



1290000748



TCC/UNICAMP M672e

**A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO EM UMA EMPRESA DO
SETOR DE CONFECÇÕES**
Um estudo de caso



Roberto Mendes Galvão de Miranda
RA 870992

Monografia apresentada ao Instituto de
Economia da Unicamp

Orientador : Prof. Éolo Marques Pagnani

Campinas, 1995

TCC/UNICAMP
M672e
IE/748

CEDOC/IE

INTRODUÇÃO

No decorrer dos anos 80 até os dias atuais, muitas foram as obras que trataram das estratégias competitivas e suas implicações, como forma de análise da concorrência. Através de um estudo do comportamento de uma empresa do setor de confecções, o objetivo desta monografia é identificar nos rumos tomados pela empresa ao longo dos anos, as propostas teóricas destas obras no que diz respeito às formas de administração estratégica como forma de se alcançar uma diferenciação competitiva, e também, estabelecer relações com a atual forma de organização desta empresa como decorrência da utilização destas estratégias competitivas.

Para isto, esta monografia se divide em três capítulos : o primeiro, tratará dos princípios teóricos das estratégias competitivas, em especial da estratégia de diferenciação, e do posicionamento estratégico, que engloba noções de segmentação de mercados ; o segundo tratará de alguns princípios teóricos acerca de marcas e franquias e sua importância para a estratégia de diferenciação ; o terceiro compreende o estudo de um caso, com o objetivo de relacionar com os princípios teóricos dos dois primeiros capítulos a trajetória de uma empresa na busca de uma diferenciação competitiva, descrevendo as transformações em sua estrutura como resultado desta busca.

CAPÍTULO 1

ESTRATÉGIA COMPETITIVA E SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

1. INTRODUÇÃO

Em qualquer ramo de atividade da atualidade , excluindo-se aqueles onde existe a condição de monopólio , existe uma acirrada concorrência entre as empresas , e a forma como estas empresas lidam com ela será fundamental para determinar o seu fracasso ou sucesso , bem como o grau de retorno sobre os investimentos realizados. A Estratégia Competitiva procura fazer com que as empresas busquem um posicionamento perante a concorrência que lhes permita não somente estabelecer vantagens competitivas , como também sustentá-las ao longo do tempo, de forma a maximizar o retorno sobre investimentos a longo prazo.

Para Michael Porter , o grau da concorrência , que está associado a atratividade de um ramo e sua lucratividade média, depende de cinco forças básicas :

1-Rivalidade entre os concorrentes existentes: Se a rivalidade é grande, a atratividade é baixa , pois há uma grande disputa por posição através de concorrência de preços, altos gastos com publicidade , novos produtos , novas garantias ao cliente, etc.¹

¹ PORTER, Michael . *Estratégia Competitiva-Técnicas para análise da indústria e da concorrência* . 5 ª edição,Rio de Janeiro,Ed. Campus,1991,p. 34

2-Ameaça de entrada de novos participantes: A facilidade com que uma empresa pode entrar em um ramo altera sua lucratividade negativamente , pois a nova empresa trará aumento de oferta , o que acarretará em queda de preços ou inflação dos custos , reduzindo a rentabilidade. A entrada de novos participantes pode ser barrada ou dificultada através da existência de barreiras de entrada , tais como : economias de escala , que se refere aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que a produção total aumenta, o que desestimula o entrante , pois necessita de grande capital para ingressar no ramo, a fim de igualar o mesmo custo das empresas existentes ; diferenciação do produto , em que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um vínculo com o cliente , através de publicidade ou simplesmente por terem sido as primeiras , fazendo assim com que as entrantes tenham gastos pesados para atrair novos clientes ; necessidades de capital , criam uma grande barreira à entrada, principalmente se forem necessários para atividades irrecuperáveis como publicidade inicial ; custos de mudança , relacionado aos custos que o comprador tem ao mudar de fornecedor , fazendo com que as entrantes precisem oferecer vantagens de custo ou desempenho para persuadir o comprador, o que acarreta gastos extras para estas entrantes ; acesso aos canais de distribuição , com os quais os concorrentes existentes podem ter contratos de longa duração e de exclusividade com os canais de distribuição. Uma nova entrante precisa assegurar a distribuição de seu produto, e, estando os canais já atendidos pelas empresas estabelecidas, as empresas novatas precisam persuadir os canais através de desconto no preço , verbas para campanhas de publicidade em

cooperação, etc , o que eleva seus custos. Quanto mais limitados os canais no atacado e no varejo para um produto e quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre eles, mais difícil será a entrada no setor ; desvantagens de custo independente de escala , relacionado a tecnologias patenteadas, acesso favorável às matérias primas, localização, subsídios oficiais, declinação dos custos à medida que a empresa acumula experiência na fabricação de um produto, não se relacionando à empresa como um todo, mas surgindo de operações ou funções isoladas que constituem a empresa, podendo reduzir custos de marketing, distribuição e de outras áreas, bem como na produção. O declínio dos custos com a experiência parece ser o mais significativo em negócios envolvendo alto grau de participação da mão de obra desempenhando tarefas complicadas ou operações de montagem complexa. Se os custos declinam com a experiência em um setor, e se a experiência pode ser resguardada pelas empresas estabelecidas, então este efeito conduz a uma barreira de entrada. Empresas iniciantes, sem experiência, terão custos inerentemente mais altos do que as empresas estabelecidas, e terão de suportar prejuízos iniciais até conseguir a paridade de custos com as empresas estabelecidas, se um dia conseguirem. Estas últimas, as estabelecidas, terão fluxos de caixa mais altos em virtude de seus custos mais baixos para investimento em novos equipamentos e técnicas, porém a tentativa de alcançar reduções de custo através da curva de experiência pode exigir antecipadamente investimentos substanciais de capital para equipamentos e para cobrir os prejuízos iniciais.²

² PORTER, Michael. Op. Cit. pp. 25-34

3-Ameaça de produtos substitutos: A existência de produtos substitutos faz declinar a rentabilidade de um ramo, pois existirá um limite ao preço do produto , pois, ao elevar-se demais, força os consumidores a trocarem-os por produtos similares, ou se, pelo mesmo preço, um outro produto desempenhar funções semelhantes, porém com maior desempenho.³

4-Poder de negociação dos clientes: Se um ramo possuir clientes que possuam grande poder de compra , forçando os preços para baixo , exigindo maior qualidade , isto fará acirrar a concorrência , levando a um declínio dos lucros. Um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor ; os produtos que ele adquire representam uma fração significativa de seus custos ; os produtos que ele compra são padronizados ou não diferenciados ; ele enfrenta poucos custos de mudança ; ele possui lucros baixos, no sentido de precionar o fornecedor para melhores preços para melhorar seus lucros ; possuem uma ameaça concreta de integração para trás ; o produto vendido não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador ; possuem total informação de custos, demanda, preços reais de mercado, etc.⁴

A maior parte destas fontes de poder podem ser atribuídas a consumidores, bem como a compradores industriais e comerciais. No caso dos

