

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL - TURMA 2014/2015

**ESTUDO DE CASO DA LADY LIKE COMUNICAÇÃO E MARKEING; VERIFICAÇÃO
DOS RECURSOS E DA COMPETITIVIDADE.**

Mara Lucianne Campos de Freitas
Orientador Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

Resumo

Este artigo destina-se ao estudo de caso da Lady Like Comunicação e Marketing. Tem-se por objetivo verificar os recursos diferenciais percebidos junto às empresas e os elementos valorizados pelo mercado de moda feminina, na definição da sua estratégia de comunicação e na contratação de empresas para prestar consultoria.

Realizou-se uma pesquisa exploratória, qualitativa, com a aplicação de entrevistas em profundidade, visando obter os dados junto a seis potenciais clientes e seis clientes, bem como a pesquisa bibliográfica, utilizando autores referenciais sobre o tema. Os dados coletados foram processados por meio de análise de conteúdo.

Para os não clientes o recurso mais determinante é o financeiro e, para os clientes, o organizacional. Fato este que comprova que, apesar de ter uma estrutura pequena, a Lady Like Comunicação e Marketing apresenta-se sólida, através de uma boa organização advinda do próprio tamanho de sua estrutura.

Palavras-chave: Consultoria; Gestão Estratégica; Competitividade; Moda; Visão Baseada em Recursos.

ESTUDO DE CASO DA LADY LIKE COMUNICAÇÃO E MARKEING; VERIFICAÇÃO DOS RECURSOS E DA COMPETITIVIDADE.

1. Introdução

A Lady Like é uma empresa de consultoria de comunicação e marketing, direcionada ao varejo de moda feminina. Através deste artigo, procura-se verificar os recursos diferenciais, percebidos pelas empresas atendidas pela Lady Like Comunicação e Marketing; bem como os elementos valorizados pelo mercado de moda feminina, na definição da sua estratégia de comunicação e na contratação de empresas para prestar esses serviços.

Entende-se, a partir da Visão Baseada em Recursos (VBR), que a competitividade de uma empresa pauta-se principalmente pela natureza dos seus recursos. Nesse sentido, conhecer quais recursos a empresa dispõe e o quão valorizados esses recursos são, por parte do mercado e dos seus clientes atuais, torna-se fundamental para construção de uma estratégia vencedora.

Na atualidade cresce o número de empresas na área da comunicação e do marketing, aumentando, a concorrência de mercado e impulsionando as empresas a uma segmentação cada vez maior. Com tantas empresas convergindo para tal movimento, corre-se risco das segmentações serem similares, o que justifica a relevância do presente projeto.

Pode-se, também, citar um progressivo aumento na exigência dos clientes, fator que estimula uma diferenciação e inovação, cada vez maior, por parte das empresas. Para entender o que o cliente espera é preciso, acima de tudo, conhecer esse cliente.

As informações obtidas, através deste trabalho, serão de grande valia àqueles profissionais que trabalham nas áreas de administração, planejamento, marketing, comunicação social e aos futuros empreendedores no ramo do marketing de moda. Tais profissionais terão a possibilidade de enriquecer seu conhecimento para aplicá-los em sua área de atuação, bem como em projetos que poderão ser desenvolvidos acerca do consumo de moda tão em vigência no Brasil.

Como profissional, a realizadora possui forte interesse na compreensão do consumo de serviços de marketing de moda, bem como nas diferenças que levam cada cliente a procurar o serviço de consultoria de comunicação e marketing, focado em varejo de moda. Desta forma, o trabalho em questão torna possível alcançar um concreto conhecimento pessoal na área de interesse almejada.

Em vista dos aspectos destacados, formula-se o seguinte problema de pesquisa:

Quais são os elementos ou recursos valorizados pelas empresas de varejo de moda feminina, na definição da sua estratégia de comunicação e na decisão de contratação de empresas para prestar serviços dessa natureza e quais recursos são evidenciados como relevantes pelas empresas que contratam a empresa Lady Like Comunicação e Marketing?

Considerando a pergunta de pesquisa apresentada neste artigo, definiu-se como objetivo geral dessa pesquisa, verificar quais são os elementos ou recursos valorizados na prestação de serviço da Lady Like Comunicação e Marketing e sua real percepção na contratação desse serviço, analisando assim a eficácia da VBR.

Para alcançá-lo se faz necessário identificar como a Lady like Comunicação e Marketing é vista pelas empresas as quais atende, compreender como a Lady Like Comunicação e Marketing é percebida pelo mercado de moda feminina no geral, bem como verificar se a Lady Like Comunicação e Marketing está tendo uma percepção verossímil acerca das expectativas do mercado de moda feminina como um todo.

Para se chegar ao objetivo geral, definiu-se como objetivos específicos:

A) Caracterizar o setor de consultoria em comunicação e marketing no varejo de vestuário no RS;

B) Caracterizar o setor de varejo de moda feminina no RS;

C) Verificar, na perspectiva do mercado de varejo feminino do RS, quais os recursos mais valorizados em uma empresa de consultoria em comunicação e marketing;

D) Verificar, na perspectiva dos clientes da Lady Like Comunicação e Marketing, quais são os fatores determinantes para a escolha da empresa para prestar consultoria;

E) Verificar, na perspectiva dos clientes da Lady Like Comunicação e Marketing, o que ela poderia desenvolver de características ou serviços que melhor correspondessem às expectativas dos seus clientes.

Para este estudo, será realizada uma revisão teórica abrangendo os seguintes tópicos: Teoria da Visão Baseada em Recursos e Competitividade.

2. Fundamentação Teórica

Este capítulo englobará dois subcapítulos teóricos, sendo eles: Visão Baseada em Recursos (VBR) e Competitividade, decorrendo a seguir.

2.1. Visão baseada em recursos (VBR)

A VBR define-se como um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Segundo Barney e Hesterly (2011), no modelo VBR, recursos são denominados ativos tangíveis e intangíveis controlados pela empresa, podendo ser usados para criar e programar estratégias. Como exemplos podemos citar fábricas de determinada empresa e seus produtos, sendo ativos tangíveis; sua reputação entre os clientes e o trabalho em equipe entre seus gerentes, ativos intangíveis. As capacidades compõem um subconjunto dos recursos de uma empresa, definindo-se como ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa ter completo aproveitamento de outros recursos que controla.

Lockett e Thompson (2001, apud BARNEY 2001) fornecem provas complementares da literatura econômica que suporta este aspecto da VBR. Fiol (2001, apud BARNEY, 2001) retoma sua visão baseada em identidade de vantagem competitiva sustentável (SCA), questionando a premissa de que é possível alcançar um SCA com base em qualquer principal competência particular, não importa o quão inimitável.

Fiol (2001, apud BARNEY, 2001) argumenta que no ambiente atual, mais competitivo, as habilidades / recursos de organizações e as formas como as organizações devem usá-los teria que mudar constantemente, para produzir continua mudança nas vantagens temporárias. Portanto, rendas superiores são suscetíveis de serem derivadas da capacidade de destruir e reconstruir especialidades, recursos inimitáveis ou rotinas ao longo do tempo. Este ponto de vista também é percebido no recente trabalho de Eisenhardt e Martin (2000, apud BARNEY 2001).

Os recursos e capacidades de uma empresa podem ser classificados em quatro abrangentes categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais (Barney e Hesterly, 2011).

Para Barney e Hesterly (2011), recursos financeiros incluem o dinheiro total, utilizados pelas empresas para criar e possibilitar estratégias. Tais recursos, oriundos de diversas fontes, incluem dinheiro de empreendedores, acionistas, credores e bancos. Outra importante fonte seriam os lucros retidos, ou o lucro que uma empresa obteve anteriormente e investiu no negócio.

