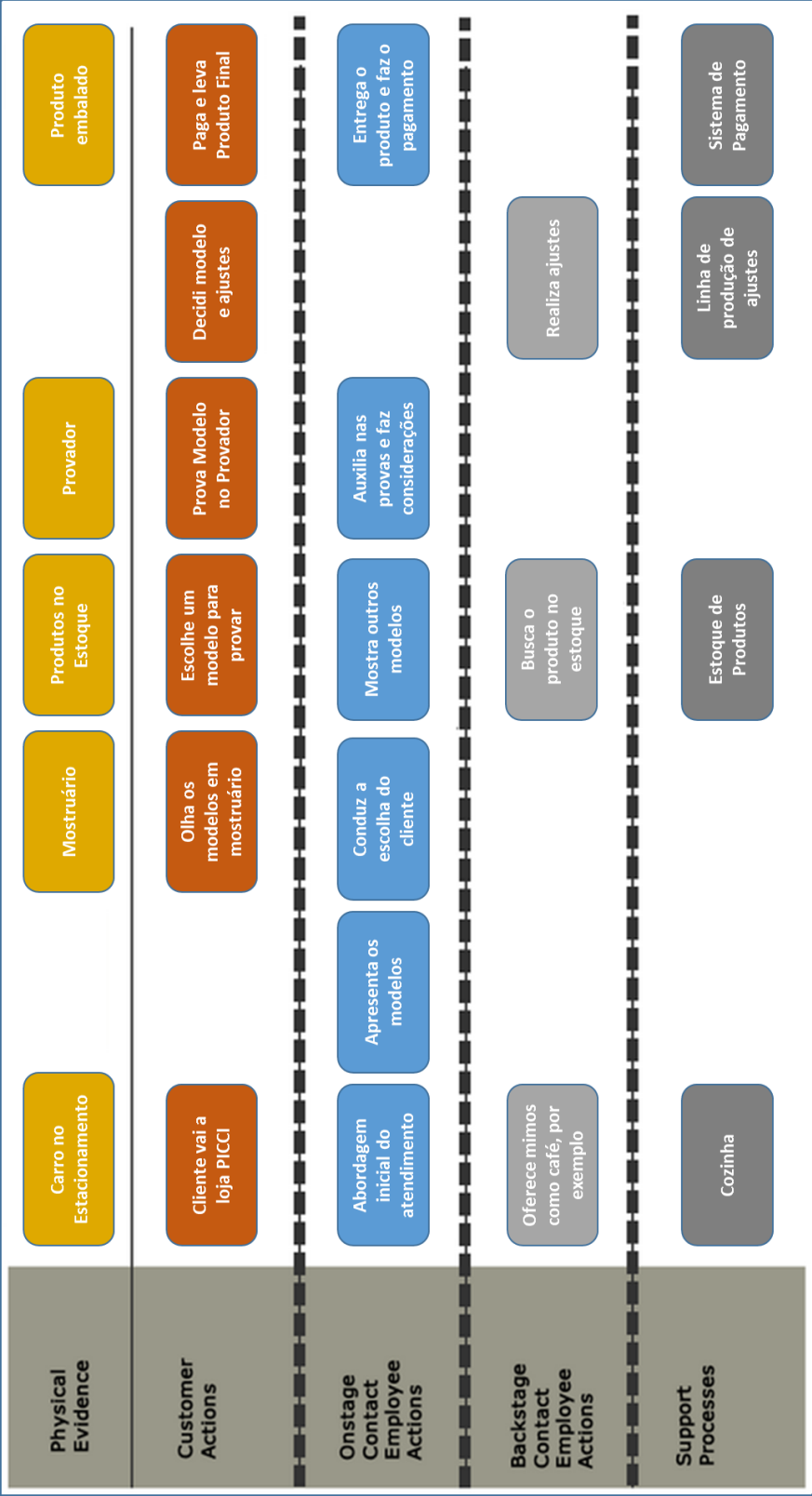


Figura 27 - Service Blueprint para o atendimento da PICCI Prêt-à-Porter

6.2.2.3. Layout

Com base no entendimento mas claro dos processos produtivo e de venda é possível então definir as instalações em que todos esses processo estarão ocorrendo e como estarão dispostos os recursos da PICCI para garantir a melhor qualidade de seus produtos.

Para a PICCI Prêt-à-porter, definiu-se que esta ficaria no primeiro andar do prédio em que a PICCI esta funcionando hoje. Atualmente esse espaço é destinado a toda a operação da PICCI, e contempla as áreas produtivas e de atendimento, inclusive a sala de provas. Com base no espaço delimitado pelo prédio, definiu-se um esboço de layout que contempla as áreas de atendimento, que se referem a loja e aos provadores, e a produção. Obviamente, não foram considerados aspectos de um projeto de arquitetura com seu nível de detalhamento necessário. A ideia era apresentar apenas um esquema do espaço, e o resultado esta apresentado na Figura 28 a seguir.

