

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO EMPRESARIAL – TURMA 22**

Elizandra Vogel Ferrazza

**VAREJO TÊXTIL NO BRASIL: INVESTIR NO MERCADO INTERNO OU  
INVESTIR NO *GLOBAL SOURCING*?**

Porto Alegre

2008

Elizandra Vogel Ferrazza

**VAREJO TÊXTIL NO BRASIL: INVESTIR NO MERCADO INTERNO OU  
INVESTIR NO *GLOBAL SOURCING*?**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

**Orientador: Prof. Luiz Carlos Lund**

Porto Alegre

2008

Elizandra Vogel Ferrazza

**VAREJO TÊXTIL NO BRASIL: INVESTIR NO MERCADO INTERNO OU  
INVESTIR NO *GLOBAL SOURCING***

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

**Conceito final:**

Aprovado em ..... de .....de.....

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

**Orientador: Prof. Luiz Carlos Lund**

## RESUMO

Este caso de ensino foi desenvolvido num cenário atual de varejo têxtil brasileiro, no decorrer do caso apresentou como uma das maiores empresa varejista enfrenta no cotidiano um dilema de mercado. Sendo uma das maiores empresa mundial possui uma estrutura de negócio que opera mundialmente com dois focos de negócio: o desenvolvimento local, ou seja, fortalece parcerias com fornecedores do mercado interno e *global sourcing* procura global de mercadorias, negociação em grande escala e custos reduzidos com fornecedores globais. Nas duas estratégias de negócio a empresa busca otimizar os resultados, considerando a importância de cada uma delas, assim como, suas vantagens e desvantagens. Com o embasamento teórico sobre: varejo, *global sourcing* e estratégia competitiva, foi possível contextualizar a importância das estratégias e como podem ser utilizadas como vantagens competitivas para o crescimento sustentável do negócio.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO/APRESENTAÇÃO</b> .....	06
<b>2 EVOLUÇÃO DOS FATOS</b> .....	08
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
3.1 VAREJO.....	13
3.2 GLOBAL SOURCING.....	19
3.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	20
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	23
<b>5 PERGUNTAS E RESPOSTAS</b> .....	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28

## 1 INTRODUÇÃO

A WMY ocupa liderança de mercado em vários continentes onde atua, é uma das maiores empresa do setor varejista mundial com mais de 7000 lojas. No Brasil opera com mais de 300 lojas atuando em quatro regiões: Sul, Sudeste, Centro- Oeste e Nordeste.

Atualmente a empresa tem projetos de expansão e crescimento busca fortalecer os mercados que já atua e expandir para novas regiões no Brasil. Com uma política de oferecer aos clientes uma grande variedade de produtos a preços mais baixos que a concorrência, a proposta da empresa é proporcionar uma economia real, para que os consumidores possam reverter em benefício próprio os recursos poupados.

Além de facilitar o acesso ao consumo, as atividades da empresa também ajudam a fomentar a economia dos países onde opera, estimulando o desenvolvimento das indústrias locais abrindo novas oportunidades de comercialização.

Outro fator relevante dentro WMY é o relacionamento com sua ampla rede de fornecedores mundiais onde a empresa ganha competitividade no mercado aplicando a estratégia de custo baixo e diferenciação.

Como a empresa desenvolve e aplica essa estratégia é um fator determinante para o crescimento e desenvolvimento de novos mercados.

No último semestre tive a oportunidade de conhecer e entender melhor como funciona essa estratégia através de uma *Buy Trip Internacional* (viagem de compras) para os países da Ásia: Índia , Bangladesh e China.

Existe atualmente uma estrutura de *Global Sourcing* (procura global de mercadorias) em vários países em todos os continentes, essa estrutura busca produtos com preços competitivos demandados de todos os países onde a empresa atua. Com a quantidade relevante de um mesmo produto a empresa consegue reduzir custo dos

produtos e ter economia em escala e ainda produtos com exclusividade, com isso, a empresa consegue ter vantagem competitiva em relação as seus concorrentes , pois consegue oferecer maior variedade de produtos com qualidade e padrões internacionais, preços menores e com melhores margens ou seja, maior rentabilidade.