Lockett e Thompson (2001, apud BARNEY 2001) argumentam que a interação entre a VBR e teoria da agência tem sido mais importante na literatura sobre reestruturação societária, em que as duas abordagens são ambos os substitutos e complementos. Sua revisão de estudos reorienta corporações, fornecendo suporte para ambas as hipóteses de estratégia e governança, para assim explicar o fenômeno, incluindo suporte para efeitos de interação estratégica de governança. Lockett e argumentos paralelos de Thompson trabalham por Combs e Ketchen (1999, apud BARNEY 2001), argumentam que a economia dos custos de transação (ECT) e teoria positiva da agência têm implicações importantes para a VBR.

Para Barney e Hesterly (2011), recursos físicos definem toda tecnologia física utilizada em uma empresa, incluindo a planta, os respectivos equipamentos da empresa, a localização geográfica e acesso que a empresa possui em matérias-primas. Pode-se exemplificar planta e equipamentos que fazem parte dos recursos físicos de uma empresa com as tecnologias de hardware e software, robôs utilizados na produção e depósitos automatizados.

De acordo com Barney e Hesterly (2011), nos recursos humanos teremos: treinamento, experiência, discernimento, inteligência, relacionamento e a visão individual dos gerentes e funcionários da empresa. Recursos humanos valiosos não estão limitados a empreendedores e executivos de alto nível, cada funcionário é essencial para o sucesso da empresa.

De acordo com Wright, Dunford & Snell (2001, apud BARNEY 2001) no campo da gestão de recursos humanos (GRH), a VBR tem feito importantes contribuições na área de rápido crescimento da gestão estratégica de recursos humanos (SHRM). A ênfase nas pessoas como estrategicamente importantes para o sucesso de uma empresa contribuiu para a interação e convergência de questões de estratégia e gestão de recursos humanos. Houve um debate considerável sobre se as práticas de GRH pode fornecer SCA. Práticas de GRH individuais podem ser imitáveis, mas os sistemas de gestão de recursos humanos e rotinas, que se desenvolvem ao longo do tempo, podem ser exclusivos para uma determinada empresa e contribuir para a criação de habilidades específicas, de capital humano. O comportamento dos funcionários também é um componente independente da SHRM afeta a SCA.

“A VBR baseia-se em duas premissas fundamentais sobre recursos e capacidades que as empresas podem controlar. Primeiro, empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo no mesmo setor. Essa é a premissa da heterogeneidade de recursos das empresas. Heterogeneidade de recursos significa que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar essa atividade do que outras” (BARNEY; HESTERLY, 2001, P.59).

Algumas dessas diferenças de recursos e capacidades entre empresas podem ser duradouras. Isso ocorre porque pode ser muito custoso para empresas sem determinados recursos e capacidades desenvolvê-los ou adquiri-los (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Juntamente, essas duas premissas explicam por que determinadas empresas superam outras, mesmo competindo no mesmo setor. Caso uma empresa possua recursos e capacidades valorizados que a minoria possui, e caso essa minoria considere oneroso imitar tais recursos e capacidades, a empresa que detém esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011).

“Em alguns casos, é difícil saber com certeza se os recursos e as capacidades de uma empresa permitem-na explorar suas oportunidades ou neutralizar suas ameaças externas. Por vezes, isso requer informações operacionais detalhadas que podem não estar prontamente disponíveis. Outras vezes, o impacto total dos recursos e das capacidades de uma empresa em suas oportunidades e ameaças externas pode não ser conhecido por um tempo” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 62).

Percebe-se o impacto dos recursos e capacidades de uma empresa em suas oportunidades e ameaças, pela análise do impacto de seu uso nas receitas e custos. Normalmente, empresas que usam seus recursos e capacidades para explorar oportunidades e neutralizar ameaças veem um aumento em suas receitas líquidas ou um decréscimo em seus custos líquidos, ou ambos, comparando-se à situação em que recursos e capacidades não eram utilizados dessa forma.

Uma forma de identificar recursos e capacidades potencialmente valiosos controlados por uma empresa é estudar sua cadeia de valor. A cadeia de valor de uma empresa é um grupo de atividades empresariais às quais ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços. Cada etapa da cadeia de valor requer a aplicação e integração de diferentes recursos e capacidades. Empresas que operam no mesmo grupo de atividades da cadeia de valor de um setor, podem tratar essas atividades de maneiras distintas e, desenvolver recursos e capacidades muito diferentes associadas a elas (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Ocorrendo controle sobre determinado recurso ou capacidade, por muitos concorrentes, raramente será fonte de vantagem competitiva para qualquer um deles. Ao contrário, recursos e capacidades valiosos, mas comuns (não raros), são fontes de paridade competitiva. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

“É claro que nem todos os recursos e capacidades de uma empresa precisam ser raros e valiosos. Na verdade a maioria das empresas possui uma base de recursos composta principalmente de recursos e capacidades valiosos, mas comuns. Esses recursos podem não ser fontes, nem mesmo de vantagens competitivas temporárias, mas são essenciais se uma empresa quer ter paridade competitiva. Sob condições de paridade competitiva, embora nenhuma empresa ganhe vantagem competitiva, elas aumentam suas chances de sobrevivência” (BARNEY; HESTERLY, 2011, P. 66).

Alvarez e Busenitz (2001, apud BARNEY 2001) argumentam que a VBR pode, teoricamente, informar e ampliar a investigação em curso sobre empreendedorismo. Eles sugerem que é através do processo empresarial do conhecimento, descoberta, compreensão das oportunidades de mercado e conhecimento coordenado que as entradas se tornam saídas heterogêneas. Atribuem especial importância ao papel da lógica baseada em heurística para permitir que os empresários aprendam rapidamente sobre e assimilem as implicações das novas alterações para descobertas específicas. Oportunidades empresariais surgem quando certos indivíduos têm *insights* sobre o valor dos recursos que outros não têm. Agilidade empresarial, conhecimento empresarial e capacidade de coordenar os recursos são vistos como recursos em seu próprio direito. Ambiguidade causal é vista como a essência do empreendedorismo porque expande base de conhecimento do empreendedor e capacidade de absorção através da experiência e da aprendizagem essenciais para alcançar um SCA.

Sobre imitabilidade, empresas com recursos raros e valiosos são comumente inovadoras; conseguem conceber e implementar estratégias que as demais, não alcançam, por não possuírem recursos e capacidades relevantes. Recursos organizacionais raros e valiosos só podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável se as empresas que não os possuem enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los, comparadas às empresas que já os possuem. Esses tipos de recursos são perfeitamente imitáveis (BARNEY; HESTERLY, 2011).

“Os concorrentes dessa empresa podem responder a essa vantagem competitiva pelo menos de duas maneiras. Eles podem ignorar o sucesso da empresa e continuar como estavam antes. Essa ação, é claro, os colocará em desvantagem competitiva. Ou essas empresas podem tentar entender por que aquela consegue ser bem – sucedida e então imitar seus recursos para implementar uma estratégia semelhante. Se os concorrentes não tiverem desvantagens de custo para adquirir ou desenvolver os recursos necessários, essa estratégia de imitação gerará paridade competitiva no setor” (BARNEY; HESTERLY, 2011, P. 67).

Empresas que detêm e exploram recursos raros, valiosos e custosos de imitar ao optar por implementar suas estratégias podem desfrutar de um período de vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A imitação pode ocorrer por duas formas: duplicação direta ou substituição. Empresas imitadoras podem tentar duplicar diretamente os recursos que a empresa com uma vantagem competitiva possui. Empresas imitadoras também podem tentar substituir diferentes recursos por um recurso caro, dominado por uma empresa com uma vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Srivastava, Fahey e Christensen (2001, apud BARNEY 2001) argumentam que os estudiosos de marketing têm dedicado muito pouca atenção para a aplicação do VBR como um quadro de referência no avanço da teoria de marketing ou em analisar desafios centrais na prática

de marketing. Da mesma forma, sugerem que os proponentes VBR minimizaram os processos fundamentais pelos quais os recursos são transformados através de orientação gerencial em algo que é de valor para os clientes. Eles destacam a importância da necessidade de uma análise mais refinada do competitivo em termos de recursos de conexão vantagem ao examinar a contribuição potencial do marketing para o VBR. Sugerem que a pesquisa VBR precisa identificar com precisão como o valor do cliente na forma de atributos específicos, benefícios, atitudes e efeitos de rede destina-se, gerando e sustentando. Além disso, a pesquisa de marketing deve abordar como as mudanças nos ativos e recursos baseados no mercado contribuem para a criação de valor para o cliente ou reprovação.