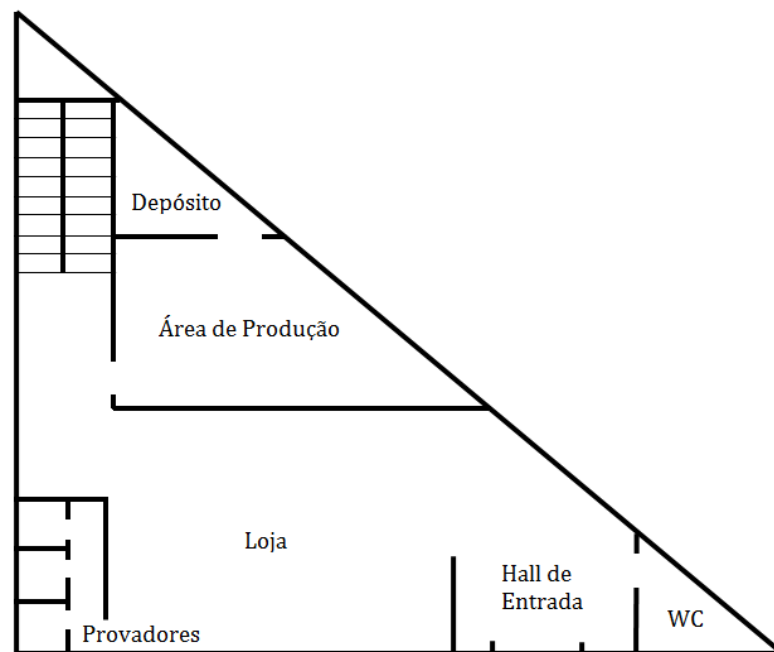


Figura 28 - Novo Layout Proposto para a unidade PICCI Prêt-à-Porter (1o andar)

6.3. Planejamento de Gestão

Diante de toda a reestruturação proposta nos planos estratégico e operacional para a PICCI, claramente esta subirá alguns degraus em sua estrutura como empresa, passando a adotar soluções estratégicas e estruturas mais refinadas do ponto de vista das fases da desenvolvimento de uma empresa típica. Essa mentalidade de crescimento, no entanto, deve ser projetada sobre todas as áreas da empresa, inclusive na sua esfera de gestão.

Dessa forma, diversas ferramentas devem ser implementadas no sentido de garantir melhores práticas administrativas e de governança na empresa. Apesar de não fazer parte do escopo do trabalho, cujo foco principal é no planejamento estratégico e operacional, algumas necessidades importantes sobre esse aspecto estão apresentados resumidamente nos tópicos a seguir:

- Adotar ferramentas de Contabilidade Gerencial, de forma a ter mais claramente os resultados da empresa e como ela está se comportando no tempo.
- Adotar ferramentas de Contabilidade de Custos, com o objetivo de tornar mais clara a divisão dos custos entre os produtos e unidades da empresa. Durante o trabalho, foi possível perceber que não há, atualmente, nenhum tipo de controle nesse sentido, e a estilista possui apenas uma noção superficial dos custos diretos imputados aos produtos.
- Adotar algum tipo de Sistema de Informação para cadastro de clientes e agendamento de visitas.
- Realizar um acompanhamento mais próximo dos resultados e indicadores da empresa.
- Principalmente para a nova unidade PICCI Prêt-à-Porter, buscar introduzir boas práticas de gestão da qualidade.
- Desenvolver e aprofundar a atuação do marketing da PICCI
- Criar cargo de gerência dentro da empresa no sentido de aliviar a dedicação da estilista a aspectos relacionados a gestão.

6.4. Novo Modelo de Negócios – CANVAS

A partir da descrição detalhada do novo plano para a PICCI, é possível lançar mão do *Canvas Business Model*, que, como tratado na Revisão Bibliográfica, representa visualmente o modelo de negócios que será adotado pela empresa.

Como o plano foi fundamentado na divisão estratégica e operacional da PICCI em duas unidades distintas, o Canvas deverá absorver tal mudança. Para isso, os tópicos destacados no Canvas seguirão uma legenda de cores. Para os aspectos que caracterizam as duas unidades, ou seja, a PICCI como um todo, a fonte estará **preta**. Para os aspectos que caracterizam a unidade Alta Costura, a fonte estará **azul**. Por fim, para os aspectos que caracterizam a unidade Prêt-à-porter, a fonte será **vermelha**.

O *Canvas Business Model* da PICCI reestruturada está apresentado a seguir, na Figura 29:

Figura 29 - Novo Modelo Canvas Proposto para a PICCI

Parceiros Chave • Fornecedores de tecidos exclusivos • Fornecedores constantes de matéria prima • Parceiros que indicam (cabelereiros, fornecedores, etc.) • Organizadoras de desfiles (revistas especializadas)	Atividades Chave • Design • Corte do tecido • Montagem e produção Padronizada • Atendimento personalizado • Planejamento da Produção • Provas • Ajustes • Serviços Adicionais (no local do evento)	Proposta de Valor • Oferecer produtos de alta qualidade sob medida desenhado pela estilista PICCI • Oferecer vestidos com um serviço exclusivo incluído para essa ocasião especial • Oferecer uma experiência de exclusividade e personalização da moda • Oferecer roupas casuais para todas as ocasiões de qualidade sob medida a pronta entrega	Relacionamento com Clientes • Assistência dedicada e exclusiva da estilista • Processo da Co-Criação • Consultoria de imagem • Atendimento na loja por atendentes profissionais	Segmento de Clientes • Clientes Segmentados • Mulheres a partir de 15 anos das classes A e B • Frequentam festas e ocasiões importantes que demandam uma vestimenta diferenciada • Pessoas que demandam roupas para todas ocasiões
Estrutura de Custos • Custos Diretos • Custos Indiretos • Rateio apropriado dos Indiretos e aplicação de um sistema de custeio • Separação em duas unidades			Estrutura de Receitas • Venda por encomenda dos produtos • Venda direta dos produtos em estoque • Separação em duas unidades	

6.5. Metas e Cenários de Implementação do Planejamento

Um planejamento, para ser completo, deve indicar não só como proceder a partir de um determinado momento, mas também deve indicar aonde se quer chegar com o plano. Para a PICCI não pode ser diferente. Seu novo plano estratégico e operacional deve indicar claramente quais são seus objetivos.