³ PORTER, Michael. Op. Cit. pp. 39-40

⁴ PORTER, Michael. Op. Cit. pp. 40-42

consumidores, porém, estes tendem a ser mais sensíveis a preços se estiverem comprando produtos não diferenciados, ou, que representem uma despesa relativamente alta em relação às suas rendas, ou do tipo em que a qualidade não é particularmente importante para eles. Como os fatores acima descritos mudam com o tempo ou em decorrência das decisões estratégicas de uma empresa, o poder do comprador pode aumentar ou diminuir. A escolha de uma empresa quanto aos grupos de compradores a quem vender tem que ser vista como um fator muito importante na decisão estratégica de uma empresa, melhorando sua posição ao descobrir compradores que possuam um poder mínimo para influenciá-la negativamente, o que significa uma seleção de compradores, que se torna mais importante ainda quando se trata de um setor em que as barreiras provocadas pela diferenciação do produto ou por inovações tecnológicas sejam difíceis de serem sustentadas.⁵

5-Poder de negociação dos fornecedores: se um ramo possuir fornecedores que exerçam poder de negociação através da ameaça de aumento de preços ou queda da qualidade de seus produtos, a atratividade do ramo será reduzida, pois fornecedores poderosos podem reduzir a lucratividade de uma empresa se esta não for capaz de repassar em seus preços os aumentos de custos via aumento de preços do fornecedor. Também a queda da qualidade dos produtos fornecidos pode ser repassada à qualidade dos produtos de uma empresa, o que declina suas vendas.

⁵ PORTER, Michael. Op. Cit. p. 42, p. 115.

Um grupo fornecedor é poderoso se :

É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende ; não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda se seus produtos ; o setor para qual vende não é importante para ele, no sentido de não representar uma fração significativa de vendas ; seu produto é um insumo importante para o negócio do comprador ; seus produtos são diferenciados ou foram desenvolvidos custos de mudança ; oferece uma ameaça concreta de integração para frente. A mão-de-obra pode ser vista como um fornecedor, e pode exercer grande poder em muitos setores principalmente naqueles onde é escassa ou se encontra firmemente sindicalizada.⁶

Estas cinco forças explicam as diferenças de lucratividade entre um ramo e outro, e o grau em que cada uma delas atua dependerá da estrutura de cada ramo, de suas características técnicas e econômicas. A meta da estratégia competitiva é encontrar uma posição dentro do ramo de forma que a empresa possa melhor se defender contra estas forças ou influenciá-las a seu favor. A estratégia competitiva de uma empresa isolada pode mudar a característica de todo o ramo a que ela pertence, ou seja, acaba por modelar e dar novas dimensões a ele, incrementando ou, às vezes, o que é pior, declinando sua atratividade, o que faz com que seja de vital importância a correta escolha de sua estratégia competitiva.⁷

⁶ PORTER, Michael. Op. Cit. pp. 43-44

⁷ PORTER, Michael. Op. Cit. pp. 22-24

2. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A concorrência atual entre as empresas encontra-se muito acirrada, e é muito difícil manter as vantagens competitivas conquistadas pela empresas, pois a imitação é muito frequente, o que torna necessário a frequente renovação e reavaliação das estratégias das empresas. Ainda segundo Michael Porter, as duas formas pelas quais as empresas podem obter vantagens dentro de seu ramo são através da redução de seu custo total ou através da diferenciação do produto ou serviço.

2.1. A estratégia de mínimo custo

Para alcançar o objetivo de se obter uma liderança na minimização de seu custo total, a empresa deve adotar procedimentos que atinjam todos os seus setores, através de políticas coordenadas e orientadas para este fim. Torna-se importante a presença de economias de escala; a experiência é um fator decisivo para esta estratégia, pois a curva de experiência traduz reduções significativas de custo de acordo com o tempo de experiência da empresa; o objetivo central da administração deve ser o controle rígido das despesas gerais e dos custos; os gastos do tipo pesquisa, desenvolvimento, publicidade, assistência técnica devem ser minimizados ao máximo.

Uma posição de baixo custo permite que a empresa obtenha lucros acima da média, apesar das fortes pressões das cinco forças competitivas, já que:

a) custos baixos significam defesa contra a rivalidade de seus concorrentes, pois pode-se consumir seus lucros na competição entre si, e, mesmo assim, ainda obter retornos; b) protege contra os compradores poderosos, pois esses só podem baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente; c) proporciona uma defesa contra os fornecedores poderosos, pois dá uma melhor flexibilidade caso haja aumento nos insumos; d) condiciona a existência de barreiras à entrada ao estabelecer economias de escala; e) coloca a empresa em uma situação favorável em relação aos produtos substitutos, pois, ao aparente surgimento deste, a empresa pode rebaixar seu preço evitando a fuga de seus consumidores.

Ao se atingir a posição de baixo custo, a empresa poderá obter grandes margens que poderão ser reinvestidas em novas instalações, mais modernas e produtivas, o que realimentará sua liderança na minimização do custo total.⁸

Porém, ao adotar esta estratégia, a empresa deve estar ciente dos riscos que ela apresenta, pois uma mudança na tecnologia pode anular o investimento e toda a experiência acumulada. Pode ainda haver entrada de empresas que consigam imitar o baixo custo, através da imitação propriamente dita ou através da instalação de uma planta industrial moderna; ao focalizar sua atenção demasiadamente no custo, a empresa pode ter a incapacidade de notar necessidades de mudanças no produto, seja na qualidade, seja no seu marketing; e ainda, pode ocorrer uma inflação nos custos, de modo que a empresa não mais consiga manter o diferencial de preços entre seus concorrentes ou outros produtos diferenciados de melhor qualidade, desempenho, etc.⁹

⁸ PORTER, Michael. Op. Cit. p. 50.

⁹ PORTER, Michael. Op. Cit. p. 58.

2.2. A estratégia de diferenciação

A estratégia de diferenciação consiste em criar um produto ou serviço que apresente qualidades superiores aos apresentados pela concorrência, ou ainda, criar um produto ou serviço novo, inovador, que apresente novas funções e resolva problemas que nenhum outro produto anteriormente foi capaz de fazê-lo. Ao criar algo único, a empresa poderá cobrar um preço prêmio por tal singularidade, ou vender um maior volume por um determinado preço.

Para alcançar a diferenciação, pode-se utilizar vários métodos, como projeto ou imagem da marca, tecnologia, entre outros, sendo importante que a empresa se utilize de vários deles. Ao se utilizar esta estratégia, os custos não são o alvo estratégico primário, porém a empresa não deve deixá-los ir além de um limite que, se repassado aos preços para manter a lucratividade, podem espantar seus consumidores, que passarão a consumir produtos substitutos ou de outra marca que apresente características semelhantes.