Por outro lado a empresa tem como objetivo desenvolver e estimular a indústria local, pois acredita que uma economia local fortalecida aumenta o poder de consumo aquecendo a economia. A proposta da empresa é proporcionar uma economia real para consumidores, proporcionando preços baixos todos os dias. Contudo, a indústria é a mesma que abastece a concorrência havendo maiores dificuldade de diferenciar o mix de produtos, além de operar com margem mais ajustadas.

Com esse cenário apresentado o dilema enfrentando pela WMY é: **investir no mercado interno brasileiro, desenvolvendo a economia local ou investir no mercado externo aumentando as importações com custo mais baixo e produtos diferenciados no setor têxtil através de *global sourcing*?**

## 2 EVOLUÇÃO DOS FATOS

Atualmente no segmento do varejo observa-se uma competição cada vez mais acelerada entre os líderes de mercados, a WMY é atualmente uma destas grandes empresas e está entre as três maiores empresas do varejo brasileiro, mesmo sendo uma empresa de grande porte e de capital estrangeiro os desafios enfrentados no Setor Têxtil no Brasil são relevantes.

Conforme Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) a indústria têxtil e de confecção é uma das mais competitivas do mundo. No Brasil não é diferente, são milhares de empresas disputando o gosto, o coração e a mente dos consumidores. É um setor industrial, no entanto, que tem sido penalizado com o desequilíbrio das principais variáveis macroeconômicas, quando comparado com os outros países concorrentes.

A ABIT divulgou no primeiro semestre de 2008 ano que a balança comercial do setor apresentou um déficit de US\$ 634 milhões, sendo que as importações registraram o montante de US\$ 1,564 bilhão, enquanto que as exportações somaram US\$ 927 milhões no período. Comparativamente ao mesmo período do ano passado, as importações aumentaram 30,4% enquanto que as exportações cresceram 8,8% .

A Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) já apontava previsão de déficit crescente para 2008, mesmo com o quadro de estabilidade da economia brasileira. Variáveis macroeconômicas desfavoráveis e principalmente a falta de isonomia na competição com seus principais concorrentes internacionais são fatores que afetam fortemente o setor.

A ABIT afirmou que o setor têxtil ocupa a sexta posição no ranking mundial de produção. É responsável por 17,5% do PIB brasileiro relativo à indústria de transformação e pela geração de mais de 1,6 milhões de empregos diretos.

Mesmo em um cenário não favorável a resposta tem sido mais investimento, mais criatividade, e mais planejamento.

O volume de vendas no comércio varejista de vestuário, tecidos e calçados registrou, um crescimento de 13,28% neste ano de 2008 contra 6,76% do mesmo período no ano passado 2007. Esta diferença nas taxas de crescimento entre o varejo e a indústria está sendo ocupada pelos artigos importados conforme dados da ABIT.

O crescimento de vendas dentro da WMY está sendo muito desafiador, porque o mercado têxtil está muito competitivo e cada vez mais busca novas alternativas para atrair e manter clientes. As dificuldades enfrentadas no varejo são as mesmas da indústria, as altas cargas tributárias, custo de produção e matéria prima tornam o custo dos produtos fabricados no mercado interno muito elevado em relação aos importados, proporcionando para o varejistas margens mais justas e produtos similares ao dos concorrentes.

Devido à intensificação da concorrência, os varejistas são confrontados com uma “guerra dos preços” que os pressiona a buscar mais longe os fornecedores com menores custos. Esta tendência, rompe a práticas de compras convencional de fornecedores locais, proporcionando oportunidades de intensificar o *global sourcing* como estratégia alternativa para a diferenciação e competitividade de preço.

Contudo o *Global Sourcing* é uma estratégia muito importante para o negócio, porém, não é o “ mundo perfeito ” e não é a solução para todos os dilemas enfrentado no dia-a-dia dos varejistas , apresenta riscos assim como, vantagens e desvantagens:

### **Vantagens**

- Custo baixo em escala;
- Produtos exclusivos;
- Produtos com padrões internacionais de qualidade;
- Aprender como fazer negócios em um mercado potencial, aproveitando as competências ou recursos não disponíveis internamente;
- Desenvolver fornecedores alternativos e potenciais;
- Estrutura de procura de mercadoria em 18 países;
- Poder de compra em grande escala.

## **Desvantagens**

- Exposição a riscos financeiros e políticos em países com economias emergentes;
- Flutuações de moedas;
- Planejamento de longo prazo – mínimo 12 meses ;
- Risco de interrupções do fornecimento, barreiras comerciais, legislações, greves portuárias.
- Controle de qualidade dos produtos.