Ao longo do trabalho, ao serem abordados os problemas e como solucioná-los, os objetivos do novo plano foram sendo traçados e determinados. No entanto, mais do que objetivos, o plano define também as metas, que são alvos mais práticos uma vez que determinam uma quantificação a ser atingida.

O principal objetivo do trabalho foi identificar os problemas que levam a PICCI a se manter estagnada em seu faturamento, apesar de estar em um mercado muito promissor, e propor um plano de crescimento e mudança de perfil desse faturamento. Com isso através das várias análises feitas e das propostas estabelecidas, estimou-se através de dois cenários, como será o crescimento da PICCI ao longo de um horizonte de 10 anos. O primeiro cenário é o mais conservador. O segundo, representa um mais otimista e será tratado como a meta do plano de crescimento da PICCI nos próximos anos. Após a apresentação da previsão desses cenários, será apresentada uma breve análise de viabilidade econômica do empreendimento do ponto de vista dos dois cenários.

6.5.1. Cenário Conservador

6.5.1.1. Projeções do Cenário

Para a PICCI Alta Costura, a estrutura do negócio não sofrerá grandes alterações e, por isso, estimou-se de maneira conservadora que a unidade manterá o crescimento do faturamento observado nos últimos anos, com uma média constante de 7.5% ao ano. Já a PICCI Prêt-à-porter, apresentará um crescimento mais intenso, porém sem muita força, com uma média de 15% ao ano. Os resultados gráficos estão apresentados a seguir. O primeiro gráfico apresenta os valores absolutos do faturamento das duas unidades nos

próximos 10 anos. O segundo, apresenta como o perfil do faturamento ficará diante desse crescimento.

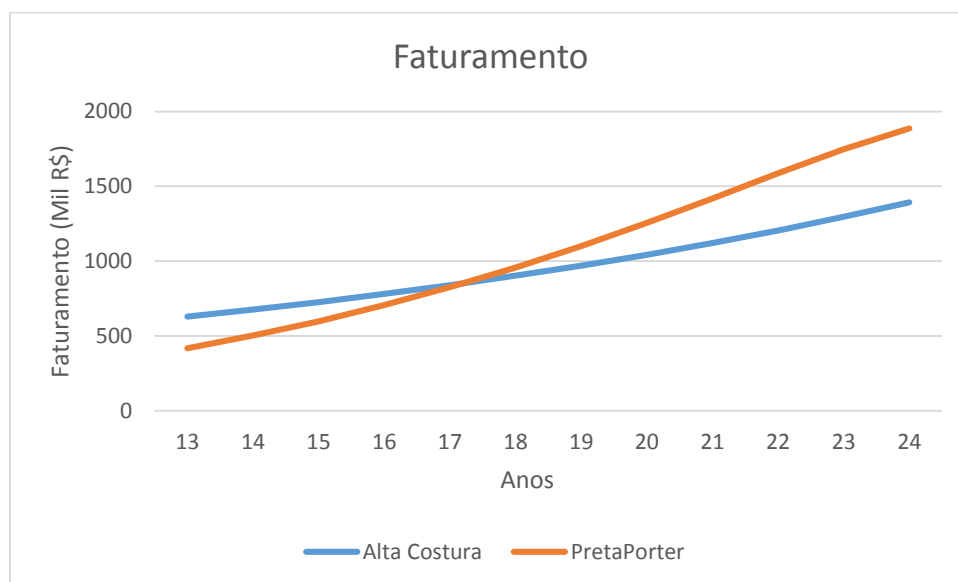


Gráfico 17 - Estimativa de Evolução do Faturamento absoluto das duas unidades no Cenário Conservador

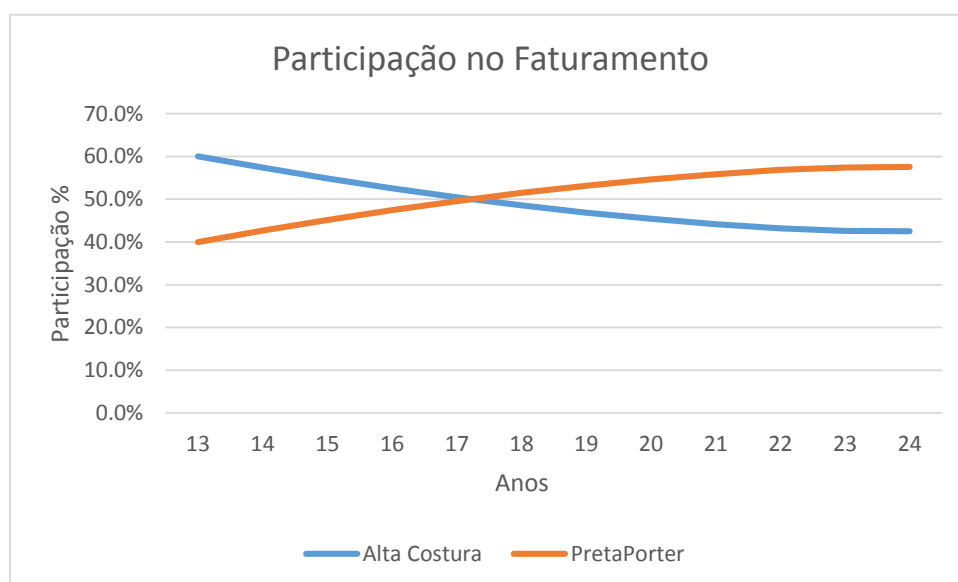


Gráfico 18 - Perfil do Faturamento projetado entre as unidades no Cenário Conservador

O perfil mostra um melhor balanceamento da participação do faturamento, havendo praticamente uma inversão das participações dos produtos Alta Costura e Prêta-à-Porter. Esse cenário indicaria um parcial cumprimento do objetivo já que a ideia era haver uma diferença maior entre a participação no faturamento dos dois e que essa continuasse crescendo, indicando um potencial de crescimento para a empresa. No entanto, o que se observa no gráfico é que há uma tendência de manutenção desse perfil nos anos seguintes.