Ainda, a empresa também cria defesas contra as cinco forças competitivas, obtendo retornos acima da média de seu ramo, porém de modo diferente dos que os obtidos na estratégia de mínimo custo. A diferenciação permite que se atenua a rivalidade dos concorrentes existentes devido à lealdade de seus clientes em relação a sua marca, o que também os torna menos sensíveis em relação aos preços, além de impor barreiras à entrada, pois novos entrantes terão de dispor de grandes gastos para quebrar essa lealdade, através de publicidade, por exemplo, e ainda, esta lealdade protege a empresa da ameaça de produtos

substitutos. Ao proporcionar margens mais altas, as empresas ficam mais fortalecidas para enfrentarem virtuais aumentos de custos por parte de seus fornecedores, e o poder dos compradores fica enfraquecido, já que a diferenciação resulta na criação de um produto/serviço único, ficando assim o consumidor sem alternativas, e com menor sensibilidade ao preço.¹⁰

Os canais de distribuição podem exercer um papel importante na criação de uma singularidade, melhorando a imagem e reputação da empresa, seu serviço e atendimento, e diversos outros fatores. Para tal, as empresas devem selecionar seus canais de forma que estes reflitam a imagem que se quer apresentar da empresa ao consumidor, estabelecendo padrões e políticas para o modo como os canais devem operar, fornecendo treinamento e materiais de publicidade. O treinamento deve incluir técnicas de venda e outras práticas comerciais, como controle de estoque, reposição de produtos em falta no estoque, etc.

A diferenciação só será obtida se a singularidade criada for de valor para o consumidor, e este valor é criado, justificando o preço prêmio cobrado, se o custo do comprador for reduzido ou se seu desempenho for elevado. A elevação do desempenho do comprador para os consumidores significa elevar seu nível de satisfação ou atender suas necessidades. O status e o prestígio são necessidades relevantes para o consumidor, da mesma forma que a qualidade ou as características de um produto. A elevação do desempenho do comprador para produtos vendidos a consumidores finais será função de uma melhor satisfação

¹⁰ PORTER, Michael. Op. Cit. pp 51-2 .

de suas necessidades. O valor oferecido por uma empresa a seus compradores é muitas vezes difícil de ser percebido antecipadamente por eles, ou seja, muitas vezes estes só perceberão o valor de um produto depois de consumi-los. Assim os compradores utilizam indicações como publicidade, embalagem, reputação, tempo no negócio, atratividade das instalações, etc, para inferir o valor que uma empresa cria ou irá criar, e estas indicações são denominados sinais de valor, que originarão os critérios de sinalização, que juntamente com os critérios de uso formam os critérios de compra do comprador. Os critérios de uso originam-se do produto real, de suas características reais como desempenho e qualidade. A diferenciação resultará então da satisfação de critérios de uso ou de critérios de sinalização, embora em sua forma mais sustentável ela resulte de ambas. A sustentabilidade desta diferenciação é também um fator importante nesta estratégia, devendo suas fontes permanecerem valiosas para o comprador, isentas da imitação, procurando fontes duradouras de singularidade protegidas por barreiras contra imitação.¹¹

Porém, a empresa precisa se ater às armadilhas que podem surgir ao se optar pela estratégia de diferenciação: a) singularidade que não é valiosa, ou seja, a empresa pode até ser singular, porém não reduz o custo do comprador nem eleva seu desempenho; b) diferenciação excessiva, de modo que os níveis de qualidade são tão altos que são desnecessários para o comprador, que opta por comprar um produto de menor qualidade a um custo mais baixo; c) preço-prêmio alto demais, o que torna imprescindível que a empresa não ignore seus

¹¹ PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva-Criando e sustentando um desempenho superior*. 4ª edição, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1992, pp. 111-141.

custos, de forma a não torná-lo alto demais em relação aos concorrentes, o que faria seu preço elevar-se, havendo fuga de seus consumidores para outros produtos ; d) ignorar a necessidade de sinalizar valor, isto é, não promover instrumentos que façam com que os consumidores percebam que o produto de uma empresa é melhor que o da concorrência, como por exemplo através de uma ampla campanha publicitária ou através de artifícios que elevem a reputação da empresa ; e) desconhecer o custo da diferenciação, pois a diferenciação só tem sentido se o seu custo for igual ou menor ao valor percebido pelo consumidor.¹²

2.3 Segmentação de mercados

Porém, para se conseguir tanto custos menores como diferenciação, as empresas devem fazer uma outra escolha, relacionada ao campo de ação competitivo, pois todo ramo possui uma variedade de segmentos de clientes com necessidades diferentes, e as empresas que operam em mercados amplos sabem que não podem atender a todos os clientes deste mercado, por serem numerosos, dispersos e diversificados. Assim o campo de ação está relacionado a quantos desses segmentos a empresa pretende servir. Algumas empresas escolhem servir vários segmentos ao oferecer uma linha completa de produtos que serve a diferentes grupos de clientes, outras estreitam o campo de ação, por exemplo, oferecendo produtos que satisfaçam segmentos de clientes, que sejam sensíveis aos preços, ou ainda, a segmentos de clientes sensíveis ao desempenho,

¹² PORTER, Michael . *Vantagem Competitiva-Criando e sustentando um desempenho superior*. 4ªedição,Rio de Janeiro,Ed. Campus,1992, pp. 147-149.

desenvolvendo estratégias de marketing que atinjam exatamente tais segmentos.¹³

Atualmente, o marketing estratégico pode ser descrito como marketing SAP, segmentação, alvo e posicionamento. Contudo, o marketing já assumiu outras formas, começando pelo Marketing de Massa, onde o objetivo é a produção, distribuição e promoção de massa de um único produto para atender a todos os consumidores de um mercado, e sua justificativa é que ele proporciona custos menores e atinge um grande mercado potencial; passou pelo Marketing de Variedades de Produtos, onde o objetivo era produzir diversos produtos com diversas características, estilos, qualidades, tamanhos, etc, sendo assim desenvolvidos para oferecer variedades aos compradores ao invés de objetivarem atrair segmentos de mercado diferentes; chegou então ao Marketing de mercado-alvo, onde o objetivo é desenvolver produtos e programas de marketing direcionados a um ou mais segmentos de mercado. Assim, ultimamente constata-se que o marketing de massa ou o marketing de variedade de produtos são formas que não atendem mais aos atuais mercados existentes, caracterizados pela grande diferença entre os consumidores, que procuram produtos diferentes em canais de distribuição diferentes, sendo altamente atraídos por novas formas de canais de distribuição. O marketing de mercado-alvo otimiza os recursos da empresa, ao identificar melhor as oportunidades de marketing, atingindo os consumidores que têm maior chance de satisfazer suas necessidades, seja por meio de publicidade, canais de distribuição, preço, etc.

¹³ PORTER, Michael . "Posicionamento Competitivo". In: Revista IMES, Setembro/Dezembro, 94, p. 20.