Peng (2001) afirma que as áreas de investigação estabelecidas em empresas multinacionais (MNC) e entrantes no mercado podem ser consideradas como enriquecida pela VBR, enquanto três áreas mais recentes (alianças estratégicas, empreendedorismo internacional e estratégias de mercados emergentes) foram impelidas pela VBR. A VBR ajudou a especificar a natureza dos recursos necessários para superar a responsabilidade de estranheza e forneceu uma ponte para investigar os recursos que fornecem a base para o produto e diversificação internacional. A literatura VBR também mostrou que a construção de capacidade controlada facilita mais conhecimento fluindo dentro do MNC. Há, no entanto, a necessidade de assegurar que os gerentes das subsidiárias estão suficientemente incentivados a empreender o desenvolvimento de capacidades.

Muitos componentes da estrutura de uma empresa são importantes para a questão da organização, incluindo sua estrutura formal de reporte, sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração. A estrutura formal de reporte de determinada empresa é uma descrição de quem se reporta a quem; geralmente está incorporada ao organograma da empresa. Os sistemas de controle gerencial incluem um número de mecanismos formais ou informais para garantir que os gerentes estejam se portando de maneira alinhada com as estratégias da organização. Controles gerenciais formais podem incluir a cultura da empresa e a disposição dos colaboradores de monitorar o comportamento uns dos outros. Políticas de remuneração criam incentivos para que os funcionários tenham aderência a determinadas normas de comportamento. Tais elementos da organização de uma empresa, inúmeras vezes, são denominados de recursos e capacidades complementares porque têm, isoladamente, capacidade limitada de gerar vantagem competitiva. Todavia, quando agrupados com outros recursos e outras capacidades, permitem que uma empresa aproveite todo o seu potencial para vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

O próximo subcapítulo abordará o tema da competitividade, ou seja, vantagem competitiva de determinada empresa.

2.2. Competitividade

Para Barney e Hesterly (2011), uma empresa de um setor específico, tendo analisado seus recursos e capacidades, e concluído que são valiosos, raros e custosos de imitar, passa a utilizá-los para definir uma estratégia, a qual implementa com a estrutura organizacional, os controles gerenciais formais e informais e as políticas de remuneração apropriados. Através da VBR essa empresa poderá ganhar vantagem competitiva mesmo operando no que o modelo das cinco forças classificaria como um setor muito pouco atrativo.

Empresas de um setor podem responder às vantagens da concorrência de três maneiras. Primeira: podem optar por não reagir; Segunda: podem optar por mudar algumas de suas táticas de negócios; Terceira: podem optar por mudar a sua estratégia (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Há, no mínimo, três motivos para uma empresa não responder à vantagem competitiva de outra. Primeiro: por ser detentora da sua própria vantagem competitiva. Responder à vantagem competitiva de outra empresa pode destruir, ou comprometer suas próprias fontes de vantagem competitiva. Segundo, por não possuir os recursos e as capacidades para fazê-lo. Uma empresa com recursos e capacidades insuficientes ou inapropriados – sejam eles físicos, financeiros, humanos ou organizacionais - normalmente não conseguirá imitar os recursos de uma empresa de sucesso, seja por meio de duplicação direta ou por meio de substituição. Finalmente, a empresa pode não responder às vantagens de um concorrente por estar tentando diminuir o nível de rivalidade no setor. Algumas ações empenhadas por certa empresa com o intuito de minimizar a rivalidade em um setor e que também não exija que as empresas do setor em questão se comuniquem diretamente ou negociem entre si, podem ser vistas como cooperação tácita (BARNEY; HESTERLY, 2011).

“Reduzir o nível de rivalidade em um setor pode ser benéfico para todas as empresas que nele operam. Essa decisão pode ter o efeito de reduzir a quantidade de bens e serviços fornecidos em um setor para o nível abaixo do competitivo, ação que terá como efeito o aumento dos preços desses bens ou serviços. Quando a cooperação tácita tem o efeito de reduzir a oferta e aumentar os preços é conhecida como conluio tácito. Este pode ser ilegal em alguns cenários. Porém, as empresas também podem beneficiar todas as empresas de um setor e, normalmente, não são ilegais” (BARNEY; HESTERLY, 2011, P. 75).

Empresas podem concordar tacitamente em não comercializar seus produtos de determinada maneira. Além disso, podem não cooperar tacitamente concordando em não utilizar certas práticas de produção, como terceirização em países em desenvolvimento, bem como práticas ambientalmente prejudiciais (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Todas essas ações tendem a reduzir o nível de rivalidade em um setor, o que por sua vez, pode ter o efeito de aumentar o nível médio de desempenho das empresas do setor. Relações de cooperação tácita entre empresas são difíceis de manter. Normalmente, para que a cooperação tácita funcione, um setor deve ter alguns atributos estruturais. Primeiro, deve haver de forma relativa poucas empresas no setor. Comunicar e coordenar estratégias de forma informal entre algumas empresas já é bastante difícil. Por isso a cooperação tácita é uma estratégia viável apenas quando o setor é um oligopólio (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Segundo, empresas nesse setor devem ser homogêneas no que tange aos produtos que vendem, assim como às suas estruturas de custos. Produtos heterogêneos facilitam para a empresa, ter flexibilidade em seus acordos de cooperação tácita; modificando seus produtos e custos heterogêneos significa que o nível ótimo de oferta para certa empresa tem a possibilidade de ser bem diferente do nível acordado pela cooperação tácita. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Terceiro, normalmente, existe um líder de mercado forte em um setor em que as empresas decidem cooperar tacitamente. Geralmente é uma empresa relativamente grande que estabelece o tipo de comportamento que será mutuamente benéfico; exemplo esse, às vezes, seguido por outras empresas (BARNEY; HESTERLY, 2011).

“Por fim, a manutenção da cooperação tácita em um setor quase sempre requer a existência de barreiras altas à entrada. Se a cooperação tácita for bem-sucedida, o desempenho médio no setor aumentará. Porém, o nível de desempenho superior pode induzir outras empresas a entrar nesse setor, e essa entrada aumentará o número de

concorrentes e tornará muito difícil manter relações de cooperação tácita. Portanto, deve ser muito custoso para novas empresas entrar em um setor a fim de que aqueles que já estão nele mantenham sua cooperação tácita. Quanto mais altos esses custos, maiores são as barreiras à entrada” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 76).

As ações específicas de uma empresa com o intuito de implementar suas estratégias são denominadas táticas. Algumas táticas podem abranger decisões que as empresas tomam sobre inúmeros atributos de seus produtos – Incluindo abordagens específicas de publicidade adotadas pela empresa e esforços de vendas e marketing. Normalmente, as empresas mudam suas táticas com maior frequência do que suas estratégias. Quando empresas concorrentes fazem uso de estratégias semelhantes, as vantagens competitivas que qualquer uma delas poderia desfrutar em determinado momento são, provavelmente, o resultado das táticas que cada uma utiliza. É comum empresas concorrentes mudarem suas táticas, imitando as da empresa com vantagem competitiva. Embora mudar táticas dessa maneira gere apenas paridade competitiva, isso é normalmente melhor do que a desvantagem competitiva que tais empresas enfrentavam anteriormente (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Algumas empresas, ao invés de simplesmente imitar as táticas de outra, com vantagem competitiva, podem “saltar a frente” dos concorrentes ao desenvolver novas táticas. Algumas podem ser tão competentes em criar produtos inovadores e outras táticas que essa capacidade de inovação pode transformar-se em uma fonte de vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Obviamente, isso não é muito frequente; ocorre apenas quando a estratégia de uma empresa tira a vantagem competitiva de outra. Mudanças no gosto do consumidor, na demografia e nas leis que regem determinado setor podem ter o efeito de tornar inútil o que um dia foi uma estratégia vencedora (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Porém, não há o que cause maior impacto do que as mudanças tecnológicas. Para a maior parte das empresas, a estratégia ajuda a definir o que fazem e o que são (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Mudar estratégia com frequência acarreta em mudança de identidade e de propósitos. São mudanças difíceis de fazer e, a maioria das empresas, espera para mudar até serem obrigadas a isso, devido a resultados financeiros desastrosos (BARNEY; HESTERLY, 2011).