Em 2024, o faturamento total da empresa atingiria um total estimado de R\$ 3.279.000,00, sendo R\$ 1.393.000,00 originadas da unidade PICCI Alta Costura e R\$ 1.886.000,00 originados da unidade PICCI Prêt-à-Porter.

6.5.1.2. Viabilidade Econômica

A análise da viabilidade econômica de um projeto é essencial em sua fase de planejamento por razões óbvias. Tal etapa do planejamento não faz parte do escopo principal do trabalho, que focou mais nos aspectos estratégicos e operacionais. No entanto, com base nos resultados projetados para esse cenário, foi feita uma estimativa simples do fluxo de caixa da empresa nos próximos 10 anos.

No cenário conservador, o CAPEX, ou seja, o investimento inicial necessário para implementar o plano, foi definido basicamente por reformas na estrutura do prédio para incorporar as duas novas unidades desmembradas, compra de máquinas em uma quantidade estimada em 65% do total das máquinas identificadas nos Arranjos Físicos, além de aquisição de equipamento gerais. Como o crescimento da empresa no cenário conservador foi apenas razoável, não haverá mais compras de máquinas. Os resultados estão apresentados abaixo.

Tabela 17 - Estimativa do CAPEX para implementação do plano

CAPEX			
2014			
Item	Quantidade	Unit	Valor
Reformas	1	200'000.00	200'000.00
Máquinas	15	2'500.00	37'500.00
Equipamentos Gerais			30'000.00
TOTAL			267'500.00

É importante citar que, para esse montante de CAPEX, a empresa PICCI, para arcar com os custos, deverá fazer um aporte de capital em alguma instituição financeira.

Para o OPEX, ou seja os custos operacionais, definiu-se uma divisão da estimativa em custos diretos e indiretos. Para os custos indiretos, estimou-se um gasto anual com salários de funcionários, energia e outros indiretos. No Fluxo de Caixa, esses gastos foram projetados ao longo do horizonte de análise com base na inflação.

Tabela 18 - Estimativa do OPEX após a implementação do Plano

OPEX			
2014			
Item	Quantidade	Custo Mensal	Valor
Funcionários	25	2000	600000
Energia		3500	42000
Outros Indiretos		10000	10000
TOTAL			652000

Os gastos diretos foram determinado com base na aplicação da margem de contribuição média relativa dos produtos de cada unidade ao faturamento total da unidade por ano estimada no cenário. As margens de contribuição média relativa dos produtos de cada unidade consideradas foram:

Margem de Contribuição	
Alta Costura	Prêt-à-porter
200%	66%

Assim, com base na receita projetada no cenário e na estimativa dos custos incorridos, foi possível determinar no fluxo de caixa projetada para a PICCI nesse cenário

e, com base nele, analisar a viabilidade econômica de implementação do plano. O fluxo de caixa estimado está apresentado a seguir, na Tabela 19.

Tabela 19 - Fluxo de Caixa projetado para a PICCI considerando os parâmetros do Cenário Conservador

Ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Faturamento	1178.13636	1324.256	1486.332	1664.807	1859.8061	2071.08057	2297.961	2539.326	2793.586	3042.809	3279.75479
Capex	267.50										
Opex	1044.71212	1112.979	1200.376	1294.902	1396.6816	1505.71859	1621.882	1744.893	1874.322	2004.3	2132.522057
Lucro Estimado	-134.08	211.28	285.96	369.90	463.12	565.36	676.08	794.43	919.26	1'038.51	1'147.23

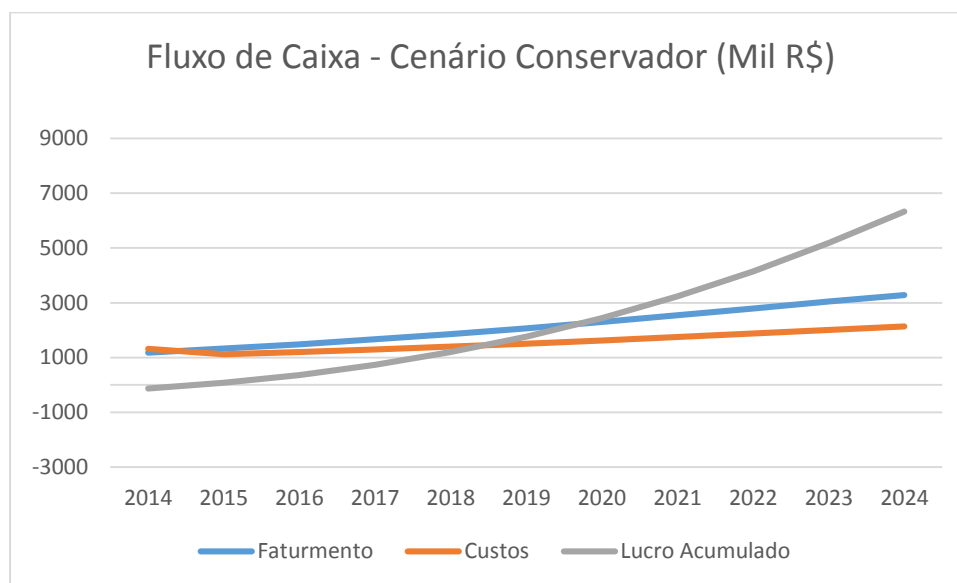


Gráfico 19 - Projeção da Evolução do Faturamento, Custos e Lucro Acumulado para a PICCI no Cenário Conservador