Por outro lado, o fornecimento local é uma estratégia necessária e relevante para WMY que deve ser adotada para garantir o abastecimento e o faturamento dos grandes varejistas brasileiros.

Atualmente o abastecimento local é muito importante, representa mais de 90% do faturamento dos varejistas, conforme informações internas da WMY.

O fornecimento local é extremamente necessário, pois, o parque industrial têxtil brasileiro tem infra-estrutura e competitividades no mercado interno, mas ainda existe muitas oportunidades para crescimento e desenvolvimento para atingir mercados internacionais .

A infra-estrutura é destaque nos pólos industrial têxtil que estão localizadas em regiões como: Santa Catarina, São Paulo e algumas cidades do Nordeste. Estes pólos oferecem uma cadeia produtiva completa que vai desde a tecelagens de fio, tinturarias, estamparias, designs de produtos, bem como, desenvolvimento de produtos exclusivos para lojas de departamentos e hipermercados.

Conforme divulgação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento) o Brasil encontra-se entre os 10 maiores produtores mundiais de fios, tecidos e malhas, especialmente de algodão. Nesse último segmento, malhas com predominância de algodão o país é o terceiro maior produtor mundial, somente atrás dos Estados Unidos e da Índia.

Mesmo com essa capacidade produtiva existe muitas oportunidades de melhorias e avanços na indústria têxtil brasileira.

A falta de padronização dos processos para atender o mercado internacional, a falta de investimentos em máquinas especializadas para melhorar a qualidade de acabamentos e a capacidade produtiva são fatores que dificultam atualmente uma maior participação da indústria têxtil brasileira no circuito mundial de *global sourcing*. Também é relevante a falta de incentivos do governo e as altas taxas tributárias são fatores que limitam a indústria para aumentar as exportações.

Considerando a estratégia de desenvolvimento de fornecedores locais e a importância que representa para os varejistas, sendo uma a política estratégica da WMY, essa estratégia também apresenta vantagens e desvantagens:

#### **Vantagens**

- Baixo risco – entrega de produtos dentro de prazos estabelecidos;
- Planejamento de médio prazo;
- Pólos industrial segmentados por regiões , SC malha, SP jeans etc.;
- Gerenciamento de controle de qualidade;
- Desenvolvimento de fornecedores locais e economia local.

#### **Desvantagens**

- Alto custo de produção;
- Impostos – carga tributária efeito cascata;
- Pouco investimento do governo;
- Falta de investimento em máquinas;
- Falta de padrões em qualidade internacional;
- Fortalecimento da concorrência local.

Considerando os cenários apresentados, entendo que e as estratégias utilizadas pela WMY que ambas são relevantes para o desenvolvimento e crescimento do negócio. Sendo importante considerar que o *global sourcing* é uma estratégia que

busca reduzir os custos em 20% na cadeia produtiva, conforme informações internas da WMY, opera atualmente com uma estrutura de *global sourcing* mundial de mais 1000 funcionários espalhados por mais de 20 escritórios em 18 países, a maioria nos países asiáticos.

Com o desenvolvimento e evolução de compras diretas de fornecedores globais a WMY garante vantagens competitiva sobre seus concorrentes alavancando suas vendas com a estratégia de custo baixo e diferenciação.

Acredita-se que o *global sourcing* é uma estratégia muito importante e ainda pode crescer muito em todos os mercados, a importância de envolver as "pessoas certas" e alinhar as culturas das organizações envolvidas fornecedor e varejista é mais um fator de sucesso para que o *global sourcing* continue a ser uma ferramenta fundamental para a realização dos objetivos estratégicos de negócios .

Porém somente o *global sourcing* não garante que os planos de vendas sejam atingidos, precisa ser composto pelo mercado local, sendo muito relevante principalmente no mercado brasileiro o desenvolvimento de fornecedores e dos parques indústrias com potencial, para atender cada vez melhor o mercado interno e investir na qualificação de produtos para obter maior competitividade com os produtos importados.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 VAREJO**

“O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final” (PARENTE, 2000, p. 22).

Na visão de Parente (2000), o varejo vem assumindo uma importância crescente no cenário econômico no Brasil e no mundo. Com o acelerado ritmo de consolidação que vem caracterizando as atividades varejistas, as empresas se expandem, passando a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, desempenhando papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e gerando mais impacto na economia onde atua.