“A habilidade de gerar vantagens competitivas, que toda estratégia tem, normalmente acaba, cedo ou tarde. Em geral, é muito melhor para uma empresa mudar sua estratégia antes que ela seja uma viável; dessa forma, ela pode realizar uma mudança planejada para uma nova estratégia mantendo todos os recursos e as capacidades que já possui, enquanto desenvolve novos recursos e novas capacidades de que precisará para competir no futuro” (BARNEY; HESTERLY, 2001, p. 78).

A VBR e o modelo VRIO podem ser aplicados por empresas individuais para entender se ganharão ou não vantagens competitivas, o quão sustentáveis serão e quais as suas fontes. Dessa forma a VBR e o modelo VRIO tem possibilidades de serem considerados complementos importantes para a análise das ameaças e oportunidades (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Além do que esses modelos podem nos expressar sobre o desempenho competitivo de certa empresa, a VBR tem implicações mais amplas para gerentes que buscam conquistar vantagens competitivas. Contanto que o custo de implementação da estratégia seja menor do que o valor de sua implementação, o custo relativo de implementação da estratégia é mais importante para a vantagem competitiva, do que o custo absoluto de implementar a estratégia. Empresas podem superestimar e subestimar sistematicamente sua singularidade; recursos socialmente complexos: A liberdade da tomada de decisão dos empregados, a cultura organizacional e o

trabalho em equipe não só podem ser valiosos como também podem ser fontes de vantagens competitiva sustentáveis; O papel da organização: A organização deve apoiar o uso de recursos valiosos, raros e custosos de imitar. Se surgirem conflitos entre esses atributos de uma empresa, mude a organização (BARNEY; HESTERLY, 2011, p.78).

“A VBR sugere que vantagens competitivas podem ser encontradas em vários dos diferentes recursos e das diferentes capacidades que uma empresa controla. Esses recursos e essas capacidades não estão limitados àqueles diretamente controlados pela alta gerência da empresa. Portanto, a responsabilidade de criar, nutrir e explorar recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar para obter vantagem competitiva não está restrita à alta gerência, mas recai sobre todos os funcionários da empresa. Para fazer isso, os funcionários devem ir além de definir seus empregos em termos funcionais e, em vez disso, defini-los em termos competitivos e econômicos” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p.78).

Com funcionários de toda a organização, tendo autonomia para desenvolver e explorar recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar, ao cumprir as responsabilidades de seus cargos, a empresa poderá obter vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY; HESTERLY, 2011).

No artigo “Recursos de Empresas e Vantagem Competitiva Sustentada”, Jay Barney tenta definir alguns conceitos chave e relações centrais que tendem a caracterizar em recursos de vantagem competitiva. Tais tipos de análise usualmente geram duas suposições sobre as empresas: em primeiro lugar, que os recursos sejam distribuídos de forma heterogênea em meio às empresas concorrentes e, segundo, que os recursos são imperfeitamente mutáveis. Examinando algumas das implicações empíricas, bem como a visão baseada em recursos das ofertas firmes com algumas questões mais amplas em gestão estratégica (Barney, 1991).

Conner (1991, apud BARNEY 1991) examina a relação entre o modelo baseado nos recursos da vantagem competitiva e vertentes da investigação baseada na economia de organização industrial. Após a conclusão desta análise criteriosa, há uma reflexão acerca do papel da visão baseada em recursos da empresa satisfazer os critérios necessários para ser considerada uma nova “teoria empresarial”.

Harrison, Hoskisson e Ireland (1991, apud BARNEY 1991) examinam algumas implicações do modelo baseado em recursos no contexto das fusões e aquisições. Sugerem formas intrigantes cujo modelo baseado em recursos pode ser examinado empiricamente.

Fiol (1991, apud BARNEY 1991), amplia os limites do modelo baseado em recursos de vantagem competitiva o mais distante possível da visão dos demais autores já citados. Leva as ideias de competência distintiva e ativos específicos firmes como dado, discutindo em detalhes as bases linguísticas e antropológicas de gestão de competências distintivas a base de cultura. Sua análise aponta para inúmeras ligações importantes entre o comportamento organizacional, a teoria da organização e um modelo baseado em recursos de vantagem competitiva.

Embora muitos dos principais problemas, levantados pela visão baseada em recursos das empresas, gerem muito mais dúvidas do que respostas, isto é benéfico para o campo administrativo. Em conjunto, tais indagações ajudam a definir alguns pontos chave em uma agenda de pesquisa que deve manter empenhados há algum tempo tantos acadêmicos interessados em fonte de vantagem competitiva sustentada (Barney, 1991).

Barney (2001), no artigo “Visão baseada em recursos da empresa: Dez anos depois de 1991” retomando o artigo “Recursos de Empresas e Vantagem Competitiva Sustentada”, escrito em 1991 em uma edição especial onde uma série de artigos dessa edição especial sugere que os recursos, capacidades dinâmicas e conhecimento estão intimamente ligados. Por exemplo,

Wright, Dunford e Snell (2001, apud BARNEY 2001) discutem a importância dessas inter-relações para a ponte entre a gestão estratégica e gestão de recursos humanos.

Fiol (2001, apud BARNEY 2001), considera esses links no que diz respeito à capacidade de reconfigurar continuamente a vantagem competitiva de uma organização e conclui que, em alguns ambientes, uma vantagem competitiva sustentável pode não ser possível. Estas observações são consistentes com uma crescente literatura sobre o conhecimento e vantagem competitiva, por exemplo, de acordo com Spender & Grant (1996, apud BARNEY 2001).

Fiol (2001, apud BARNEY 2001), conclui que as vantagens competitivas podem existir em mercados dinâmicos só por causa da capacidade das empresas para mudar continuamente, e que vantagens competitivas sustentadas não são possíveis nestes mercados. Alguns desses trabalhos parecem sugerir que "capacidades dinâmicas" na perspectiva da vantagem competitiva contradiz a VBR, especialmente no que foi desenvolvido na edição especial de 1991. Alterar as palavras com as quais a teoria se desenvolve não muda a teoria subjacente. Dito de outro modo "capacidades dinâmicas" são simplesmente, capacidades que são dinâmicas.

O capítulo a seguir descreverá e explicará a estratégia metodológica utilizada no presente trabalho. Tal capítulo é denominado estratégia metodológica, e conterá cinco subcapítulos, onde o quarto subcapítulo possuirá mais três subcapítulos.

As denominações dos subcapítulos da estratégia metodológica são: tipos de pesquisa, vertente de pesquisa, unidade de estudo, técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados. Os subcapítulos da técnica de coleta de dados são: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevista em profundidade.

3. Estratégia Metodológica

A estratégia metodológica engloba os procedimentos relativos à aplicação do método de pesquisa: vertente qualitativa, estudo exploratório, unidade de estudo constituída, as técnicas de coleta de dados e a técnica de análise aplicada junto aos mesmos.