Analisando o fluxo de caixa, é possível chegar a conclusão, que, mesmo para o cenário conservador, os resultados são satisfatórios. Muito disso se dá ao fato de a empresa já estar em operação e não necessita sair da inércia como em novos empreendimentos. Assim, ela terá um prejuízo no primeiro ano de operação, devido ao investimento, mas amortizará o investimento no segundo ano do plano. O VPL desse fluxo, a 10% a.a., é de R\$ 3.306.000,00.

6.5.2. Cenário Otimista → Meta

6.5.2.1. Projeções do Cenário

Para a PICCI Alta Costura, a estrutura do negócio não sofrerá grandes alterações, porém, por ter mais tempo dedicado da estilista, a tendência é que mais valor seja agregado aos produtos e esses contribuam para um aumento mais vigoroso do crescimento do faturamento da unidade. Assim, estimou-se um crescimento médio praticamente constante de 10% ao ano. Já a PICCI Prêt-à-porter, por conta de todas as alterações estruturais e potencial de aumento de volume de vendas, estimou-se um crescimento mais acentuado, com uma média de 26.1% ao ano, sendo o crescimento inicial muito mais intenso e, após 10 anos, esse crescimento tende a ser mais parecido com o da outra unidade. Os resultados gráficos estão apresentados a seguir. O primeiro gráfico apresenta os valores absolutos do faturamento das duas unidades nos próximos 10 anos. O segundo, apresenta como o perfil do faturamento ficará diante desse crescimento.

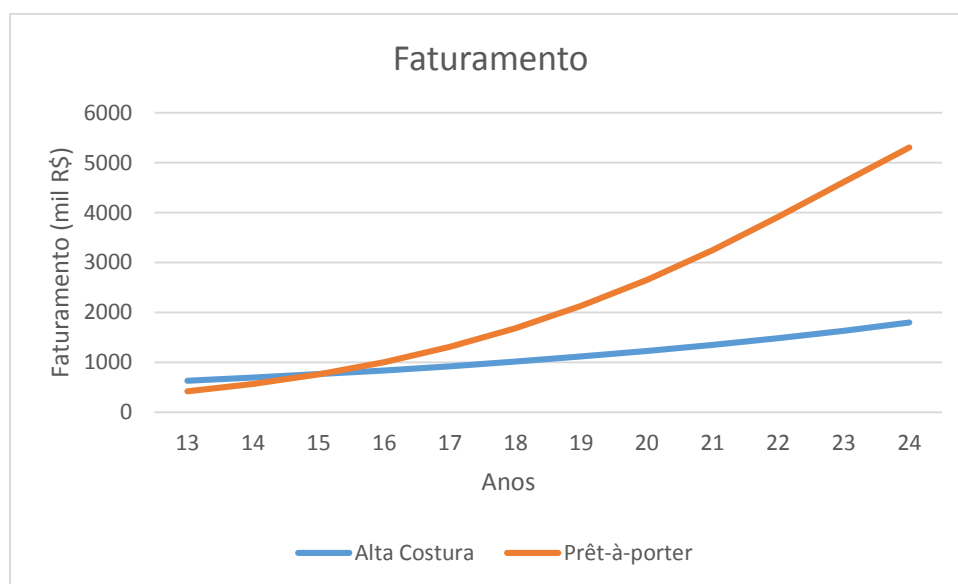


Gráfico 20 - Estimativa de Evolução do Faturamento absoluto das duas unidades no Cenário Otimista

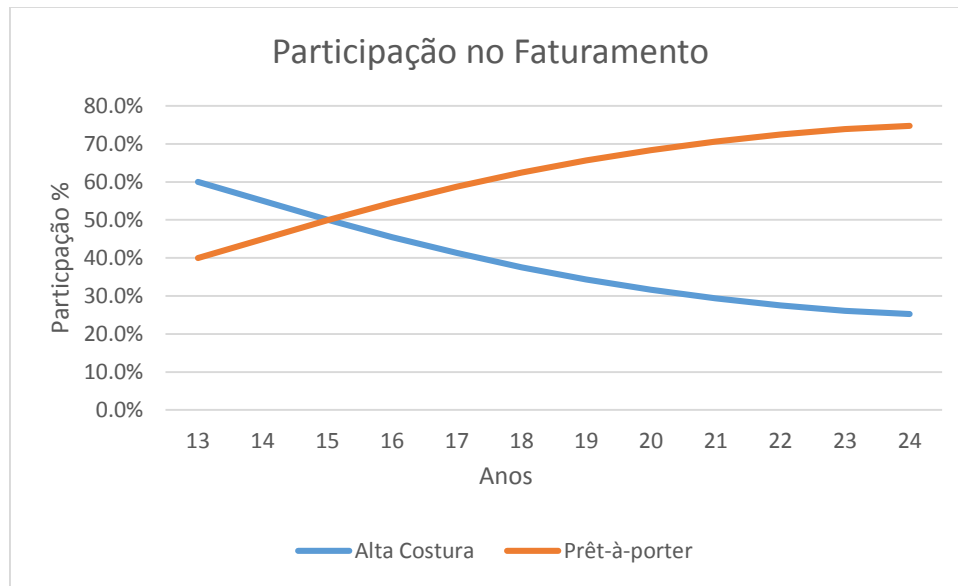


Gráfico 21 - Perfil do Faturamento projetado entre as unidades no Cenário Otimista