A segmentação de mercado é uma das etapas do estabelecimento do marketing de mercado-alvo. É o processo de identificar e dividir o mercado em grupos de consumidores potenciais com necessidades e características semelhantes, o que poderá refletir em um comportamento enquanto consumidor semelhante¹⁴. Existem quatro variáveis principais de segmentação: a primeira é a segmentação geográfica, que objetiva dividir o mercado em países, regiões, estados, cidades, distritos; a segunda é segmentação demográfica, que consiste em dividir o mercado em grupos de acordo com idade, sexo, renda, formação educacional, ocupação, etc.; a terceira, a segmentação psicográfica, visa agrupar os consumidores em grupos levando-se em conta a classe social, estilo de vida e personalidade, já que pessoas com perfis geográficos ou demográficos semelhantes podem apresentar perfis psicográficos muito diversos; a quarta, segmentação comportamental, os consumidores são agrupados em grupos de acordo com seu conhecimento, atitude, uso ou resposta a um produto ou empresa, ou seja, como os indivíduos observam e compreendem mentalmente marcas, empresas, concorrentes, o que muitas vezes é influenciado pela natureza emocional, associado a imagem ou conceito que se tem de uma marca ou empresa.

Mas, para apresentarem uma máxima utilidade, os segmentos de mercado devem apresentar cinco características: mensurabilidade, relacionado ao tamanho, poder de compra, e perfil dos segmentos a serem medidos, pois existem certas variáveis de segmentação que apresentam certas dificuldades ao se

¹⁴ WEINSTEIN, Art. *Segmentação de Mercado*. São Paulo, Editora Atlas, 1995, p. 18.

tentar mensurá-las ; substancialidade , no sentido de os segmentos apresentarem uma dimensão e uma rentabilidade suficientemente grandes para serem atendidos , devendo apresentar também uma homogeneidade para que o alcance das estratégias adotadas sejam máximas ; acessibilidade , para que seja possível chegar até o consumidor e expor a ele o produto, através de determinadas mídias e canais de distribuição ; diferenciabilidade , ou seja, os segmentos devem apresentar características diferentes , respondendo particularmente a diferentes programas de marketing para que sejam considerados segmentos separados ; e, por fim , operacionabilidade , pois, se um programa for eficazmente formulado pode atrair e atender segmentos diversos.¹⁵

Assim, a segmentação de mercado ou a identificação de segmentos representa uma análise e um estudo do mercado, tendo como resultado a determinação de um certo número de segmentos de mercados homogêneos, baseados em variáveis e critérios de segmentação selecionados¹⁶, revelando as oportunidades de mercado que a empresa encontra. O próximo passo é decidir quantos e quais desses segmentos a empresa pretende atingir, avaliar esses segmentos levando em consideração três fatores : tamanho e crescimento do segmento - empresas maiores preferem segmentos maiores, evitando os menores, e o crescimento é algo desejável, pois representa vendas e lucros crescentes; atratividade estrutural do segmento - apesar de apresentar tamanho e crescimento pretendido pela empresa, o segmento pode não apresentar um nível

¹⁵ KOTLER, Philip. *Administração de Marketing : análise, planejamento, implementação e controle*. 4ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 1995, pp 234-246.

¹⁶ WEINSTEIN, Ari. Op. Cit. p. 218.

de lucro satisfatório, que é determinado pelas cinco forças competitivas descritas no início do capítulo ; e os objetivos e recursos da empresa, porque mesmo que um segmento satisfaça as condições de dimensão, crescimento e lucratividade, este deve estar de acordo com suas próprias metas e recursos necessários para atendê-lo.

Após esta avaliação, a empresa deve *selecionar* quantos e quais irá atender, levando em consideração cinco padrões de seleção de mercados-alvo: concentração em segmento único , o caso mais simples, onde a empresa decide atender um único segmento de mercado, o que pode reduzir seus custos de marketing, mas envolve maiores riscos, pois pode haver queda de sua lucratividade, quando, por exemplo, há entrada de novos concorrentes, o que faz muitas empresas preferirem atuar em mais de um segmento ; especialização seletiva - a empresa seleciona alguns segmentos que, porém, não possuem nenhuma ou possuem pouca relação entre eles, o que faz com que se diminuam os riscos enfrentados pela empresa, já que se um deles tornar-se não atraente, a empresa terá outros onde possa atuar com lucratividade ; especialização de produto, através da qual a empresa se especializa na produção de um produto que atenderá a vários segmentos , porém, com algumas pequenas diferenças.Com isso, ganha reputação na produção deste produto, mas corre o risco de ser substituído por algum outro de tecnologia superior ; especialização de mercado , onde a empresa procura atender a todas as necessidades de um segmento, produzindo uma variedade de produtos, sendo um canal de reputação, embora correndo o risco deste mercado perder sua atratividade; cobertura ampla

de mercado , padrão de seleção de mercados-alvo utilizado por grandes empresas, que atende todos segmentos com todos os produtos que possam necessitar, através de duas maneiras : com o marketing indiferenciado , não leva em conta as diferenças entre os segmentos , e oferece um produto que satisfaça as necessidades comuns dos diversos segmentos, mantendo baixos os custos de produção(por conta de economias de escala) e publicidade.No entanto, é difícil encontrar um produto que satisfaça a todos os segmentos; com o marketing diferenciado , atua-se em vários segmentos , desenvolvendo diferentes programas para cada um deles, obtendo maior volume de vendas ao mesmo tempo que maiores custos de produção (por conta de deseconomias de escala) e publicidade.¹⁷

Após selecionar o mercado-alvo, é importante formular uma estratégia de marketing única para atrair os consumidores que se está buscando. A premissa básica que está por trás desse posicionamento é que a empresa deve ter uma vantagem competitiva para sobreviver ou prosperar no mercado. Estas vantagens podem ser no sentido de o produto apresentar melhor preço ou melhor qualidade ou o produto conservar ou ser sustentado pela reputação da empresa.¹⁸

Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de modo que o mercado-alvo compreenda e goste do que ela oferece em relação à concorrência, fundamentado no conhecimento de como o mercado-alvo faz escolhas entre as empresas e como ele avalia as características dos produtos.

¹⁷ KOTLER, Philip. *Administração de Marketing : análise, planejamento, implementação e controle*. 4ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 1995, pp. 249-253.

¹⁸ WEINSTEIN, Art. Op. Cit. pp 219-20.

Primeiramente, a empresa deve reconhecer características que a diferenciam de seus concorrentes, no que diz respeito a produto, recursos humanos, imagem, etc; segundo, deve selecionar quais destas diferenças são mais importantes e, terceiro, sinalizar estas diferenças ao seu mercado-alvo de forma eficaz, para que este perceba suas vantagens em relação à concorrência.¹⁹

Assim, o importante é procurar estabelecer uma posição única dentro de seu ramo, em termos das duas estratégias competitivas, de mínimo custo e diferenciação, combinadas com as opções de marketing de mercado-alvo - segmentação, escolha do mercado-alvo e posicionamento - sendo muito ruim para um ramo que várias empresas concorram baseadas nas mesmas estratégias e posicionamentos, o que cria uma diminuição na lucratividade, porque haverá uma competição muito grande, sendo aplicados mais capitais para o aumento da capacidade, destruindo a lucratividade alcançada, pois haverá redução nos preços para vender a produção obtida. Assim, é de vital importância que a empresa esteja sempre buscando uma posição única e não tentando imitar os concorrentes. Para Michael Porter, " O conceito essencial no posicionamento é a escolha; em outras palavras, a essência da estratégia é não fazer coisas, deliberadamente decidir não oferecer alguns produtos, deliberadamente decidir não servir alguns tipos de clientes. Se você tentar servir todos com tudo, não será possível ter vantagem competitiva."²⁰

¹⁹ KOTLER, Philip. Op. cit. pp. 269-275.