#### **Varejista X Fornecedor**

Para Parente (2000) na medida em que a concentração se acentua, e com o poder dos enormes grupos varejistas, a relação entre fornecedores e varejista fica mais competitiva, pois o varejista por sua vez, começa a impor condições de fornecimentos, definindo desde a forma de abastecimento até os procedimentos de gestão e processos produtivos que o fabricante deve adotar. Por sua vez, o fabricante, muitas vezes, começa a sentir-se vulnerável pela dependência excessiva de alguns grandes varejistas.

Portanto, a relação mais saudável praticada atualmente é a parceria entre varejista e fabricantes, onde ambos possam desempenhar suas atividades de maneira saudável mantendo essa cadeia de distribuição fortalecida e sustentável.

#### **Varejo no Canal de Distribuição**

O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de compra e venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final, essa definição foi feita por (PARENTE 2000).

Segundo Parente (2000) o varejista faz parte dos sistemas de distribuição entre produtor e o consumidor, desempenhando um papel de intermediário, funcionando como um elo entre o nível do consumo e o nível produção ou fabricante.

Os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para aquisição de produtos. Apesar de exercerem uma função de intermediários, assumem cada vez mais um papel pró-ativo na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que ser produzido para atender as expectativas do mercado, a figura abaixo mostra bem esse conceito.



**Figura 1** – Estrutura de canal de distribuição

Fonte: Adaptado Parente (2000) p. 22.

### **Componentes De Varejo**

Para Parente (2000), as organizações varejistas devem considerar os fatores que determinam seu posicionamento do mercado e alavancagem nos resultados. Esses fatores no varejo que mais impactam na gestão das unidades de negócio são: comportamento consumidor, preços, *mix* de produtos, gestão de estoque, compra e abastecimento, propaganda e promoção, *layout* e exposição de produtos e localização geográfica.

### **Comportamento do Consumidor**

Para Parente (2000), um dos elementos fundamentais para o desenvolvimento de estratégias bem sucedidas no varejo consiste não só na identificação das necessidades dos segmentos de consumidores de uma empresa, mas também o entendimento de como se desenrola o processo decisório e o comportamento de compra dos consumidores. No varejo o comportamento do consumidor deve ser prioridade, a satisfação do consumidor é o propósito máximo de qualquer varejista.

Kotler (2000, p. 58), definiu o seguinte conceito de satisfação do cliente: “**Satisfação** consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação de desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”

As empresas atualmente devem conhecer os seguintes fatores sobre os consumidores:

- a) Quem são os consumidores?
- b) O que os consumidores compram?
- c) Por que compram?
- d) Como é processo de compra?
- e) Por que ficam satisfeitos ou insatisfeitos?
- f) Como mantê-los?

Na visão de Porter (1986), à medida que a empresa for capaz de apresentar desempenho superior aos seus concorrentes, ela poderá alcançar uma vantagem competitiva. O sucesso da empresa depende não apenas do grau de excelência com quem cada departamento desempenha seu trabalho, mas também do grau de excelência da coordenação das diversas atividades departamentais consideradas pelos consumidores importantes no momento da decisão de compra.

Para Parente (2000), “O varejista deve procurar entender os diferentes tipos de comportamento de compra para adaptar-se e melhor conquistar as preferências dos consumidores.”

## **Preços**

Conforme Kotler (2000) ao longo da história, os preços foram determinados por meio da negociação entre compradores e vendedores, sendo o preço considerado fundamental na determinação da participação de mercado e da lucratividade das empresas. O preço é o elemento do *mix* de *marketing* que produz receita, os demais produzem custos.

Parente (2000) também considera uma das variáveis do marketing mais importante, o preço, porque afeta mais rapidamente a competitividade, o volume de

venda, as margens e a lucratividade das empresas varejista. Devido à facilidade na implementação dessas alterações na política de preços, muitos varejistas assumem uma postura fortemente competitiva, respondendo de forma agressiva às constantes alterações de preços da concorrência.

A política utilizada pelos varejistas para determinar seus preços está baseada nos objetivos que visam manter a empresa em um nível satisfatório de lucratividade e de vendas. Algumas vezes os objetivos são conflitantes, já que para conseguir um aumento de vendas, a empresa terá que sacrificar suas margens e lucratividade. (PARENTE, 2000).