Esse cenário atinge os objetivos do plano na sua totalidade. No início há um acentuado crescimento do faturamento com os produtos Prêt-à-Porter e em menos de dois anos ele já ultrapassa o faturamento absoluto dos produtos Alta Costura. Assim, no horizonte considerado de 10 anos, o perfil de participação no faturamento passa a ser de aproximadamente 75% para os produtos Prêt-à-Porter e 25% para os Alta Costura, o que vai de encontro com o que o plano objetivou e permite um crescimento muito mais sustentável para a empresa ao longo dos anos e uma sólida saúde financeira. Percebe-se ainda que, apesar da diminuição esperada do ímpeto de afastamento, ainda se vê uma tendência de afastamento entre as curvas, indicando um grande potencial de exploração para os produtos de maior volume, os Prêt-à-Porter.

Em 2024, o faturamento total da empresa atingiria um total estimado de R\$ 7.131.000,00, sendo R\$ 1.794.000,00 originadas da unidade PICCI Alta Costura e R\$ 5.307.000,00 originados da unidade PICCI Prêt-à-Porter

6.5.2.2. Viabilidade Econômica

Com já mencionado, a etapa do planejamento econômico não faz parte do escopo principal do trabalho, que focou mais nos aspectos estratégicos e operacionais. No entanto,

com base nos resultados projetados para esse cenário, foi feita uma breve estimativa do fluxo de caixa da empresa nos próximos 10 anos.

No cenário conservador, o CAPEX, ou seja, o investimento inicial necessário para implementar o plano, foi definido basicamente por reformas na estrutura do prédio para incorporar as duas novas unidades desmembradas, compra de máquinas em uma quantidade estimada em 65% do total das máquinas identificadas nos Arranjos Físicos, além de aquisição de equipamento gerais em 2014. Em 2019, com o crescimento da empresa, uma nova leva de equipamento será adquirida, respeitando os espaços definidos no Arranjo Físico. Os resultados estão apresentados abaixo.

Tabela 20 - Estimativa do CAPEX para implementação do plano

CAPEX							
2014				2019			
Item	Quantidade	Unit	Valor	Item	Quantidade	Unit	Valor
Reformas	1	200'000.00	200'000.00	Máquinas	8	2'500.00	20'000.00
Máquinas	15	2'500.00	37'500.00	Equipamentos Gerais			15'000.00
Equipamentos Gerais			30'000.00	TOTAL			35'000.00
TOTAL			267'500.00				

É importante citar que, para esse montante de CAPEX em 2014, a empresa PICCI, para arcar com os custos, deverá fazer um aporte de capital em alguma instituição financeira. Para 2019, ela arcará com os custos com seus próprios recursos.

Para o OPEX, ou seja os custos operacionais, definiu-se uma divisão da estimativa em custos diretos e indiretos. Para os custos indiretos, estimou-se um gasto anual com salários de funcionários, energia e outros indiretos. No Fluxo de Caixa, esses gastos foram projetados ao longo do horizonte de análise com base na inflação e no ano de 2019 deram um salto por conta da inclusão de mais recursos produtivos.

Tabela 21 - Estimativa do OPEX após a implementação do Plano

OPEX							
2014				2018			
Item	Quantidade	Unit	Valor	Item	Quantidade	Unit	Valor
Funcionários	25	2'000.00	600'000.00	Funcionários	35	2'000.00	840'000.00
Energia		3'500.00	42'000.00	Energia		5'000.00	60'000.00
Outros Indiretos	1	10000	10'000.00	Outros Indiretos	1	15'000.00	15'000.00
TOTAL			652'000.00	TOTAL			915'000.00

Da mesma forma que no primeira cenário, os gastos diretos foram determinado com base na aplicação da margem de contribuição média relativa dos produtos de cada unidade ao faturamento total da unidade por ano estimada no cenário. As margens de contribuição média relativa dos produtos de cada unidade consideradas foram:

Margem de Contribuição	
Alta Costura	Prêt-à-porter
200%	66%

Assim, com base na receita projetada no cenário e na estimativa dos custos incorridos, foi possível determinar no fluxo de caixa projetada para a PICCI nesse cenário e, com base nele, analisar a viabilidade econômica de implementação do plano. O fluxo de caixa estimado está apresentado a seguir.

Tabela 22 - Fluxo de Caixa projetado para a PICCI considerando os parâmetros do Cenário Otimista

Ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Faturamento	1256.63636	1517.909	1840.058	2229.724	2694.8997	3241.97384	3874.752	4593.42	5393.559	6245.799	7101.132
Capex	267.50					35.00					
Opex	1070.87879	1190.57	1332.183	1498.013	1690.81	2177.79352	2443.576	2740.732	3067.925	3415.508	3767.298
Lucro Estimado	-81.74	327.34	507.88	731.71	1'004.09	1'029.18	1'431.18	1'852.69	2'325.63	2'830.29	3'333.83