²⁰ PORTER, Michael. "Posicionamento Competitivo". In: Revista IMES. Setembro/Dezembro. 94. p. 20.

CAPÍTULO 2

MARCAS E FRANQUIAS

1.CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DA MARCA

As marcas surgiram na arte como forma de diferenciar, marcar e assegurar a identidade de seus criadores.Sua utilização como instrumento de marketing surgiu a partir da revolução industrial, e como na arte, as primeiras marcas modernas visavam criar a percepção de diferenciação, tendo se tornado em um dos mais importantes recursos de marketing.Atualmente, as marcas fazem parte de inúmeras estratégias para buscar atender a cada nicho de mercado²¹.

Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação destes, que pretenda identificar os produtos ou serviços de uma empresa e diferenciá-los dos produtos e serviços da concorrência, indicando a origem destes ao mesmo tempo servindo de indicativo de suas qualidades²². Por significarem a busca de um diferencial para os consumidores, as marcas quase sempre são administradas estrategicamente, buscando criar um reconhecimento e uma

²¹ SOUZA, Marcos Gouveia.*Marca e distribuição-desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global*.São Paulo, Ed.Makron books ,1993, p. 3 .

²² SOUZA,Marcos Gouveia. Op. cit. p. 6.

identificação que as tornem únicas na mente do consumidor. Mais do que um nome ou símbolo, a marca deve ser uma síntese de todas as ações mercadológicas que se originam na satisfação de desejos ou necessidades específicos do consumidor. As ações mercadológicas de uma empresa visam fazer o consumidor associar à marca alguns atributos do produto, uma expectativa do seu desempenho, bem como identificar a diferenciação deste em relação aos seus concorrentes, formando uma imagem na mente do consumidor, sinalizando as diferenças a seu público-alvo através de um intenso esforço de mídia visual e propaganda massiva da marca.

Os atributos do produto podem ser de ordem funcional ou emocional, sendo que a força da marca cresce a medida que os atributos emocionais ganham importância na decisão de compra. A marca representa um reforço em termos de imagem, emoção e status, e em muitos casos, o consumidor não compra o produto, mas a marca.²³

Quando conhecida, a marca garante a satisfação do consumidor e estimula a repetição de compra, além de possibilitar a seleção de produtos e sua classificação por faixa de preços e qualidade, pois em virtude da grande quantidade de concorrentes no setor de vestuário por exemplo, é virtualmente impossível escolher por pura comparação objetiva de qualidades e preços. A existência de várias marcas nesse setor permite um posicionamento dos produtos destas na mente do consumidor. Além disso, na maioria das vezes os consumidores se dispõem a adquirir um produto um pouco mais caro de marca já

²³ SOUZA, Marcos Gouveia. Op. cit. p. 11-12.

conhecida, do que um produto mais barato e desconhecido. O que ocorre nestes casos é que a segurança, e não a economia, é o fator decisivo na compra. Também, muitos consumidores valorizam mais o status sinalizado pela marca do que os benefícios racionais do produto, e o que conta nesses casos são os atributos emocionais e psicológicos proporcionados por uma espécie de transferência de prestígio do produto.

Por parte do fabricante, as marcas significam uma proteção contra imitações, através de seu registro legal. Além disso, com base na imagem de qualidade associada a certas marcas, o fabricante pode obter preços mais elevados para seus produtos, justificando que a manutenção de uma qualidade superior incorre em custos mais elevados. As margens mais altas decorrerão de uma gestão adequada da comunicação, da qualidade e dos custos. Também, as marcas criam uma oportunidade ao fabricante de dar ao produto história e personalidade próprias, através de um poderoso instrumento de diferenciação de produtos e segmentação de mercados, capaz de sinalizar diferentes faixas de preço, qualidade, status e/ou estilo de vida.

Existem algumas condições importantes para o uso das marcas. A princípio, a demanda deve ser suficientemente grande para que proporcione margens satisfatórias para cobrir os gastos de manutenção da marca, bem como para garantir retornos que dêem possibilidade de se investir na manutenção da qualidade, outro requisito fundamental na constituição de uma marca. É muito importante também que a marca seja facilmente identificável no produto, pois caso contrário, muito de seu valor em termos de prestígio será perdido. O produto

deve também estar sempre disponível, pois sua falta acarretará em uma decepção ao consumidor, que o substituirá por um concorrente.²⁴

2. FRANQUIAS

Nas operações de distribuição ao consumidor final, ou seja, no comércio varejista, nota-se que nos últimos anos suas formas de expansão têm se alterado significativamente. A forma tradicional de expansão baseada em capital próprio começa a ceder espaço à expansão via franquias, a partir do reconhecimento de que o acúmulo de conhecimentos em tecnologias de administração e operação, entre outras, também constitui áreas que podem ser otimizadas. A rápida disseminação do sistema de franquias é resultado deste raciocínio: transferência de parte do *know-how* da operação, alavancando o crescimento e reproduzindo seu conceito com a vantagem da redução dos investimentos. Ao mesmo tempo, sendo as lojas operadas diretamente por seus proprietários (e não gerentes), assegura-se maior comprometimento e envolvimento com o negócio²⁵.

Quando se fala em franquias atualmente, na maioria das vezes está se referindo a franquias do formato do negócio, onde além da licença para o uso da marca e distribuição exclusiva dos produtos do franqueador, há também uma preocupação com a padronização do negócio como um todo. Assim, cada unidade franqueada reproduz uma formatação original, desde a parte física da loja -

²⁴ SOUZA, Marcos Gouveia. Op. cit. p. 14-17.

²⁵ SOUZA, Marcos Gouveia. Op. cit. p. 138-139.

arquitetura, design, equipamentos - , até a parte que diz respeito aos conceitos e à operação, abrangendo desde a organização dos estoques até a arrumação e disposição de vitrines²⁶. A orientação, supervisão e apoio do franqueador normalmente abrangem desde a análise ou seleção do ponto comercial e o treinamento inicial de franqueados, gerentes, vendedores , à supervisão sistemática, passando pelo fornecimento de manuais que cobrem linhas de produtos e diversos aspectos das operações, assim como orientações técnicas nas áreas de marketing, financeira, administrativa, jurídica e de recursos humanos²⁷.