3.1. Tipo de pesquisa

Para Gil (1996), a pesquisa exploratória tem como objetivo gerar maior proximidade com o problema, de modo a ressaltá-lo ou gerar hipóteses. Tais pesquisas têm como eixo central o aperfeiçoamento de ideias ou a descoberta de intuições. Sua estrutura de planejamento tende a ser flexível, levando em conta os mais variados pontos relativos ao fato estudado. Em grande parte dos casos, esse tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de caso que estimulem a compreensão. Ainda que o planejamento da pesquisa do tipo exploratória mostre-se flexível, em grande parte dos casos, toma a forma de pesquisa bibliográfica ou, até mesmo, de estudo de casos.

3.2. Vertente de pesquisa

De acordo com Bauer e Gaskell (2005), a característica básica da pesquisa qualitativa é basear-se na interpretação dos dados advindos das distintas realidades sociais, sendo assim, considerada pesquisa soft. Sua forma mais conhecida de aplicação é a entrevista em profundidade. Através da metodologia de pesquisa qualitativa ampliou-se a visão para além do dogmático a respeito de assuntos metodológicos.

“A mensuração dos fatos sociais depende da categorização do mundo social. As atividades sociais devem ser distinguidas antes que qualquer frequência ou percentual possa ser atribuído a qualquer distinção. É necessário ter uma noção das distinções entre categorias sociais, antes que se possa medir quantas pessoas pertencem a uma ou outra categoria” (BAUER; GASKELL, 2005, p. 24).

A reflexão inerente à pesquisa qualitativa centra-se na realização de entrevistas intensivas, mais do que na observação e análise documental; é, por um lado, um posicionamento provisório em face de um processo de aprendizagem e desmistificação ainda decorrente e, sob outro viés, um caminho automático visando um determinado tipo de entrevistas em profundidade orientadas para a coleta de dados de primeira mão. Caracteriza-se, também, por ser uma técnica de análise de conteúdos que não se aplica ao uso de softwares para interpretação dos dados obtidos (GIL, 1996).

3.3. Unidade de estudo

Na pesquisa realizada, foram entrevistados clientes de taxa mensal da Lady Like Comunicação e Marketing e 60 potenciais clientes, sendo esses, empresas pertencentes ao mercado de moda feminina, direcionadas às mulheres jovens das classes B/C, residentes na Cidade de Porto Alegre. A definição quanto ao número de indivíduos entrevistados foi orientada pelo critério da saturação empírica.

Segundo Guerra (2010), a saturação empírica está coligada à indução analítica, não sendo apenas um critério para a elaboração da amostra, mas sim, um critério de avaliação da mesma. A saturação é a leitura teórica ou empírica acerca dos dados coletados. A aplicação da saturação empírica se dá quando os dados que deverão ser recolhidos não emitem mais informações aditivas que venham justificar um aumento da coleta de material empírico.

“Nesse sentido, a saturação pode ser considerada uma categoria de análise, significando que, no contexto da interrogação, o investigador da conta da repetição das informações face aos nós centrais do questionamento. Assim, a saturação é definida como um fenômeno pelo qual, depois de um certo número de entrevistas, o investigador - ou a equipe - têm a noção de nada recolher de novo quanto ao objeto da pesquisa” (GUERRA, 2010, p.42).

Para Bauer e Gaskell (2005), a pesquisa empírica social, em sua totalidade, busca evidência com o intuito de argumentar e tem por objetivo justificar os dados buscados que formam a base da investigação, descrição, demonstração, prova ou refutação de uma afirmação específica. A orientação mais elaborada para selecionar a evidência nas ciências sociais é a “amostragem estatística aleatória”. A competência da amostra representativa é incontestável. Em inúmeros campos da pesquisa textual e qualitativa a amostra representativa não se aplica. A amostragem garante eficiência na pesquisa ao fornecer uma base lógica para o estudo de apenas partes de uma população sem que se percam as informações – seja esta população uma população de objetos, animais, seres humanos, acontecimentos, ações, situações, grupos ou organizações.

De acordo com Bauer e Gaskell (2005), o entendimento dos mundos da vida dos entrevistados e de grupos sociais especificados é o eixo central da entrevista qualitativa. O entendimento em questão tende a contribuir para muitos âmbitos na pesquisa. Há a possibilidade de servir como um fim em si mesmo, o oferecimento de uma descrição detalhada de um determinado meio social; assim como embasar a elaboração de um referencial para pesquisas futuras e, ainda fornecer dados para testar expectativas e hipóteses construídas fora de um ângulo perspectivo teórico específico.

Através da análise das entrevistas, tornou-se possível identificar quais são os elementos ou recursos valorizados pelas empresas de varejo de moda feminina na definição da sua estratégia de comunicação e na decisão de contratação de empresas para prestar serviços dessa natureza e quais recursos são evidenciados como relevantes pelas empresas que contratam a empresa Lady Like Comunicação e Marketing.

3.4. Técnica de coleta de dados

O presente subcapítulo tem como objetivo definido analisar as técnicas de coleta, para que se torne possível e efetiva a realização do estudo proposto. Na técnica de coleta de dados encontram-se os tipos de pesquisas utilizados no presente trabalho, sendo elas: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevista em profundidade.

3.4.1. Pesquisa bibliográfica

Segundo Gil (1996), a concretização da pesquisa bibliográfica se dá embasando-se em material anteriormente elaborado, principalmente por meio de artigos científicos, bem como livros. Uma grande parcela dos estudos exploratórios tende a ser definida como pesquisa bibliográfica. Apesar de ser exigida essa espécie de trabalho em quase todo o tipo de estudo, a fonte bibliográfica vem de pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir dela. Pesquisas ideológicas, não deixando de mencionar as que têm como proposta a análise de inúmeras posições referentes a um mesmo problema, também são, geralmente, desenvolvidas galgando-se em fontes bibliográficas. O principal diferencial da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de acontecimentos muito maior do que se fosse pesquisar diretamente, o que se torna importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos.

Para Ruiz (1996), todos os estudantes de âmbito acadêmico em determinado momento terão que realizar esse tipo de pesquisa. Qualquer tipo de pesquisa, em qualquer área supõe e exige pesquisa bibliográfica antecedente, independentemente se for de forma exploratória, ou na construção do *status questionis*, ou, ainda, com o intuito de justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa.

3.4.2. Pesquisa documental

De acordo com Gil (1996), a elaboração da pesquisa documental é similar à pesquisa bibliográfica, sem desconsiderar que por meio das análises bibliográficas as fontes são constituídas de material impresso, localizados em bibliotecas, já no que se refere a análise documental as fontes são mais diversificadas e dispersas. É comum não parecerem claras as diferenças entre ambas, visto que as fontes bibliográficas não são mais que fontes impressas voltadas a determinado público.

Das fontes utilizadas nas pesquisas documentais, significativa parcela, pode ser usada como fontes bibliográficas. Assim, devido aos materiais impressos analisados, torna-se impossível tratar a pesquisa bibliográfica como um tipo de pesquisa documental. Os documentos constituem vasta e estável fonte de dados a serem pesquisados; como sua importância aumenta à medida que o tempo passa, definem-se como a mais importante fonte para pesquisas históricas. O custo da pesquisa documental torna-se relativamente baixo quando comparamos às outras pesquisas (GIL, 1996).

3.4.3. Entrevista em profundidade

Para Ruiz (1996), a técnica de entrevista consiste num diálogo com o intuito de colher de certa fonte, pessoa ou, ainda informante, dados importantes para a pesquisa em questão. Portanto não somente os quesitos da própria pesquisa devem ser corretamente construídos, como também o informante deve ser minuciosamente escolhido. O pesquisador deve saber conduzir de forma correta a pesquisa, permitindo ao informante ficar a vontade, para, assim, obter o maior número de informações, quanto for possível, evitar que o diálogo saia do foco proposto pela pesquisa de campo. O entrevistador deve anotar cuidadosamente, as informações coletadas a partir da realização da entrevista, registrando sumariamente, no decorrer da mesma, bem como completando suas anotações, imediatamente após a entrevista ou o mais breve possível.