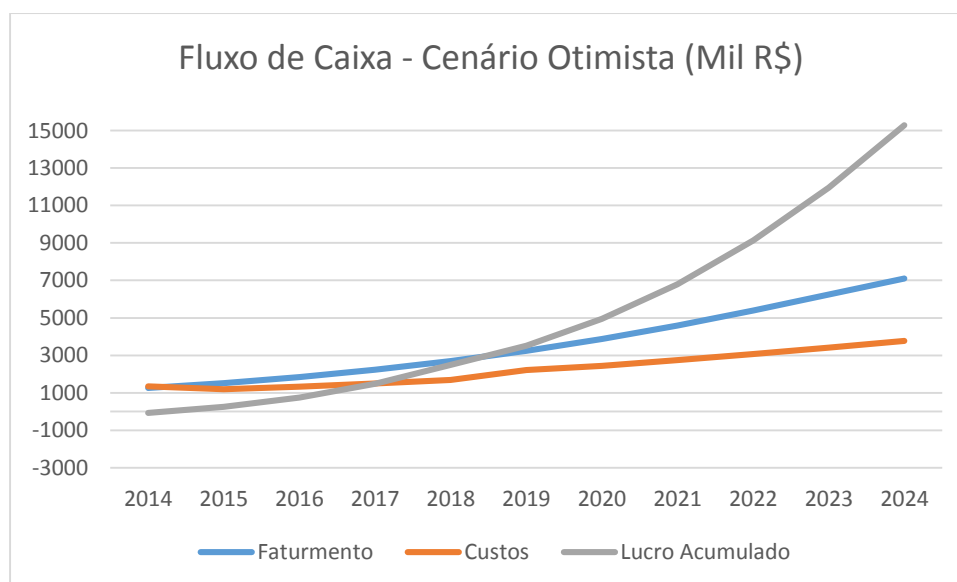


Gráfico 22 - Projeção da Evolução do Faturamento, Custos e Lucro Acumulado para a PICCI no Cenário Otimista

Analisando o fluxo de caixa, é possível chegar a conclusão que os resultados estão ainda mais satisfatórios. Partindo-se do mesmo princípio de continuidade da operação da empresa e que ela não precisa começar do zero e já têm toda a estrutura principal formada, ainda há o fato de o cenário otimista considerar o pleno crescimento e absorção dos produtos PICCI pelo mercado. Dessa forma, as receitas da PICCI apresentarão bons resultados, principalmente pela venda em volume dos produtos Prêt-à-porter. Assim, ela praticamente amortizará o investimento no primeiro ano do plano. O VPL desse fluxo, a 10% a.a., é de R\$ 7.126.660,00.

6.6. Próximos Passos

Diante de tudo que foi exposto e dos cenários e metas estabelecidas, é fundamental o entendimento de que a PICCI está inserida em um mercado extremamente dinâmico, em que mudanças ocorrem a cada ano e muitas tendências se desfazem e outras surgem.

Tendo isso em mente, é importante frisar que o presente trabalho foi desenvolvido no sentido de que a PICCI deixe de patinar no mercado em que atua, e comece a galgar degraus como empresa. No entanto, esse plano foi desenhado para um horizonte de 10, 15 anos e muito provavelmente estará obsoleto nesse tempo.

Assim, deve-se definir próximos passos ainda mais a frente para que a empresa, no mínimo, tenha isso em mente conforme os degraus mais altos forem sendo alcançados. Esses novos passos, mesmo que ainda em forma embrionária, devem auxiliar a empresa nas suas decisões do futuro em muitos deles, apesar de não estar no plano, podem começar a ser implementados num futuro não muito distante. Alguns deles são:

- Caminhar para a direção de padronizar mais ainda os processos, incluindo vestidos de noiva e festa nos produtos com Prêt-à-Porter com menor participação da estilista.
- Abrir novas unidades de venda, com foco principalmente no mercado de luxo de São Paulo.
- Tornar cada vez mais exclusivo e caro o contato direto com a estilista.

- Incluir venda de acessórios agregados aos produtos e utilizando a força da marca PICCI.

7. Conclusão

O presente trabalho teve como objeto de estudo o ateliê de Alta Costura PICCI COUTURE, uma empresa que desenha e confecciona modelos de roupas sob medida voltada para o mercado da moda de luxo. Diante de uma série de problemas diagnosticados e um entendimento mais profundo do negócio da empresa, definiu-se o objetivo do trabalho: propor um novo plano de crescimento sustentável para a empresa.

Fixado o ponto de partida, iniciou-se o trabalho realizando uma detalhada análise do mercado em que a PICCI está inserida. Diante do estudo, ficou claro que se trata de um mercado bastante particular em seus desejos e necessidades que, diante da situação socioeconômica brasileira, tem ganhado muita força nos últimos anos. O foco, além de levantar suas principais características e perfis de compra, foi determinar seu potencial de crescimento e absorção dos produtos que a PICCI oferece.

Em seguida, a partir do entendimento do mercado, a empresa em si foi detalhada. Várias características operacionais e de posicionamento foram apresentadas e serviram como fundamento para que o autor retificasse os problemas levantados e identificasse, inicialmente, suas possíveis causas.

Então, só a partir daí, foi possível aplicar as ferramentas estratégicas sugeridas, que tinham como objetivo elucidar as causas dos problemas levantados e iniciar uma possível análise sobre as melhores soluções, baseadas em conceitos de diversos autores explorados na revisão bibliográfica. Diante da aplicação das ferramentas, o que se pode notar foi que estas cumpriram muito bem seu papel, na medida em que tornaram claros o que estava causando os problemas da PICCI e deram uma boa base para a etapa seguinte do processo, a elaboração do plano.