No Brasil, o crescimento das franquias vem se dando em alto grau de heterogeneidade, onde de um lado estão as franquias sérias, bem estruturadas em relação à média do setor , prestando constante supervisão e orientação ao franqueado, dessa forma zelando pela imagem da marca ; de outro lado, empresários de ocasião, voltados para o curto prazo, em busca de lucro rápido e fácil, onde as marcas franqueadas são sérias candidatas a perda de prestígio a médio prazo. O mercado se encarregará de eliminar aquelas franquias meramente oportunistas, assim como aquelas que não vierem a se estruturar melhor para enfrentar a concorrência cada vez mais acirrada e profissional e um mercado cada vez mais exigente.

Apesar do grande crescimento de franquias, há também um razoável fechamento de lojas de franquias, principalmente àquelas menos estruturadas. Os principais motivos para o fechamento são : os critérios, ou falta deles, usados na

²⁶ SOUZA, Marcos Gouveia. Op. cit. p. 187.

²⁷ SOUZA, Marcos Gouveia. Op. cit. p. 189

seleção de franqueados ; o dimensionamento incorreto de potencial de mercado da marca ; falta de estruturação do franqueador para dar suporte a franqueados despreparados ; o comportamento do próprio mercado. Desse modo, muitos franqueadores já compreenderam que somente aqueles que se engajarem na organização profissional de suas empresas rumo ao verdadeiro conceito de franquia de formato do negócio sobreviverão nesse mercado, por poderem agregar às marcas conhecidas e posicionadas, a sistematização dos procedimentos²⁸.

3. A FORÇA DAS MARCAS E A IMPORTÂNCIA DAS FRANQUIAS

A correta administração do binômio marca e distribuição tem se mostrado como o principal fator de sucesso de empresa ou produto no setor de bens de consumo. A marca, construída ao longo do tempo, através de produtos de qualidade, marketing profissionalizado, comunicação adequada e um posicionamento correto junto ao público-alvo, é um fator fundamental para a manutenção dos atuais consumidores e a conquista de novos. Mas de nada adianta uma marca ser forte se seu sistema de distribuição é precário, pois quanto tempo esta marca resistiria ao desgaste de ser procurada e não ser encontrada? Desse modo, a conjugação de marca e distribuição fortes permite a dominância do mercado e a continuidade de negócios a longo prazo, buscando a liderança através de vantagens competitivas significativas. A principal vantagem

²⁸ SOUZA, Marcos Gouveia. Op. cit. p. 206.

do sistemas de franquias é exatamente proporcionar a uma boa marca, com grande potencial, um sistema integrado de marketing e distribuição que permita sua rápida expansão com baixo nível de investimento e risco, alavancando, portanto, seu crescimento²⁹.

²⁹ SOUZA, Marcos Gouveia. Op. cit. p. 216-217.

CAPÍTULO 3

ESTUDO DE CASO

1. INTRODUÇÃO

O capítulo 1 descreveu algumas propostas teóricas acerca das cinco forças competitivas e como as estratégias competitivas (de mínimo custo e de diferenciação) podem influenciá-las. Também tratou da segmentação de mercado como forma de se estreitar o campo de ação competitivo de uma empresa, a fim de otimizar seus recursos ao atingir os consumidores que possuam a maior chance de serem satisfeitos por seus produtos, chegando assim a um posicionamento estratégico. O capítulo 2 descreve algumas considerações sobre marcas e franquias e suas relações com o desenvolvimento de uma estratégia de diferenciação. Este capítulo relaciona os fundamentos descritos nos dois primeiros capítulos a uma empresa do setor de confecções, identificando em seu histórico os atos tomados por ela como forma de ter obtido uma diferenciação competitiva, sob a ótica de seus produtos, e como esta estratégia criou defesas que explicam seu consequente crescimento, e descreve sua recente forma de organização a fim de sustentar as vantagens competitivas por ela obtidas.

Trata-se portanto de um estudo de caso, metodologia adotada em virtude de as estratégias competitivas, apesar de poderem serem descritas teoricamente como um conjunto de ações genéricas que levam a obter as vantagens competitivas, quando trazidas para a realidade da rotina diária das empresas,

assumem formas particulares, e o objetivo é verificar como a estratégia competitiva de uma empresa ocorreu de fato, ou seja, estabelecer uma relação teórica com a prática administrativa de uma empresa.

Assim, o estudo de caso exigiu uma investigação do histórico da empresa, através de artigos sobre a empresa publicados em jornais e alguns informativos especializados, os quais a mesma forneceu, em que constavam entrevistas com seus fundadores e outros que descreviam a trajetória da empresa desde sua fundação. Contou também com duas entrevistas com o responsável pela comunicação da empresa, para esclarecer alguns pontos que não constavam nos artigos e para fornecer alguns dados que serão apresentados adiante.

A grande dificuldade encontrada foi a de se obter números acerca da produção da empresa, pois a justificativa era de que eram dados sigilosos. Poderia-se contudo, analisar seus balanços anuais, o que porém foi descartado por ter sido reconhecido pelo membro da empresa como não representativo da realidade. Desse modo, como forma de medir o desempenho da empresa, tomamos como base a expansão de seu número de pontos de venda, o que sem dúvida acarreta um aumento em sua produção, não necessariamente nas mesmas proporções, mas serve como indicativo de seu crescimento.

2. HISTÓRICO DA EMPRESA

O fundador e atual presidente da empresa, antes de fundá-la já trabalhava no setor de confecções como revendedor autônomo. No começo dos anos 70, as calças jeans de qualidade eram todas importadas, e com base na demanda que seus clientes possuíam por elas, resolveu abrir uma pequena confecção para

produzi-las, utilizando-se dos moldes das calças importadas. Aproveitou-se do fato de já conhecer algumas lojas para as quais vendia anteriormente, as quais atendiam o público-alvo a que eram destinadas as calças que confeccionava, calças de qualidade no corte e no acabamento, que primeiramente destinavam-se ao público feminino. Era assim fundada a empresa em 1974, ainda uma empresa pequena, com uma produção modesta, instalada em uma pequena sobreloja, mas desde seu início uma marca e um símbolo já eram associados a seus produtos. O preço de suas calças eram inferiores aos preços das importadas, porém com qualidade semelhante, o que lhe conferiu uma boa aceitação. Como pode-se observar no quadro 1, a página 30, a empresa começou com 11 pontos de venda no ano de 1974, em lojas multi-marca na cidade de São Paulo. Paulatinamente, o número de pontos de venda foi crescendo, e o critério adotado para selecionar os pontos de venda era que este atendesse o público-alvo dos produtos da empresa. Para isto, usava-se como referência os produtos que os pontos de venda já vendiam, os quais deveriam atender o mesmo público-alvo de seus produtos.

