

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Guilherme Veit**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**  
**VEIT MODA MASCULINA**

**Porto Alegre**

**2009**

**Guilherme Veit**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
VEIT MODA MASCULINA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientado por: Prof. Marisa Rhoden

**Porto Alegre  
2009**

**Guilherme Veit**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VEIT MODA MASCULINA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
em administração da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul.

Conceito Final:

Aprovado em ..... de ..... de 2009.

**BANCA EXAMINADORA**

-----  
Prof.

-----  
Prof.

-----  
Prof.

-----  
Orientador - Prof.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a meus pais pela dedicação que sempre tiveram em me oportunizar educação de qualidade, assim como pelos exemplos e transmissão de valores passados ao longo do tempo, colaborando positivamente na formação de meu caráter. Obrigado também a meus irmãos, pela parceria fortalecida a cada dia.

Agradeço a Professora Marisa Rhoden que me auxiliou no desenvolvimento deste estudo. E a UFRGS, pelo serviço prestado e sua relevante contribuição para o desenvolvimento de nossa sociedade.

## RESUMO

Trabalho de conclusão de curso de administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que tem como finalidade a elaboração de um planejamento estratégico na Veit Moda Masculina, empresa que comercializa artigos do vestuário na cidade de Bom Princípio. Para o alcance do objetivo o autor utiliza-se de métodos e procedimentos científicos de pesquisa, revisando a literatura sobre o tema e caracterizando o setor e a organização. Com base na fundamentação teórica consegue estabelecer análises do ambiente externo e interno da organização, definindo as decisões estratégicas e propondo planos de ação que foram aceitos com louvor pela empresa a fim de alcançar o crescimento do negócio.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Forças competitivas-----</b>	<b>22</b>
<b>Quadro 1 – Matriz de crescimento produto / mercado-----</b>	<b>29</b>
<b>Figura 2 – Estrutura da cadeia produtiva têxtil-----</b>	<b>33</b>
<b>Quadro 2 – Plano de ação para aumentar faturamento -----</b>	<b>56</b>
<b>Quadro 3 – Plano de ação para acrescentar nova linha de produto-----</b>	<b>57</b>
<b>Quadro 4 – Plano de ação para fidelizar clientes-----</b>	<b>58</b>
<b>Quadro 5 – Plano de ação para consolidar a marca-----</b>	<b>69</b>
<b>Quadro 6 – Plano de ação para avaliar abertura de filial-----</b>	<b>60</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Produção do vestuário no Brasil em bilhões de peças de 2005-2008-----</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 2 – Comércio exterior do vestuário brasileiro em milhões de dólares 2005-2008-----</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 3 – Distribuição das indústrias do vestuário no Brasil 2008-----</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 4 – Distribuição na comercialização, Brasil 2004-2005-----</b>	<b>36</b>
<b>Tabela 5 – Distribuição percentual dos homens por faixa etária, municípios do Rio Grande do Sul, 2008-----</b>	<b>37</b>
<b>Tabela 6 – Estimativa da população em municípios do Rio Grande do Sul, 2003,2006,2008-----</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 7 – Percentual da população em domicílio urbano nos municípios do Rio Grande do Sul, 2003,2006,2008-----</b>	<b>43</b>

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
.1	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	11
.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	<b>Objetivo geral</b>	<b>13</b>
1.2.2	<b>Objetivos específicos</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>15</b>
2.1	ESCOLAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.2	PROCESSOS	17
2.3	MACROAMBIENTE	19
2.3.1	<b>Aspectos</b>	<b>19</b>
2.3.2	<b>Cinco forças de concorrência</b>	<b>21</b>
2.4	MICROAMBIENTE	25
2.4.1	<b>Posicionamento</b>	<b>25</b>
2.4.2	<b>Composto de marketing</b>	<b>26</b>
2.4.3	<b>Portfólio</b>	<b>28</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b>	<b>30</b>
<b>4</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DO SETOR</b>	<b>32</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	37
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DO CASO ESTUDADO</b>	<b>41</b>
5.1	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	41
5.2	AMBIENTE EXTERNO	41
5.2.1	<b>Aspectos econômicos e sociais</b>	<b>41</b>
5.2.2	<b>Fatores competitivos de sucesso</b>	<b>43</b>
5.2.3	<b>Crescimento das vendas por internet</b>	<b>44</b>
5.2.4	<b>Crescimento da moda masculina</b>	<b>46</b>
5.3	AMBIENTE INTERNO	46
5.3.1	<b>Posicionamento</b>	<b>46</b>
5.3.2	<b>Composto de marketing</b>	<b>47</b>