### **Mix De Produto**

Assim como o preço, o *mix* de produto para Parente (2000), é uma variável extremamente importante para o desempenho da empresa e, conseqüentemente, da unidade de negócio, pois é considerado um fator determinante para a estratégia de diferenciação e vantagem competitiva de uma empresa, portanto, deve estar consistente com as demais variáveis do varejo, como preço, promoção, localização, apresentação e equipes de vendas.

Kotler (2000 p 420) definiu o seguinte conceito para o *Mix* de Produto: “Um *mix* de produto (também chamado sortimento de produtos) é o conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor põe à venda.”

Algumas empresas diferenciam-se pela sofisticação ou exclusividade de seus produtos, outras, por uma linha de produto de baixo custo, algumas, por variedade mais compacta ou por uma variedade mais ampla.

Na composição da linha de produtos, o varejista enfrenta o desafio de equilibrar dois objetivos conflitantes. Por um lado, procura-se oferecer o mais completo *mix* de produtos para atender às diferentes necessidades de seus vários segmentos de consumidores, e assim maximizar os volumes de suas vendas, mas isso provoca giro lento de estoque, diminuindo assim, o retorno sobre o investimento. Ou, a empresa procura diminuir sua variedade, mas acaba deixando de atender algumas necessidades de seus consumidores, comprometendo suas vendas.

## **Gestão de Estoques, Compras e Abastecimento**

A administração de compras e a gestão dos estoques constituem em setor vital para a empresa varejista. Os estoques absorvem enorme volume de recursos (Centros de Distribuições) e as compras representam a maior conta de despesas varejistas. Por isso, a área comercial desempenha uma função muito importante, porque o processo de abastecimento começa com a definição do produto e conseqüentemente, da compra. Os gestores comerciais devem conhecer os seguintes procedimentos:

- a) O volume adequado de estoque;
- b) O giro de estoque apropriado para diferentes categorias;
- c) Quanto comprar;
- d) Com que freqüência comprar;
- e) Como será a forma de abastecimento das lojas (centralizado, ou direto-loja);
- f) De quais os fornecedores comprar;
- g) Quais as condições de preços e pagamento.

As previsões de vendas podem ser desenvolvidas no nível total da empresa, ou para lojas, ou departamentos, categorias, e até mesmo para produtos específicos. A previsão de venda também pode ser elaborada para diferentes períodos de tempo-anual, mensal, semanal e diária (PARENTE, 2000).

## **Propaganda E Promoção**

Segundo Parente (2000), o composto promocional é um elemento que o varejo mais utiliza para atrair os consumidores para suas lojas, motivando-os às compras. Como todas as outras decisões empresariais, o esforço promocional precisa também estar integrado às outras variáveis dos componentes varejistas, ou seja, ponto, produto, preço, pessoal e apresentação.

## Tendências De Varejo

Kotler (2000, pg. 550) citou algumas tendências do mercado do que está acontecendo e o que poderá ser ainda mais utilizado no cotidiano das empresas modernas que buscam a inovação:

a) Novos formatos e combinações de varejo surgem continuamente. Agências bancárias são abertas em supermercados, postos de gasolinas incluem lojas de conveniências, livrarias agora têm cafeteiras, as lojas 24 horas também são opções que os clientes podem utilizar sem agregar maiores custos;

b) A era da comunicação aumentou muito o crescimento do varejo sem loja, os consumidores compram pela *internet*, por anúncios de televisão, pelo telefone através das ofertas de vendas;

c) A concorrência hoje é cada vez mais competitiva, lojas mais perto uma das outras, e disputam o mesmo consumidor;

d) O varejo de hoje está se tornando especialista, segmentando seus departamentos e proporcionando mais valor para o cliente,

e) As lojas de departamentos estão localizadas dentro de *shopping center*, onde os clientes possam escolher com maior conforto como estacionamentos, ar-condicionado e praças de alimentação;

f) Os canais de marketing estão cada vez mais profissionalizados administrados e programados com antecedência e dando maior impacto nas vendas;

g) A tecnologia está se tornando uma ferramenta de gestão competitiva fundamental. Os varejistas utilizam-se dela para fazer previsões melhores, controlar custo de estoque, trocar informação entre lojas e administrativos;

h) Varejistas com formatos exclusivos e forte posicionamento de marca estão cada vez penetrando em países que não são sua origem como *Mc Donalds*, *Gap*, *Zara*, etc.

i) Marca própria para segmentar e criar conceitos no mercado pelo segmento e fidelização dos consumidores.