Assim, finalmente, dispondo de todas as análises feitas e informações conquistadas, foi possível desenvolver o plano de crescimento para a PICCI. Inicialmente, um plano estratégico foi determinado, fundamentado no desmembramento da PICCI em duas unidades, que serviu como diretriz para as considerações mais práticas. Etapa essa que veio

em seguida, com a elaboração do plano operacional, considerou todos os aspectos da operação da empresa, desde o processo de transformação propriamente dito, até mesmo o serviço de atendimento dos clientes nas duas novas unidades. Além desses aspectos, que foram o foco do trabalho, o plano também considerou brevemente uma análise de viabilidade econômica de dois cenários propostos e possíveis próximos passos para um futuro mais distante da empresa.

Diante de tudo que foi exposto, acredita-se que o trabalho foi estruturado de maneira clara, e as análises e propostas desenvolvidas apresentaram um encaixe justo, o que contribuiu para que o resultado final fosse satisfatório.

Além disso, acredita-se que o Plano proposto apresenta totais condições de aplicação bem como um grande potencial de trazer ótimos resultados para a empresa. Tal fato pode ser comprovado pela ótima aceitação do trabalho por parte da estilista, que se mostrou extremamente motivada para implementar as propostas apresentadas, afirmando que há um bom tempo gostaria de realizar mudanças desse tipo em sua empresa.

Pelo fato da proximidade do autor com uma empresa com características tão especiais e relevantes para o desenvolvimento de um trabalho desse tipo, a realização desse trabalho representou uma oportunidade ímpar de explorar os diversos conceitos e ferramentas absorvidos durante o curso de engenharia de produção. Devido a complexidade envolvida, uma visão sistêmica foi demandada do autor, exigindo a habilidade de aplicar diversas abordagens de diferentes naturezas para resolver um problema real.

O autor espera ter contribuído para o objetivo prático do trabalho, que foi propor meios de reestruturação da empresa escolhida utilizando princípios da engenharia de produção. No entanto, sob a ótica acadêmica, o autor não tem dúvidas que, neste trabalho, o objetivo foi atingido e que, dada a aplicação ampla de diversos conhecimentos adquiridos ao longo dos 5 anos de curso de Engenharia de Produção e a dedicação despendida, este foi o ponto mais alto desta trajetória.

8. Bibliografia

ALLÉRÈS, Danielle. **Luxo... Estratégias / Marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

AMERICA ECONOMIA. 2014. Disponível em
<<http://americaeconomiabrasil.com.br/content/mercado-de-luxo-deve-registrar-faturamento-de-aproximadamente-r-26-bilhoes-em-2014>> Acesso em abril/2014

BAIN. **Luxury Goods Worldwide Market Study**. 2012. Disponível em
<<http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/press/bain-projects-global-luxury-goods-market-will-grow-ten-percent-in-2012.aspx>> Acesso em abril/2014.

BALIAN, J. E. A. **Inovação e Estratégia de Luxo como Fatores que Interferem na Valorização da Marca**. 2010.

BITNER, M. J.; OSTROM, A. L.; MORGAN, F. N. **Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation**. Arizona: Center for Services Leadership, 2007.

BORTOLIN, A. S. **Uma Análise sobre as Estratégias do Setor de Luxo do Segmento de Moda em São Paulo**. Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da PUC –RS, 2010.

CARVALHO, M. C.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva: Dos conceitos à implementação**. 2ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CARVALHO, M. C.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para competitividade**. 2ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

DINIZ, C. **Mercado Do Luxo No Brasil**. São Paulo: Editora Seoman, 2012

FGV-EAESP – Estudo do Mercado de Luxo. 2013. Disponível em
<<http://eaesp.fgvsp.br/post/mercado-de-luxo-%C3%A9-o-que-mais-cresce-no-brasil>> Acesso em abril/2014

GALHANONE, R. F. **O Mercado do Luxo: Aspectos de Marketing**. 2007.

IG ECONOMIA. 2013 Disponível em <<http://economia.ig.com.br/2014-01-03/expansao-da-camada-de-maior-renda-aquece-mercado-de-luxo.html>> Acesso em abril/2013

ITAÚ. **Relatório Brasil 2020**. 2013. Disponível em
<https://www.itaubr.com.br/arquivosstaticos/itaubba/contents/common/docs/20130412_Brasil_2020.pdf> Acesso em abril/2014

JUGEND, D. **Métodos Para a Gestão de Portfólio de Produtos: Uma Revisão Teórica**. Rio Grande do Sul. Enegep - Bento Gonçalves, outubro 2012.

MAGRETTA, J.. Why Business Models Matter. **Harvard Business Review** - r0205f. 2002

MESQUITA, M. A. Previsão de Demanda. Disponível em <<http://fesppr.br/~cicero/Estudo%20Dirigido%201/prev%20demanda%201.pdf>> Acesso em maio/2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Self published. 2009.

MCF CONSULTORIA; GFK BRASIL. **O negócio de Luxo no Brasil**. São Paulo, 2008. 2010 e 2012

PEREIRA, P. L. S; CARVALHO, M.M. & PEREIRA, P. L. S. **Gestão de carteira de produtos na indústria brasileira de alimentos: um estudo de caso**. Enegep, 2005.

PIANARO, L.; MARCONDES, R. C. **Estratégias de Marketing no Mercado de Roupas e Acessórios de Luxo**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2008.

PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, Nov/Dez 1979.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SALVE DIGITAL. 2013. Disponível em <<http://salvedigital.com.br/blog/brasil-um-pais-de-luxo/>> Acesso em abril/2014

SLACK, N.; CHAMBERS S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SOUZA, N. **O Mercado de Luxo - Tendências e Oportunidades**. 2013. Disponível em <<http://prezi.com/xe3lsuahofac/o-mercado-de-luxo-tendencias-e-oportunidades/>> Acesso em abril/2014