5.3.3	Experiência no ramo	49
5.3.4	Recursos Humanos	51
5.3.5	Recursos financeiros	51
5.4	ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS	52
5.4.1	Missão	52
5.4.2	Visão	53
5.5	MATRIZ SWOT	53
5.6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	54
5.6.1	Aumentar faturamento	54
5.6.2	Acrescentar nova linha de produto	55
5.6.3	Fidelizar clientes	55
5.6.4	Consolidar a marca	55
5.6.5	Avaliar abertura de filial	55
5.7	PLANOS DE AÇÃO	56
5.7.1	Plano de ação para aumentar faturamento	56
5.7.2	Plano de ação para acrescentar nova linha de produto	57
5.7.3	Plano de ação para fidelizar clientes	57
5.7.4	Plano de ação para consolidar marca	58
5.7.5	Plano de ação para avaliar abertura de filial	59
6.	CONCLUSÃO	61
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	65
	ANEXO B – PIB A PREÇO DE MERCADO, MUNICÍPIOS DO RIO GRANDE DO SUL, R\$ MIL, 2008	66
	ANEXO C – PORTFÓLIO DA EMPRESA	67

## 1 INTRODUÇÃO

O atual modelo econômico e o processo de globalização nos causam a sensação de que o tempo está passando mais depressa. Somos invadidos por uma avassaladora quantidade de informações todos os dias e em todos os momentos. Temos acessibilidade on-line para descobrirmos tudo o que se passa ao redor do mundo e acreditamos que de alguma forma isto irá influenciar nossas vidas. Nossa capacidade de raciocínio foi vencida pela velocidade da informação e agora estamos com dificuldade de identificar e filtrar aquilo que será importante para nós.

Esta frenética aceleração no ritmo de nossas vidas e a cultura da efemeridade nos induz em muitos casos a tomadas de decisões imediatistas, privilegiando os resultados de curto prazo. Notamos este comportamento no mundo empresarial, em que a atividade de refletir e planejar o futuro estão cada vez mais difíceis de serem realizadas.

O estudo “Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil”, realizado em 2004 pelo Sebrae, evidencia isto. A pesquisa mostrou que quase metade dos empreendimentos fecha suas portas com até dois anos de existência. Para empresas com três anos de atuação a taxa de mortalidade chega a 56,4% e sobe para 59,9% para aquelas com quatro anos desde sua fundação. O trabalho vai além e busca identificar as causas das dificuldades e razões para o fechamento de empresas. Os três principais motivos apresentados pelos empresários foram nessa ordem: falta de capital de giro, falta de clientes e problemas financeiros.

Os três itens acima são ocasionados muitas vezes pela falta de um planejamento adequado. Diversas empresas são criadas por questões de necessidade dos sócios e não pela visão de uma oportunidade de negócio. Depois de abertas, elas não conseguem se acomodar no mercado altamente competitivo. Sem objetivos claros e tampouco a compreensão do cenário em que estão inseridas, estas organizações acabam por desaparecer no mercado. Já aquelas que possuem em sua cultura o processo de planejamento têm maiores chances de sobreviver. Além disso, buscam maximizar os resultados.

Com esta idéia surge o tema central deste trabalho: elaborar o planejamento estratégico de uma organização. Apoiado no estudo da literatura sobre o assunto e

informações do setor e da empresa foi realizado a análise do ambiente externo, identificando as ameaças e oportunidades do mercado, e a análise do ambiente interno, definindo os pontos fortes e pontos fracos da companhia. A partir disto se estabeleceu as orientações estratégicas e os objetivos a serem alcançados. Por fim, foram construídos os programas de ação de modo a alcançar os resultados esperados.