### 3.2 GLOBAL SOURCING

Para Roth et al. (2008) a maior parte das empresas de grande porte já incluem *global sourcing*, como parte da sua estratégia. *Global sourcing* muitas vezes tem como objetivo explorar a eficiência global na entrega de um produto ou serviço.

Global sourcing é associado a uma estratégia de aquisições centralizada, onde uma central de compras procura e organiza produtos com o baixo custo ou seja, economias de escala e com padrões internacionais de comercialização. Uma definição de *global sourcing*: é a procura de mercadorias, produtos em comuns para vários países, com materiais, processos, modelos, tecnologias e fornecedores em comum que possam atender as necessidades de vários mercados no ponto de vista de Roth et al. (2008).

Roth et al. (2008), considera que o *global sourcing* tem vantagens e desvantagens que pode ir além do baixo custo. Algumas vantagens do global sourcing, além do baixo custo, incluem: aprender como fazer negócios em um mercado potencial, aproveitando as competências ou recursos não disponíveis internamente, o desenvolvimento de fornecedores e o aumento da capacidade total de abastecimento em produtos diferenciados com melhor custo benefício.

Algumas das principais desvantagens do *global sourcing* são: custos ocultos associados com diferentes culturas e fusos horários, a exposição a riscos financeiros e políticos em países com economias emergentes, o aumento do risco de perda da propriedade intelectual, bem como um maior controle dos custos em relação ao mercado interno. Para os produtos manufaturados, algumas das principais desvantagens incluem longo prazo, risco de interrupções do fornecimento, legislações, capacidades operacionais de portos, bem como a dificuldade de controle da qualidade dos produtos conforme afirma Roth et al. (2008).

Conforme Moncza *et al.* (1998), a habilidade de gerenciar de maneira efetiva os relacionamentos com fornecedores será um importante diferencial para manutenção da competitividade das empresas. A importância da área de compras também é salientada, a partir da afirmação de Prahalad & Hamel *apud* Jardim (2005), que afirmam que “a competitividade de uma empresa será obtida através da

capacidade de formar as competências essenciais a custos menores e com maior velocidade do que os concorrentes”.

Conforme KPMG Consultoria de Negócios Internacionais, o *global sourcing* é atualmente tão importante para as organizações quanto as vendas, já que ele não apenas afeta a rentabilidade, mas também a torna muito mais ágil no ambiente dinâmico dos dias de hoje.

Até mesmo as organizações conservadoras, estão considerando o *global sourcing* como uma parte integrante de sua estratégia. Isso deu um maior impulso ao setor de sourcing que apresentou há pouco tempo uma taxa de crescimento composta anual de 28%. A KPMG reconhece que, como qualquer setor em crescimento, o setor de *sourcing* também tem desafios a serem enfrentados.

### **3.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

As empresas descobriram várias maneiras de atingir a melhor estratégia para atuar em mercados cada vez mais competitivos.

Para Porter (1986), em sentido amplo podemos encontrar estratégias genéricas internamente consistentes que podem ser usadas isoladamente ou combinadas, para criar esta posição defensável em longo prazo e superar os concorrentes.

Algumas vezes a empresa pode seguir com sucesso mais de uma abordagem como seu alvo primário, embora isto seja raramente possível. A colocação em prática de qualquer uma destas estratégias genéricas exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário (PORTER, 1986).

Porter afirma que as estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto.

## **Liderança no custo total**

Porter (1986), contextualiza que a primeira estratégia, bastante comum se deu devido a popularização do conceito da curva de experiência, consiste em atingir a liderança no custo total através de políticas funcionais orientada para este objetivo básico. A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, um controle rígido do custo e das despesas gerais. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não podem ser ignoradas.

Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. A posição de custo é uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumidos seus lucros na competição (PORTER , 1986).

Para Porter (1986), uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos porque os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. Baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo em geral também proporcionam barreiras de entrada substanciais em termos de economia de escala e vantagens de custos. Uma posição de baixo custo em geral coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes. Atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável as matérias-primas.