Em 1978, a empresa já atendia a 49 pontos de venda, os quais já começavam a se espalhar pelo interior do estado de São Paulo e até outros estados. Foi neste ano também que a empresa adotou uma estratégia de diferenciação integrada de produtos complementares, ao adotar o jeans também para a produção de blusas, saias, jaquetas e camisas, algo que ainda inexestia no Brasil, além de produtos para o público masculino. Para isto ampliou suas instalações e investiu em novos equipamentos,

Quadro 1 - Número de pontos de venda lojas multi-marca, número de lojas próprias e lojas de franquias

ANO	Pontos de Venda Lojas multi- marca	Lojas Próprias	Franquias
1974	11	0	0
1975	19	0	0
1976	32	0	0
1977	41	0	0
1978	49	0	0
1979	63	0	0
1980	74	0	0
1981	88	1	0
1982	102	1	0
1983	116	2	0
1984	134	3	0
1985	189	4	1
1986	217	6	8
1987	242	7	10
1988	257	7	18
1989	274	8	25
1990	295	10	33
1991	303	8	40
1992	314	10	42
1993	322	10	47
1994	343	10	54
1995	355	10	58

como forma de expandir sua produção. Para a abertura de sua primeira loja própria em 1981, a empresa teve de complementar ainda mais sua coleção, com novos tecidos e com acessórios, como sapatos, bolsas, óculos, etc . Para a produção destes últimos, a empresa adotou a produção terceirizada, onde a empresa fazia a criação e contratava terceiros para produzi-las com a marca da empresa em estudo.

A experiência da terceirização foi bem sucedida e foi muito importante para que a empresa se preparasse para que em 1985 iniciasse a fechar contratos de franquia, pois através da terceirização pôde inclusive começar a repassar para terceiros a produção de calças, o que lhe permitiu aumentar a produção sem incorrer em grandes investimentos.

Em 1988 a empresa começou a investir no desenvolvimento de novos tipos de matérias-primas, quando também passou a dividir sua coleção em produtos básicos, que eram produtos que permaneciam em produção durante várias coleções, e o chamado produto fashion, como uma estratégia de lançamento de produtos inovadores destinados a segmentos específicos, os quais são lançados toda coleção, não sendo mais produzidos ao fim desta. Em 1991, segmentou ainda mais sua produção ao incluir um tipo de produto, que se situam entre os produtos básicos e os produtos fashion, os chamados produtos básicos refinados.

3. A Estratégia Competitiva da Empresa

Notadamente, a empresa desde seu início utilizou a estratégia de diferenciação de produtos como forma de obter uma singularidade levando a empresa a possuir vantagens competitivas e conquistar seu mercado, o que lhe proporcionou uma taxa de retorno que pode financiar seu crescimento. A primeira calça desenvolvida pela empresa já buscava uma diferenciação aos modelos produzidos no país, ao adotar uma modelagem anatômica, de boa vestibilidade com acabamento e jeans de qualidade. Outros exemplos de produtos que se tornaram inovadores são:

- blusas, camisas, saias e jaquetas confeccionados em jeans;
 - calças com jeans *delavé*, um jeans lavado até ficar bem claro;
 - calças com jeans *stone-washed*, um jeans lavado com pedras, criando um efeito de calça semi-usada;
 - calças com rasgos ;
 - tingimento de tecidos formando um efeito marmorizado;
 - calças com ajustes de cintura ;
 - calças com vários comprimentos de barra ;
- entre outros.

A empresa assim, não somente diferenciava seus produtos através da qualidade como também através da criação de produtos inovadores, o que garantiu a formação em torno de sua marca uma imagem de qualidade e vanguarda, o que era reforçado pelo intenso esforço de mídia visual e

propaganda massiva da marca, que faz com que a empresa destine 2 % de seu faturamento bruto anual em publicidade.

A segmentação de mercado é importante no sentido de que a empresa pode concentrar seus esforços para atender as necessidades de seu público-alvo, as classes A e B média e alta, com nível de instrução secundária e superior, com uma faixa etária entre 15 e 40 anos de ambos os sexos, que procuram produtos de qualidade ao mesmo tempo que seu consumo sinalize algum status ou prestígio. É importante não só no sentido de atender as necessidades de produto, como também concentrar seus esforços de mídia naqueles que atingem o seu público-alvo. Além disso, segundo pesquisa realizada pela Target Pesquisas e Serviços de Marketing Ltda. , uma empresa que presta serviços de estatísticas para a empresa em estudo, a qual nos forneceu o dado de que o setor de vestuário confeccionado, desde 1980, quando começaram suas pesquisas, é a categoria com terceiro potencial de consumo, perdendo apenas para as categorias de consumo alimentação no domicílio, que vem em primeiro, e manutenção do lar, em segundo. Ao se observar no item vestuário confeccionado, a classe A e B correspondem a 67% do total de potencial de consumo desta categoria de consumo. Assim, o público-alvo da empresa representa o maior potencial de consumo em seu setor.

O capítulo 2 descreve como a marca e a franquia reforçam a diferenciação. Isso ocorreu, pois ao fazer uma propaganda intensiva em torno da marca, a empresa conseguiu que a marca formasse na mente do consumidor uma imagem da diferenciação de seus produtos em relação aos produtos de seus

concorrentes, indicando sua origem e seus atributos, como qualidade, vanguarda, durabilidade, além de atribuir um lado psicológico a marca, que é a sinalização de um prestígio ao possuir seu produto. A adoção do sistema de franquias foi importante, pois têm-se observado que o correto gerenciamento do binômio marca e distribuição é um dos principais fatores de sucesso em setores de bens de consumo. A marca da empresa foi construída ao longo do tempo através de produtos de qualidade, um posicionamento correto junto a seu público-alvo, no sentido de estar sempre atento as necessidades e desejos desses consumidores. A estratégia de diferenciação adotada pela empresa, se consolida a partir da construção e mentalização da marca na mente de seus consumidores. Diferenciação e marca andam sempre juntos, pois a marca é a representação desta diferenciação. Porém, de nada adiantaria todo este esforço na construção de uma marca se seu sistema de distribuição não fosse eficiente, pois haveria um desgaste em torno da marca se esta fosse procurada e não fosse achada por seus consumidores. Com o sistema de franquias a marca pôde-se estabelecer em diversas partes do país com lojas que eram clones das lojas próprias da empresa, o que além de aumentar suas vendas globais, proporcionou um incremento a imagem da empresa e da marca, ao levar a diversas partes do país seu padrão de lojas, que inclui o design de loja, o atendimento aos clientes, a disponibilidade de estoque, etc. Além disso, em termos administrativos, as franquias ao serem operadas por seus proprietários, e não gerentes, caso as lojas fossem próprias da empresa, garantem um maior comprometimento e eficiência do negócio, somando-se a isso que os proprietários escolhidos eram os antigos revendedores

(que no início foram rigorosamente selecionados) que mais se destacavam em suas praças, o que lhes conferia um alto grau de confiança no sentido de uma boa operacionabilidade. Some-se a tudo isso o fato de que a empresa estabelece um canal de distribuição duradouro, levando seus concorrentes ou novos concorrentes a encontrarem dificuldades em distribuir seus produtos.