O estudo foi desenvolvido na empresa Veit Moda Masculina, localizada no município de Bom Princípio e atuante no comércio de artigos de vestuário. Embora possua mais de treze anos de existência a organização nunca realizou um processo formal de planejamento estratégico.

Este trabalho permitirá uma visão mais ampla e fundamentada sobre o negócio, contribuindo para o seu desenvolvimento. Da mesma forma, o exercício de análise possibilitará ao autor a consolidação dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de graduação em administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Para manter-se no atual mercado competitivo é preciso estar preparado. O processo de globalização, a facilidade e velocidade da informação permitiram que a realização de trocas ficasse muito mais dinâmica. Estas mudanças proporcionaram o aumento significativo no número de opções disponíveis para as pessoas utilizarem seu dinheiro. Para comprar os mais diversos tipos de produtos, de camisetas a eletrônicos chineses, já não é mais preciso sair de casa visto que o comércio também se tornou eletrônico. Aproveitando este leque de opções os clientes estão buscando cada vez mais produtos inovadores, de alta qualidade, com serviços excelentes e preços mais baixos. As empresas por sua vez buscam maneiras de satisfazer os desejos de seu público, diferenciando-se em relação a seus concorrentes de forma a obter a preferência e se manter no mercado.

As organizações que estão na ponta da cadeia de fornecimento e possuem interação direta com o consumidor final, percebem que a luta pela sobrevivência torna-se mais difícil a cada dia. Empresas do comércio varejista do setor de

vestuário que atuam em um mercado maduro precisam estar atentas às últimas novidades em tecidos, tendências da moda, perspectivas econômicas e até mesmo meteorológicas para evitar que desvios nas previsões de venda comprometam o resultado. Em um mercado em que há grande competição não há espaço para descuidos. Um erro na previsão de demanda de alguma coleção, combinado com descolamento entre prazos de pagamentos e recebimentos, pode impactar o capital de giro de uma empresa e inviabilizá-la de operar de forma adequada.

Nota-se que para alcançar o sucesso e se manter no mercado é imperativo planejar. O planejamento deve estar presente em todos os momentos da empresa, desde a sua criação, expansão e até mesmo sua saída do mercado. O processo de avaliar a situação em que está inserida, definir os objetivos e os meios para alcançá-los, deve fazer parte da cultura organizacional, de maneira que a companhia esteja sempre preparada para maximizar os resultados.

Neste sentido surge a idéia central deste trabalho: elaborar o planejamento estratégico de uma organização, analisando os atores e fatores que influenciam os resultados, assim como definir as questões chaves que deverão ser trabalhadas para o melhor desenvolvimento do negócio.

A definição do tema está relacionada à sua relevância conforme descrito anteriormente. Já a oportunidade de aplicar o estudo na Veit Moda Masculina deve-se ao fato da mesma pertencer à família do autor e estar passando por um período de mudança. Atuando no comércio do setor de vestuário, a empresa está neste ano trocando de endereço com o objetivo de ampliar o espaço de loja e aumentar o faturamento. Para alcançar este último objetivo será preciso analisar os cenários existentes e traçar planos de ação, pois em um mercado de concorrência acirrada é difícil atingir metas sem a devida preparação.

Sendo assim, este trabalho será de grande importância para a organização visto que ao longo dos seus 13 anos de atuação nunca foi realizado um processo formal de planejamento. Através das análises serão identificados os pontos fortes e fracos do empreendimento, e as oportunidades e ameaças do mercado. Ao final do estudo, as idéias e proposições aqui contidas servirão de nobre auxílio para o empresário na condução do seu negócio.

Colaborou também para a escolha da organização o fato do autor possuir conhecimento do setor, tendo trabalhado cerca de dois anos em um escritório de representação comercial do segmento de confecções. Somado a isso, trabalhou

como vendedor em algumas ocasiões de maior demanda na Veit Moda Masculina, quando pode vivenciar as rotinas e conhecer um pouco mais o negócio.

Além dos motivos já explanados, a proximidade com o empresário favoreceu a obtenção de informações sigilosas que são imprescindíveis para a realização de análise fundamentada. Quando convidado para participar deste trabalho de conclusão de curso, o empresário se mostrou bastante receptivo e disposto a auxiliar.