Conforme Porter (1986), uma vez atingida, a posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas em novo equipamento e instalações mais modernas de modo a manter a liderança de custo. A estratégia de liderança de custo parece ser a base do sucesso de grandes empresas, reconhecidas pela aplicação bem sucedida da estratégia de liderança no custo em vários negócios.

Uma estratégia de liderança de custo pode, às vezes, revolucionar o mercado em que as bases históricas da concorrência tenham sido diferentes e os concorrentes estejam mal preparados, quer economicamente quer quanto a percepção, para dar os passos necessários para a minimização do custo afirmou (PORTER , 1986).

### **Diferenciação**

Para Porter (1986), a segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de todo o mercado. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projetos ou imagem da marca, tecnologia, serviços, redes de fornecedores, ou outras dimensões. Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de varias dimensões. Deve ser ressaltado que a estratégia de diferenciação não permite a empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário.

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da media, proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido a lealdade dos consumidores com relação a marca como também a consequência menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A lealdade resultante do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras de entrada (PORTER, 1986).

Porte (1986) afirma que, a diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis aos preços. Finalmente, a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração do caso proporcionou ampliar o conhecimento sobre o varejo têxtil brasileiro, um dos setores mais competitivo globalmente.

Atualmente com a presença de gigantes multinacionais este mercado tornou-se ainda mais veloz e disputa o cliente todos os dias, para atuar em posição de liderança exige que as empresas estejam cada vez mais estratégicas e competitivas.

O *Global Sourcing* (procura global de mercadorias) é uma estratégia muito relevante pois, proporciona ao varejista obter custos mais baixos e diferenciação, tornando-se uma estratégia competitiva.

Sendo uma estratégia muito recente de mercado a participação de *global sourcing* ainda é pequena dentro do varejo brasileiro. Por outro lado, a participação de fornecedores locais é muito relevante, a importância do fornecimento local e o desenvolvimento de parceria entre varejista e fabricantes, fortalece o crescimento sustentável do mercado e economia local.

Investir no mercado interno ou investir no mercado externo através de *global sourcing* no setor têxtil, é uma dilema que exige que o varejista seja muito cauteloso na definição da importância de cada uma das estratégias dentro do negócio, existem vantagens e desvantagens conforme apresentado no decorrer do caso.

Acredito que ambos são muito importantes para o varejo atualmente, o incremento de vendas e rentabilidade que o *global sourcing* proporciona para os varejistas é expressiva, porém o desenvolvimento da indústria local é essencial para garantir o abastecimento de curto prazo assim como, possibilita que as parcerias entre varejista e fabricantes sejam fortalecidas, onde ambos possam desempenhar suas atividades de maneira saudável mantendo a cadeia de distribuição fortalecida e sustentável.

Concluo que independentes das estratégias utilizadas qualquer varejista precisa estar em permanente processo de melhoria contínua, utilizando as mais

avançadas ferramentas tecnológicas, gerenciais e mercadológicas, para simultaneamente conseguirem conquistar a satisfação dos clientes e minimizar seus custos operacionais. Somente as empresas mais competentes conseguirão sobreviver no ambiente altamente competitivo que caracteriza o atual cenário varejista.

## **5 PERGUNTAS E RESPOSTAS**

### **1- Como o varejo pode desenvolver fornecedores no mercado interno Brasileiro?**

O mercado têxtil nacional tem grande potencial de crescimento, especialmente em virtude da demanda criada pela expansão das redes varejistas no Brasil.

As indústrias têxteis e confeccionistas nacionais poderão efetivamente aumentar sua participação e faturamento no mercado, para tanto é necessário aprimorar a cadeia produtiva, reunindo fiação, tecelagem, malharia, acabamento, beneficiamento e confecção, melhorando a qualidade dos produtos brasileiros.

Uma das estratégias que poderá ser desenvolvida no setor têxtil, que poderá proporcionar custo benefício tanto para a indústria local quanto para o varejo. As compras centralizada das grandes empresa para todas as regiões do país, aumenta o volume e a escala de produção, reduzindo os custo, os quais são repassados para o consumidores proporcionando incentivos para aumentar o consumo e proporcionar o reabastecimento contínuos das lojas, conseqüentemente mantendo os parques fabris em crescimento.