As entrevistas em profundidade são realizadas individualmente e para a aplicação das mesmas, a autora utilizou-se de um roteiro semi estruturado, contendo as questões que visam obter respostas aos objetivos traçados neste estudo. Após formular a pergunta inicial, o entrevistador utiliza um formato não estruturado; o restante do percurso da entrevista é de acordo com a resposta inicial, pelas sondagens do entrevistador, para aprofundar a pesquisa pelas respostas do entrevistado. Para a efetiva realização da pesquisa a autora entrou em contato com os possíveis entrevistados, que estivessem dentro das exigências propostas no filtro, colocando-se à disposição a fim de encontrá-los no local onde eles se sentissem mais à vontade para serem submetidos às questões propostas no roteiro (MARCONI; LAKATOS, 2006).

O filtro para a coleta de dados em questão encontra-se disponível abaixo.

Entrevista: critério para escolha dos entrevistados

1 - Pequena ou média empresa do setor de varejo, de moda feminina, que atue na cidade de Porto Alegre e que contrate consultoria;

2 - Estarem no mercado há pelo menos, cinco anos;

- 3 - Voltadas para o público da classe B e C;
- 4 - Já terem realizado, no mínimo, duas contratações de consultoria, para comunicação.

3.5. Técnica de análise de dados

No capítulo 4 “Apresentação dos Resultados”, teremos a análise das entrevistas feitas durante a pesquisa qualitativa. Os entrevistados, classificados como potenciais clientes da Lady Like Comunicação e Marketing, analisados durante o subcapítulo 4.4 “Recursos Competitivos de Comunicação e Marketing no Setor de Varejo de Moda Feminina”, onde após os parágrafos de análise serão citadas falas dos entrevistados, para comprovar as considerações feitas. No caso, os potenciais clientes, serão identificados como E1, E2, E3, E4, E5 e E6. Já a amostra de entrevistados que já são clientes, será avaliada no subcapítulo 4.5 “A Estratégia da Lady Like Comunicação e Marketing: Uma Análise a partir da VBR”, onde suas falas serão identificadas pelas siglas ECLL1, ECLL2, ECLL3, ECLL4, ECLL5 e ECLL6. Significado: Entrevistado Cliente Lady Like...

A avaliação da coleta de dados dos clientes da Lady Like Comunicação e Marketing, ocorrerá por meio da perspectiva exposta pelos clientes, a partir das entrevistas, juntamente com a visão da autora do referente trabalho.

Para Bauer e Gaskell (2005), grande parte das pesquisas tem sua base na entrevista, esta estruturada ou não, é um meio que emite conveniência, sendo ele estabelecido como método de pesquisa social. Outro modo é através da escrita de relatórios pelos entrevistados.

De acordo com Guerra (2010), em âmbitos indutivos, no que tange a análise de conteúdos, há a possibilidade para uma vasta capacidade de interpretação, por parte do pesquisador, devido a esse mesmo fato a análise indutiva está constantemente sendo posta em cheque, se comparada à lógica dedutiva. Considera-se, pois, que a maioria das análises de conteúdos é de lógica dedutiva.

Com isso, encerra-se o capítulo da estratégia metodológica que discorreu sobre o tipo, vertente, técnica de coleta e análise de dados utilizados no presente estudo e parte-se, na sequência, para os resultados.

4. Apresentação dos Resultados

4.1. Caracterização do setor de consultoria em comunicação e marketing

Para Nicola Minervini (2013), é dada mais ênfase ao custo Brasil que ao custo empresa. Há anos que os brasileiros estão a mercê da taxa cambial, com seus altos e baixos: se exporta quando o cambio está favorável e, quando o cambio se traduz em menos reais para receber por cada dólar, a exportação reduz; isso sem contar que, quando o Brasil deixa de exportar, sua imagem lá fora não estará ao máximo e o seu habitual importador não ficará esperando que se inverta a situação cambial: simplesmente irá trocar de fornecedor mais constante

Primeiro, devemos considerar que, graças aos chineses, as exportações tem se mantido, pena, quase que só commodities. Mas, tem entrado dólares; Segundo, eles estão investindo, mais uma entrada de divisas em muitas áreas no Brasil; Terceiro, em lugar de nos apavorarmos, deveríamos aprender, com eles, como investimento em pesquisa, formação de um “exército” de engenheiros, a agressividade comercial, etc (www.aliarconsultoria.com.br).

Tem sido complicado, competir com eles: exige fuga do comum e briga em outro segmento de mercado, está nítido que temos que nos defender de práticas ilegais, de dumping, etc (MINERVINI, 2013).

Quando o mercado brasileiro estava “protegido”, além do mercado, estavam, também, “protegido” poucos fabricantes. A inflação estava em alta e quem tinha acesso, ao voltar de viagem do exterior, vinha carregado de objetos, muitos deles, hoje ao nosso alcance, no nosso país de origem (www.aliarconsultoria.com.br).

Sendo urgente para o Brasil a inovação, taxar de sobremaneira as importações não seria contraditório: quase que 60% das importações são insumos, tecnologia e matéria prima para a indústria (MINERVINI, 2013).

A competitividade da indústria brasileira, no ranking de 133 países, está no lugar nº 56, o PIB por hora trabalhada anda por volta de US\$ 11,00 contra uma média de US\$ 35,00 (Alemanha US\$56,00) e o custo industrial médio, tendo os EUA no nível 100, nos estamos em 93 e a China em 74, só que não temos “o poder de fogo” dos EUA, nem as condições de trabalho da China ou da Índia, nem a competitividade da Alemanha (www.aliarconsultoria.com.br).

Mesmo o Brasil enfrentando grandes entraves políticos e econômicos, o empreendedorismo vem crescendo e possibilitando a inserção de empresas dos mais variados portes e atividades no mundo dos negócios, como consequência, a demanda pelos serviços de consultoria de mercado não para de crescer (MINERVINI, 2013).

Segundo a Associação Brasileira de Consultores (ABCO) através da Pesquisa Perfil da Consultoria no Brasil, coordenada pelo consultor Luiz Affonso Romano, do Laboratório da Consultoria, assinala que os consultores estão otimistas e preveem, para 2015, o crescimento de até 20% no setor de serviços, reforçado pelo industrial e do comércio, contudo estável no setor público. O estudo anota que o nível de satisfação na Consultoria passou de 70% (2011) para 80% (ROMANO, 2015).

O consultor Luiz Afonso Romano, presidente da ABCO, afirma que mesmo 2015 sendo um ano difícil para a economia brasileira, os consultores ouvidos, pelo Laboratório da Consultoria, entre agosto e setembro do ano passado, para a atualização da pesquisa perfil das empresas de consultoria no Brasil, estão otimistas. Para aproximadamente 77% dos consultores, o faturamento crescerá em relação a 2014 (ROMANO, 2015).

O crescimento esperado pelas empresas de consultoria para 2015 encontra-se em torno de 11 a 20 %. Confiam que o crescimento esperado se dará pelo setor de serviços, secundado pelos

setores da indústria e do comércio, enquanto que no setor público será de forma conservadora. Os consultores ouvidos nessa pesquisa são mais jovens, frutos de uma geração mais dinâmica, que busca flexibilidade, outra rotina e independência (ROMANO, 2015).

4.2. Caracterização do setor de varejo de moda feminina

Para Daniel Kamlot (2010, p.5), o Brasil é um país onde a moda se mostra cada vez com mais proporção. Anteriormente ao sucesso de modelos conhecidas globalmente, como Gisele Bündchen, Alessandra Ambrosio, Isabeli Fontana e Adriana Lima o Brasil sempre se destacou por criar moda regional ou internacionalmente. Isto se reflete também no mercado brasileiro têxtil e de vestuário, em particular o feminino.