A dificuldade em se obter dados precisos e atualizados sobre o mercado, por exemplo, limita a profundidade do estudo. Por ser um setor de grande tamanho e bastante pulverizado fica difícil haver uma consolidação dos números. O fato de o trabalho ser desenvolvido em uma microempresa limita a complexidade das questões envolvidas, visto que o âmbito de atuação é mais restrito. No entanto, o tema em questão possui o mesmo peso para micros, pequenas e grandes empresas, pois sem o planejamento adequado empresas de qualquer porte tendem ao fracasso e ao desaparecimento.

## 1.2 OBJETIVOS

Neste capítulo são listados os objetivos que este estudo deverá alcançar.

### 1.2.1 Objetivo geral

- Elaborar um Planejamento Estratégico da Veit Moda Masculina e definir os seus planos de ação.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Definir o negócio, acrescentando o horizonte de longo prazo alinhado à missão;
- Avaliar o macroambiente, analisando as forças competitivas e aspectos externos que podem influenciar a organização;
- Analisar o ambiente interno da empresa, avaliando seu posicionamento, composto de marketing e portfólio;
- Estabelecer as decisões estratégicas;
- Propor planos de ações para alcance dos objetivos da Veit Moda Masculina.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É de conhecimento comum que a grande maioria das empresas brasileiras fecha suas portas antes de completar dois anos de existência. Tal motivo deriva em grande parte da falta de planejamento, de modo que a empresa vê-se ao redor de uma série de problemas que não foram previstos. Peter Drucker sintetizou em uma frase esta dificuldade:

Qual é o nosso negócio?... A questão é que tão raramente perguntamos – ao menos de forma clara e direta – e tão raramente dedicamos um estudo e uma reflexão adequados que são talvez a mais importante causa do fracasso dos negócios. (DRUCKER, 1975 *apud* REBOUÇAS, 2001, pg.117).

Com isso torna-se imperativo que a organização tenha o hábito de planejar, de modo que possa refletir sobre a situação na qual está inserida, bem como o seu posicionamento e os passos que devem ser dados. Segundo Rebouças, pode se classificar o planejamento em três tipos, levando em consideração o nível hierárquico: estratégico, tático e operacional. O primeiro relaciona-se com objetivos de longo prazo e a maneira de alcançá-los, afetando toda empresa, estabelece o rumo da organização. Já o planejamento tático define objetivo e ação de curto prazo, geralmente trabalhados em somente uma parte da companhia, visando o uso eficiente dos recursos para alcance dos resultados. E o operacional, por sua vez, busca formalizar as metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

Para a preparação do negócio para o futuro é muito utilizado o planejamento estratégico, em razão da sua grande abrangência. Define-se como processo gerencial de caráter contínuo e sistêmico, no qual a organização formula seus objetivos e estabelece planos de ação com prazos estipulados. Com isso a empresa poderá influenciar o ambiente e não apenas ser influenciada por ele. Cobra conceitua: “ Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.” (COBRA, 1991,pg.16).

## 2.1 ESCOLAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Podemos definir, em linhas gerais, que estratégia é a elaboração de ações concientes para alcançar objetivos previamente definidos e almejados. Devido a grande notoriedade do tema, muito já se escreveu sobre planejamento estratégico, de forma que o assunto circula livremente no meio acadêmico e empresarial.

No livro “Safári de estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico”, Mintzberg, juntamente com Ahlstrand e Lampel, fazem um apanhado sobre o assunto, classificando as diferentes visões em dez escolas. Os autores entendem que as diversas abordagens existentes permitem ver somente uma parte da estratégia e nesta obra buscam analisar as limitações e contribuições de cada uma.