Conforme citado na evolução dos fatos a capacidade de produção têxtil no mercado interno é relevante, principalmente nos pólos industriais como o de Santa Catarina que é especialista em produtos de malhas/algodão. A WMY hoje já é parceira de muitos fornecedores desta região, porém muitas vezes ocorre rompimento com fornecedores por motivos de falta de qualidade, atrasos de entregas ou até mesmo falta de capacidade produtiva para atender todas as lojas, em alguns casos o fornecedor tem capacidade de produção para atender somente uma região, com isso dificulta a negociação em escalas e com maior profundidade, necessitando nestes casos fragmentar a demanda para vários fornecedores.

Para desenvolver com efetividade o mercado interno é necessário criar estratégias que possibilitam incrementar parcerias contínuas e de longo prazo com fornecedores especializados por segmentos de produtos.

A relação comercial de longo prazo proporciona transformações, destacando-se especialmente aquelas relacionadas não apenas com as mudanças tecnológicas que permitiram expressivos incrementos de produtividade, mas também proporcionando um real desenvolvimento e crescimento de produtos internos com qualidade, incentivando os varejistas como lojas de departamentos e hipermercados a diminuir as importações e aumentar a compra dos produtos produzidos no mercado interno brasileiro.

## **2- As atuais práticas de *global sourcing* estão proporcionando os benefícios buscados?**

As diferenças na forma como as organizações estão enfocando e administrando a estratégia de *global sourcing* são relevantes para o sucesso, por isso algumas empresas estão sentindo benefícios mais amplos e profundos do que outras.

Os benefícios de redução de custo e de diferenciação são incentivos primordiais para o aumento de procura de mercadorias globais, as quais chegam em seus países destino como oportunidades e alavancagens de negócios.

A evolução contínua das práticas de *global sourcing* é necessária para garantir que ela continue a ser uma estratégia empresarial valiosa e efetiva. A maturidade e a complexidade do mercado cresceram de forma significativa, exigindo uma visão mais sofisticada do mercado, identificando as oportunidades significativas para as organizações aumentarem o valor gerado pelo *global sourcing*.

O *Global Sourcing* eficaz está ligado à criação de uma adequação cultural e ao alinhamento das expectativas entre fornecedor e varejistas. Embora haja desafios, as práticas de *global sourcing* continuará a ser um elemento crucial da estratégia de negócios, proporcionando vantagem competitiva para as organizações que buscam crescer em mercados altamente disputados.

Mesmo que existem desafios e riscos, o *global sourcing* proporciona benefícios que são percebidos pelos consumidores, ampliando a possibilidade de consumo e qualidade de vidas em todas as classes sociais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

ABIT Associação Brasileira da indústria Têxtil. Disponível em <[www.abit.org.br](http://www.abit.org.br)> Acesso em: 12 setembros 2008.

BNDES Banco Nacional de Desenvolvimento. Disponível em <[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)> Acesso em: 14 setembros 2008.

JARDIM, Paula Esteban (2005) **Padrão de Estratégias adotadas por empresas exportadoras do setor de moda brasileiro**. Projeto de dissertação (Mestrado em Administração). Faculdades IBMEC, Rio de Janeiro. Disponível em <[www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM\\_rosangelasantos\\_jul.pdf](http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM_rosangelasantos_jul.pdf)> Acesso em: 14 setembros 2008.

MONCZA, Robert, TRENT, Robert, HANDFIELD, Robert (1998) **Purchasing and Supply Chain Management**. Ohio: Thomson Publishing. Projeto de dissertação (Mestrado em Administração). Faculdades IBMEC, Rio de Janeiro. Disponível em <[www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM\\_rosangelasantos\\_jul.pdf](http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM_rosangelasantos_jul.pdf)> Acesso em: 14 setembros 2008

KOTLER, P. **Administração de marketing**: 10<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KPMG Internacional Fevereiro 2007 Disponível em <[www.kpmg.com.br/publicacoes/advisory/ras/irm/Pesquisa\\_Sourcing.pdf](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/advisory/ras/irm/Pesquisa_Sourcing.pdf)> Acesso em: 14 setembros 2008.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo; Atlas, 2000.

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

ROTH, TSAY, PULLMAN, GRAY. 2008. *Unraveling the Food Supply Chain: Strategic Insights from China and the 2007 Pet Food Recalls*. *Journal of Supply Chain Management*, 44(1), 22-39. Disponível em <[wikipedia.org/wiki/Global\\_sourcing](http://wikipedia.org/wiki/Global_sourcing)> Acesso em: 21 setembros 2008.