“Segundo Erika Schmid, as pessoas utilizam várias linguagens para se comunicar, além das conhecidas comunicações verbal e escrita. Uma das mais importantes linguagens utilizadas, desde que o frio fez com que o homem da pré-história vestisse peles de animais para aquecer seu corpo, é a linguagem da moda. “A linguagem da moda se insere dentro do próprio desenvolvimento da humanidade e por isso mesmo está intimamente ligada à sua evolução e mudança de costume”. A roupa, como qualquer idioma, pode ser expressa com um sotaque estrangeiro que identifica imediatamente aquele que a veste como nativo de outro país. A roupa e a moda parecem ter uma linguagem própria” (KAMLOT, 2010, p.05).

As empresas de vestuário de grande porte respondem por 16% do mercado nacional. As microempresas, devido a várias dificuldades, respondem por apenas 8%, ficando as empresas de médio porte que, junto com as pequenas, somam 66% da produção total brasileira (conforme informado pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial), como aquelas que atendem grande parte da população (KAMLOT, 2010, p.5).

Apoiado pela indústria inovadora, o mercado do varejo da moda no Brasil vem ampliando nos últimos cinco anos. Dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) mostram que o crescimento do consumo de moda pela classe média se deve a fatores como: melhor distribuição da renda, índice de formalização do trabalho, aumento do poder aquisitivo e, maior facilidade de acesso ao crédito – impulsionou a expansão do setor. O Brasil é o 4º país no varejo da moda em termos de desempenho econômico. Com saldo positivo, nos últimos seis anos, movimentou por volta de R\$ 120 bilhões, sem contar os acessórios, com outros R\$ 40 bilhões. O varejo da moda, assim, consolida-se como um mercado promissor que conta com quase 800 mil pequenos negócios de vestuário, calçados e acessórios, responsáveis por 38% do volume de vendas do setor, segundo o mesmo levantamento (PRADO, 2015, p. 13).

4.3. Lady Like Comunicação e Marketing: Histórico e caracterização

A Lady Like Comunicação e Marketing é uma empresa de consultoria de comunicação e marketing, como o próprio nome já diz, focada em varejo de moda feminina, destinada às consumidoras pertencentes às classes A/B, da cidade de Porto Alegre, RS. Fundada em agosto de 2013, a empresa é composta por duas sócias: Mara Lucianne Campos de Freitas (autora do decorrente trabalho) e Jéssica Almeida de Lima, ex-colegas da graduação em publicidade e propaganda na ESPM – Sul. A empresa funciona no Cuento Coworking Porto Alegre, localizado na Rua Quintino Bocaiuva, 1482, Rio Branco.

4.4. Recursos Competitivos de comunicação e marketing no setor de varejo de moda feminina

Para a maioria dos potenciais clientes da Lady Like Comunicação e Marketing, entrevistados no que tange aos recursos financeiros, o mais relevante é o capital proveniente de empreendedores, pois este fator demonstra que a empresa entende de finanças, se relaciona bem no mercado financeiro e tem uma atitude inteligente deixando de dever montantes de juros a bancos. Este recurso, dentre os demais recursos financeiros, expressa que a empresa é articulada, tendo um bom giro do capital, retorno, estando bem posicionada no mercado.

E1: “Dinheiro de empreendedores, pois pra mim quer dizer que a empresa está bem posicionada no mercado.”

Já no que diz respeito aos recursos físicos, a tecnologia foi considerada o recurso mais importante, já que do ponto de vista do cliente uma tecnologia mais adequada permite maior otimização na função da consultoria em ajudar o varejo de moda a resolver seus prováveis problemas de comunicação e marketing; Bem como os equipamentos de posse da consultoria, que para o cliente a detenção de equipamentos expressa que a empresa tem um bom retorno financeiro para investir, ou seja, é reconhecida no mercado, por ser uma boa prestadora de serviços.

E5: “Mostra o conhecimento do consultor.”

A habilidade de relacionamento por parte dos consultores de comunicação e marketing foi o quesito mais admirado e esperado para os varejistas dentro dos recursos humanos, na opinião dos entrevistados o cultivo de um bom relacionamento faz o serviço fluir, visto que dentro do relacionamento o trabalho se concretiza, facilitando o desenvolvimento do projeto. Através do relacionamento é alcançado um grande retorno por ambas as partes, o cliente consegue expor o seu ponto de vista, mantendo um trabalho conjunto.

E2: “Relacionamento, dentro do relacionamento tudo se concretiza.”

Sobre os recursos organizacionais pode-se constatar como item mais importante a forma como a empresa se organiza, visto que para a maioria dos entrevistados, tal fator denota que a empresa vai ser bem organizada durante a prestação do serviço, gerando melhorias ao varejo de moda ao qual a consultoria atende. Foi citado também, o sistema de coordenação, as relações informais, bem como as ferramentas de controle.

Uma organização é uma combinação de esforços individuais, tendo por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

Relações informais consistem numa rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida formalmente, ou seja, a estrutura surge da interação entre as pessoas, desenvolvendo-se espontaneamente quando as pessoas se reúnem entre si.

As ferramentas de controle compõem algumas funções do processo administrativo. O planejamento, a organização e a direção repercutem intensamente nas atividades de controle da ação empresarial, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados desta, obtidas através do planejamento, da organização e da direção. Sendo assim, se há controle, há mais possibilidade de se alcançarem as metas estabelecidas.

E1: “Para mim os mais importantes são a forma como se organiza e o sistema de coordenação. Se a empresa obtiver uma estrutura organizacional definida e estruturada, vai ser organizada na prestação do serviço e vai saber coordenar bem o negócio do varejo.”

Dentre os fatores que não foram mencionados, inclusos em cada um dos recursos durante as entrevistas, os entrevistados citaram a simpatia dos colaboradores, os valores pessoais e experiências de mercado e a criatividade através de ideias simples que venham a dar um bom retorno. Todos os fatores citados encontram-se sob o viés dos recursos humanos.

Dentre todos os quatro recursos citados, o que foi identificado como o mais significativo foi o recurso financeiro, visto que, na ausência deste, não há como implementar o serviço.

O recurso financeiro se torna determinante na escolha da empresa prestadora do serviço de consultoria, estando nele incluso o dinheiro total, de qualquer fonte, utilizado pelas empresas para criar e possibilitar estratégias.

Apresentando giro de capital, a empresa demonstra que está dinâmica no mercado onde atua. Acredita-se que quando uma empresa está em alta, em destaque, irá despender tempo para planejar estratégias de como ascender cada vez mais. Quando a empresa for atuante no seu segmento, estará sempre atualizada sobre onde buscar seus recursos financeiros, sobre qual a forma mais rentável para a mesma, não só sustentar a sua atual posição, como projetar o seu crescimento.

Quadro 1: Fatores citados por potenciais clientes dentro de cada recurso

CLIENTES POTENCIAIS	
RECURSOS	
FINANCEIROS	Dinheiro de empreendedores e bancos.
FÍSICOS	Tecnologia e equipamentos.
HUMANOS	Capacidade de relacionamento, capacidade intelectual, criatividade, valores pessoais e experiências de mercado.
ORGANIZACIONAIS	Relações informais entre os grupos, ferramentas de controle e a forma como a empresa se organiza.

Fonte: dados coletados.

4.5. A estratégia da Lady Like Comunicação e Marketing: Uma análise a partir da VBR

No que diz respeito aos recursos financeiros, a percepção dos entrevistados se mostrou igualmente dividida. Dentre os seis entrevistados clientes da Lady Like Comunicação e Marketing, dois relataram como mais importante o dinheiro advindo de empreendedores; dois dos bancos; dois do lucro a ser reinvestido.

ECLL3: “Empreendedores, porque gera um bom giro de capital, com um bom retorno”.

ECLL2: “Banco, pra mim é o meio mais seguro.”

ECLL6: “Lucros que uma empresa obteve anteriormente, justamente devido ao lucro anterior”.