A relação inclui as seguintes escolas e modelos de planejamento:

- Escola do Design: formulação de estratégia como um processo de concepção;
- Escola do Planejamento: formulação de estratégia como um processo formal;
- Escola do Posicionamento: formulação de estratégia como um processo analítico;
- Escola Empreendedora: formulação de estratégia como um processo visionário;
- Escola Cognitiva: formulação da estratégia como um processo mental;
- Escola do Aprendizado: formulação de estratégia como um processo emergente;
- Escola do Poder: formulação de estratégia como um processo de negociação;
- Escola Cultural: formulação de estratégia como um processo coletivo;
- Escola Ambiental: formulação de estratégia como um processo reativo;
- Escola de Configuração: formulação de estratégia como um processo de transformação;



Devido a algumas semelhanças no tipo de abordagem os autores classificaram as escolas em três grupos:

- Escolas de Natureza Prescritiva: Composto pelas escolas do Design, do Planejamento e Posicionamento, se preocupam em como as estratégias devem ser formuladas e não em como são formuladas.
- Escolas de Natureza Descritiva: Composto pelas escolas Empreendedora, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental, focam na descrição de como as estratégias são formuladas, dando menos atenção a prescrição do comportamento estratégico ideal.
- Escola de Configuração: combina elementos de diversas escolas relacionando-os com as transformações e ciclo de vida da organização.

Através do estudo das diferentes abordagens sobre o tema, pode-se perceber que não há uma forma única de estabelecer a estratégia e o entendimento das principais escolas permite o enriquecimento da análise crítica. O conhecimento sobre o contexto em que cada escola foi criada favorece a interpretação das limitações e contribuições de cada abordagem, entendendo que a evolução e o aperfeiçoamento de conceitos são favorecidos pelo passar do tempo.

## 2.2 PROCESSOS

Segundo o modelo proposto por Luce e Rossi (2002), o planejamento estratégico constitui-se de três grandes momentos em seqüência, sendo o primeiro chamado de momento filosófico, no qual a empresa define seu negócio, alinhando os valores com sua missão e acrescenta o horizonte de longo prazo; o segundo momento, chamado momento analítico, com o objetivo de analisar as variáveis internas e externas da empresa e dar sustentação as decisões estratégicas; e por fim, não menos importante, há o momento das decisões e ações em que será definido o conjunto de decisões e ações estratégicas da companhia.

O momento filosófico tem como marco inicial a definição do negócio, no qual a organização precisa refletir sobre seu âmbito de atuação, avaliando seu atual mercado. Feito isto, surge à necessidade de definir qual o papel desempenhado pela

organização em seu negócio, chamado de missão. Esta por sua vez deverá ser singular e explicitar a identidade da organização considerando aspectos como: o que somos ou fazemos, como fazemos e para quem. Com esta definição poderão ser estabelecidos os valores ou princípios para servirem de orientadores no processo decisório de modo que o comportamento da organização esteja em acordo com sua missão. Logo após deve ser estabelecida a intenção estratégica, que conforme o autor deve representar um desafio para os próximos dez anos, que esteja muito além dos recursos e capacidades atuais da empresa. Utiliza-se mais usualmente e com propósito semelhante o termo visão, na qual há uma idéia central para ser alcançada em um futuro não imaginado.

Ainda segundo os autores, na seqüência do planejamento chega-se ao momento analítico. Nesta etapa são elaborados cenários de longo prazo avaliando variáveis externas que poderão interferir no desenvolvimento do negócio. Também neste momento deverá ser feita a análise SWOT (do original inglês: Strengths – pontos fortes; Weaknesses – pontos fracos; Opportunities – oportunidades; e Threats – ameaças.) com o objetivo de analisar o ambiente externo e interno da organização. As questões externas podem ser classificadas como oportunidades, quando facilitam o alcance dos objetivos, ou como ameaças, quando acarretam dificuldades para a organização. Já na avaliação do ambiente interno serão encontrados os pontos fortes, constituindo-se nas características ou ativos da empresa que facilitem o alcance dos objetivos ou propiciem uma vantagem sobre os concorrentes, e os pontos fracos, que dificultam o alcance dos objetivos ou gerem desvantagem em relação aos demais competidores. Com estas análises é construída a Matriz SWOT, sintetizando o conteúdo e avaliando as principais questões estratégicas a fim de aproveitar as oportunidades, precaver-se das ameaças, utilizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos.