No capítulo 1, afirma-se que a meta da estratégia competitiva é encontrar uma posição dentro do setor de forma que a empresa possa melhor se defender contra estas forças ou influenciá-las a seu favor. Assim, ao utilizar a estratégia competitiva da diferenciação, a empresa pode estabelecer algumas defesas contra essas forças, que podem explicar seu crescimento:

- a empresa pôde criar barreiras à entrada de novas empresas ao diferenciar seus produtos, pois com este processo a empresa criou uma lealdade de seus clientes, e empresas entrantes têm altos gastos de publicidade, por exemplo, para conquistar clientes e quebrar sua lealdade a marcas já estabelecidas ; o acesso aos canais de distribuição também se configura uma barreira, pois ao estabelecer franquias, a empresa obteve uma relação de exclusividade com este canal, e quanto mais limitados os canais para um produto e quanto maior o controle da empresa sobre ele, mais difícil será a entrada de uma empresa neste setor.
- Um outro fator que pesa no estabelecimento de barreiras à entrada diz respeito a curva de aprendizagem, que é a declinação dos custos à medida que a empresa acumulou experiência, seja na fabricação, desenvolvimento de produtos, administração, distribuição. Empresas iniciantes terão custos mais altos, em

virtude de sua pouca experiência, o que lhes confere custos mais altos, que certamente desestimulam sua entrada no setor.

- Como se nota no quadro 2, a empresa paulatinamente foi terceirizando sua produção, como forma de aumentar sua produção sem incorrer em grandes investimentos, o que também lhe proporcionou grandes reduções de custos referentes a obrigações trabalhistas, os quais correm por conta dos terceiros contratados, além de incorrer em economias de recursos humanos, materiais, instrumentais, de equipamentos, econômicos e financeiros.

Atualmente, empresa encontra-se com 90 % de sua produção terceirizada, os 10 % restantes representam os atuais 530 funcionários da empresa que se encarregam de produzir apenas produtos fashion. Os 90 % representam um número de 1800 trabalhadores de diversas empresas terceirizadas, que cortam, lavam, costuram, enfim, toda a parte de produção de acordo com o quadro abaixo:

Calças : 50 % - Terceirizada

Outras roupas(blusas,malhas,camisetas) : 30 % - Terceirizada

Acessórios: 10 % - Terceirizada

Fashion : 10 % - Produção própria

PRODUÇÃO TOTAL : 100 %

Outros setores não produtivos que estão terceirizados são o de alimentação industrial e o de limpeza, e a empresa conta ainda com 192 empregados administrativos.

Quadro 2 - participação de terceiros na produção em %

ANO	Produção Própria	Produção de Terceiros
1974	100	0
1975	100	0
1976	100	0
1977	100	0
1978	100	0
1979	100	0
1980	100	0
1981	95	5
1982	90	10
1983	90	10
1984	80	20
1985	60	40
1986	50	50
1987	30	70
1988	25	75
1989	20	80
1990	10	90
1991	10	90
1992	10	90
1993	10	90
1994	10	90
1995	10	90

Quadro 3 - Distribuição da produção total entre pontos de venda: lojas multi-marca, lojas próprias e franquias - em %

ANO	Pontos de Venda	Lojas	
	Lojas multi- marca	Próprias	Franquias
1974	100	0	0
1975	100	0	0
1976	100	0	0
1977	100	0	0
1978	100	0	0
1979	100	0	0
1980	100	0	0
1981	98	2	0
1982	99	1	0
1983	98	2	0
1984	96	4	0
1985	95	4	1
1986	86	10	4
1987	86	10	4
1988	85	10	5
1989	78	14	8
1990	69	16	15
1991	67	14	19
1992	61	18	21
1993	57	19	24
1994	54	21	25
1995	50	23	27

4. Considerações Finais

Como pode ser observado no quadro 1, a empresa em seus 21 anos de existência possui atualmente 355 pontos de venda, 10 lojas próprias e 58 franquias, crescendo no setor de franquias em 1994 em relação a 1993 14%, em o que pode ser considerado um bom resultado perante seu concorrente mais próximo, que segundo dados da revista Guia do Franchising, a empresa concorrente, fundada em 1979 , apenas 5 anos depois da empresa em estudo, possui igualmente 10 lojas próprias, mas somente 33 franquias, com sua primeira franquia inaugurada igualmente no ano de 1995 . Ocorre, que esta empresa concorrente sempre buscou se posicionar estrategicamente igual a empresa em estudo, não buscando uma posição no mercado que a tornasse única, o que de fato fez com que conquistasse algum mercado, mas as custas de um mercado já conquistado pela empresa em estudo. Esta, baseada nos princípios da estratégia competitiva de diferenciação, buscou ser única, o que lhe conferiu uma posição em que obteve vantagens competitivas. Para sustentá-las, utilizou-se do sistema de franquias e de uma política de pontos de venda em lojas multimarcas, onde este ponto deve manter 50 % do estoque com seus produtos, caso contrário a empresa não fornece seus produtos. Isso garante que o acesso aos canais de distribuição se tornem mais restritos, tanto para os concorrentes existentes como para novos concorrentes. De acordo com o Quadro 3, atualmente a produção destina-se em 23% para as lojas próprias, 27% para as franquias e 50 % para os pontos de venda em lojas multi-marca, parâmetros que nos próximos anos não

devem se alterar consideravelmente, já que cidades com menos de 200.000 habitantes não possuem um potencial de consumo para sustentar uma franquia, segundo estipulação feita pela empresa com base nos dados referentes aos dados de potencial de consumo de cada município fornecidos pela empresa Target Pesquisas.

Com relação a terceirização, ela proporcionou que a empresa incrementasse sua produtividade, reduzindo seus controles, perdas, sucateamento de equipamentos, transformando seus custos fixos em variáveis, ou seja, a empresa deslocou seus esforços para sua atividade-fim, que é a criação de novos produtos para serem comercializados, com o estabelecimento de uma equipe de estilistas que procuram sempre novos materiais, novos estilos. A atividade-meio, que é a produção destas mercadorias, ficou para empresas especializadas em produção dos mais variados produtos que a empresa comercializa. Assim, a terceirização atua como um fator fundamental na estratégia competitiva de diferenciação, ao transformar a empresa em uma criadora de inovações, apenas articulando sua produção e sua comercialização.

BLIBLIOGRAFIA

KOTLER, Philip. ***Administração de Marketing : análise, planejamento, implementação e controle***. 4ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 1995

PORTER, Michael . ***Estratégia Competitiva-Técnicas para análise da indústria e da concorrência*** . 5ª edição, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1991

PORTER, Michael . ***Vantagem Competitiva-Criando e sustentando um desempenho superior***. 4ª edição, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1992

PORTER, Michael . "Posicionamento Competitivo". In: Revista IMES . Setembro/Dezembro, 94

SOUZA, Marcos Gouveia. ***Marca e distribuição-desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global***. São Paulo, Ed. Makron books , 1993

WEINSTEIN, Art. ***Segmentação de Mercado***. São Paulo, Editora Atlas, 1995