Dentre os recursos físicos, o acesso à matéria prima foi o mais citado pelos entrevistados, aparecendo também, como fatores relevantes, a tecnologia, a localização e os equipamentos.

ECLL2: “O acesso à matéria-prima é o básico para ter condições de se destacar”.

ECLL5: “Acesso à matéria-prima, para mim é garantia de qualidade”.

Sob o ponto de vista dos entrevistados clientes potenciais da Lady Like Comunicação e Marketing e, para os já clientes a capacidade de relacionamento foi eleita como o requisito mais importante a compor os recursos humanos, conforme maioria da amostra entrevistada.

Por meio do serviço de consultoria, a Lady Like Comunicação e Marketing se mostra sempre aberta à opinião do cliente, incorporando opiniões advindas de experiências de mercado

e do conhecimento que o cliente tem acerca do próprio negócio, à prestação do serviço. O que muito contribui com a consolidação da implementação dos resultados durante as etapas de pesquisa e planejamento. Quando o cliente é levado em consideração, ele se sente não somente apto, mas entusiasmado em contribuir com a última etapa do processo. Ou seja, implementar os resultados alcançados com o serviço da consultoria nas praticas do cotidiano varejista.

ECLL2: “O relacionamento, de nada adianta ter capacidade intelectual e não se relacionar bem”.

Para a maioria dos clientes da Lady Like Comunicação e Marketing, as ferramentas de controle se expressam como o recurso organizacional mais importante, sendo a forma como a empresa se organiza o segundo recurso organizacional mais relevante.

ECLL6: “Ferramentas de controle, porque gera mais eficiência.”

Outros fatores citados pelos clientes entrevistados foram a necessidade de aumentar faturamento ou reduzir custos, a abordagem ao cliente, diálogo, comunicação entre empresa e cliente, comunicação entre todos os setores, bem como o preço cobrado pela consultoria.

A partir dos quatro recursos citados durante a coleta de dados, foram mencionados os recursos organizacionais, os recursos financeiros e os recursos humanos. O recurso identificado como o mais importante foi o recurso organizacional, já que para a maioria dos clientes, este recurso constitui a base da empresa.

Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia para a empresa alguns aspectos: Responsabilidades; Lideranças; Motivações; Organização das Funções, Informações e Recursos.

A estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidos, ou seja, por ser uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa, é o instrumento básico para concretização do processo organizacional.

Uma organização eficaz é aquela que realiza seus objetivos. Na eficácia organizacional temos a satisfação do cliente, o impacto na sociedade e a aprendizagem organizacional.

Quadro 2: Fatores citados por clientes dentro de cada recurso

CLIENTES LADY LIKE COMUNICAÇÃO E MARKETING	
RECURSOS	
FINANCEIROS	Dinheiro de empreendedores, bancos, lucro a ser reinvestido, necessidade de aumentar faturamento ou reduzir custos e preço cobrado pela consultoria.
FÍSICOS	Matéria-prima, tecnologia e equipamentos.
HUMANOS	Capacidade de relacionamento, a abordagem ao cliente, diálogo, comunicação entre empresa e cliente, comunicação entre todos os setores.
ORGANIZACIONAIS	Ferramentas de controle e a forma como a empresa se organiza.

Fonte: dados coletados.

4.6. Considerações finais

Para os potenciais clientes da Lady Like Comunicação e Marketing, o fator de maior importância, dentro dos recursos financeiros, no momento da contratação de uma empresa de consultoria de comunicação e marketing, é o dinheiro advindo de empreendedores; Dentre o

grupo dos entrevistados que já é cliente, as opiniões se dividiram entre dinheiro advindo de empreendedores, empréstimo de bancos e lucro a ser reinvestido.

No que diz respeito aos recursos físicos, o acesso à matéria prima foi o fator mais citado pelos clientes, enquanto os potenciais clientes elencaram a tecnologia como mais relevante.

Ambos os grupos da amostra concordaram que a capacidade de relacionamento está acima da capacidade intelectual para que determinada empresa do setor de consultoria venha a obter êxito.

As ferramentas de controle se expressam como o recurso organizacional mais importante, para a maioria dos clientes da Lady Like Comunicação e Marketing. Ficando em segundo lugar na avaliação, a forma como a empresa se organiza, o mesmo requisito que se destacou, porém em primeiro lugar, para os potenciais clientes submetidos à pesquisa qualitativa.

Para os não clientes o recurso mais determinante é o financeiro e para os clientes, o organizacional. Fato este que comprova que, apesar de ter uma estrutura pequena, a Lady Like Comunicação e Marketing tem uma estrutura sólida, por meio de uma boa organização advinda do próprio tamanho de sua estrutura.

Referências Bibliográficas

BARNEY, Jay B. “**Special Theory Forum The Resource-Based Model of The Firm: Origins, Implications and Prospects**”. Journal of Management, Vol. 17, N 1, 1991.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos**. São Paulo: Ed. Pearson, 20011.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso**. Portugal: Ed. Principia, 2010.

IPAR, Maria da Conceição; De Almeida, Lucilene Nascimento. Revista de Design, Inovação e Gestão Estratégica (Redige). **Gestão do Varejo de Moda Feminina: um estudo dos fatores críticos observados em lojas da cidade do Rio de Janeiro**. <www2.cetiqt.senai.br> Acesso em 07 dez. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas; Amostras e técnicas de pesquisa; Elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo; Ed. Atlas, 2006.

MINERVINI, Nicola. Revista Exame. **Custo Brasil x Custo Empresa – uma visão estratégica com Nicola Minervini**, São Paulo, Agosto 2013. <www.exame.abril.com.br> Acesso em: 06 de dez. 2015.

PRADO, Marcelo. Bibliotecas SEBRAE. **Conhecer: Varejo de Moda; Pequenos negócios despontam no setor; Brasil é o quarto país com maior desempenho econômico no varejo da moda**, São Paulo, Nº 30, p. 13-19, Maio 2015. <www.bibliotecas.sebrae.com.br> Acesso em 08 dez. 2015.

ROMANO, Luiz Afonso. Associação Brasileira de Consultores (ABCO). **Pesquisa da ABCO aponta crescimento no mercado de consultoria de até 20% em 2015**, Rio de Janeiro, Nº 44 Revista IBEF, Março 2015. <<http://www.abco.org.br>>. Acesso em: 06 dez. 2015.

RUIZ, Álvaro João. **Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Ed Atlas, 1996.

KAMLOT, Daniel. Central de Cases ESPM. **ENJOY: análise do composto varejista no setor de moda feminina**, Rio de Janeiro, p. 5-11, Setembro 2010. <www.espm.br>. Acesso em: 07 dez. 2015.

APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Roteiro de entrevista em profundidade para pesquisa qualitativa:

1 - Recursos financeiros incluem todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias. Esses recursos incluem dinheiro de empreendedores, acionistas, credores e bancos. Lucros retidos, ou o lucro que uma empresa obteve anteriormente e investiu no negócio, também são um tipo importante de recursos financeiros. Quais desses recursos você leva em consideração na hora de realizar a contratação de uma consultoria? Por quê?

2 – Recursos físicos são tecnologia, equipamentos, localização geográfica ou acesso à matéria – prima. Quais desses recursos você leva em consideração na hora de realizar a contratação de uma consultoria? Por quê?

3 – Recursos humanos são a capacidade intelectual e de relacionamento que pode ser encontrada nas pessoas, sejam os gerentes ou os trabalhadores de maneira geral. Quais desses recursos você leva em consideração na hora de realizar a contratação de uma consultoria? Por quê?

4 – Recursos organizacionais dizem respeito à estrutura formal da empresa, a forma como ela se organiza, suas ferramentas de controle, seus sistemas de coordenação e as relações informais entre os grupos. Quais desses recursos você leva em consideração na hora de realizar a contratação de uma consultoria? Por quê?

5 – Que outros fatores você leva em consideração na hora de realizar a contratação de uma consultoria? Por quê?