Por fim, ocorre o momento das decisões e das ações no qual a organização decide questões estratégicas e elabora planos de ação para resolver temas específicos que foram levantados no trabalho. Os autores orientam que conforme a situação da empresa poderão ser definidos diferentes tipos de estratégia, voltadas à: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Rebouças (2001) afirma que o primeiro tipo se enquadra quando a empresa apresenta alto índice de pontos fracos no ambiente interno e ameaças no externo, de modo que a primeira decisão dos executivos concentra-se em cancelar

investimento e reduzir ao máximo as despesas. Costuma ser adotado em momentos de recessão, em que a ordem é cortar custos; em desinvestimento, quando a empresa encontra conflitos com linhas de produto que deixaram de ser atrativas; e liquidação do negócio, quando não há outra saída além de encerrar as atividades. Já a estratégia de manutenção, dá-se quando no ambiente predominam as ameaças, porém a empresa possui diversos pontos fortes. Sendo assim, é adotada uma postura defensiva em que além de sobreviver se busca manter a posição conquistada até o momento. O autor vislumbra que em um cenário com boas perspectivas pode ser definida a estratégia de crescimento, em que há predominância dos pontos fracos, mas o ambiente externo acena com situações favoráveis que poderão ser convertidas em oportunidades. Nesta linha há possibilidades de crescer através de estratégias de inovação, internacionalização, joint venture ou expansão. Em uma situação positiva, em que há maior número de oportunidades e pontos fortes, a empresa tende a buscar a estratégia de desenvolvimento, no qual procura por novos mercados ou novas tecnologias, permitindo assim a criação de novos negócios no mercado.

Destaca-se que o sucesso no alcance dos resultados pretendidos só será possível com o envolvimento de toda companhia, através de comunicação eficaz do rumo escolhido.

## 2.3 MACROAMBIENTE

### 2.3.1 Aspectos

A análise do ambiente externo a organização é fundamental para que a empresa se prepare para as mudanças futuras. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o processo contínuo de análise deverá envolver quatro atividades:

- Escaneamento: identificar os primeiros sinais de mudanças e tendências ambientais;
- Monitoramento: detectar o significado por meio da observação constante das mudanças e tendências ambientais;

- Previsão: fazer projeções de resultados antecipados com base nas mudanças e tendências monitoradas;
- Avaliação: determinar o momento e a importância das mudanças e tendências ambientais para as estratégias das empresas e a sua administração;

O acompanhamento das mudanças poderá se focar nos seis principais segmentos que exercem influência sobre a empresa. Kotler e Armstrong (1998) chamam estes segmentos de forças do macroambiente, e as classificam em: demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

O aspecto demográfico diz respeito ao tamanho, estrutura, distribuição geográfica e faixa etária da população. Além de servir de base para segmentação de mercado, pode projetar sinais de aumentos ou redução de demanda, visto que as pessoas constituem-se em grande público consumidor.

O cenário econômico merece atenção especial, pois “refere-se à natureza da economia na qual uma empresa compete ou pode competir.” (HITT, IRELAND e KOSKISSON, 2008,pg.42). Os indicadores como crescimento do PIB e taxa de juros, por exemplo, são fundamentais para a empresa estabelecer sua previsão de vendas, assim como avaliar a possibilidade de novos investimentos.

O ambiente natural tem como foco o uso de recursos naturais e suas consequências. Este tema vem ganhando destaque a cada dia, afetando as empresas. Com isso a preocupação com escassez de matéria-prima e poluição devem ser preocupações constantes nas organizações.

Difundidas e diversificadas, as mudanças tecnológicas ocorrem em toda sociedade, de maneira que talvez este seja o aspecto que mais tenha apresentado impactos nas organizações. Hitt, Ireland e Hoskisson definem: “O segmento tecnológico inclui as instituições e atividades envolvidas na criação de novos conhecimentos e na transformação desse conhecimento em novos produtos, processos e materiais.” (HITT, IRELAND e KOSKISSON, 2008,pg.45).

O ambiente político também deve ser examinado. Conforme Kotler e Armstrong (1998), este segmento constitui-se de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma sociedade. No Brasil o acompanhamento deste item deve ser reforçado em razão das sucessivas e repentinas mudanças em nossa legislação.

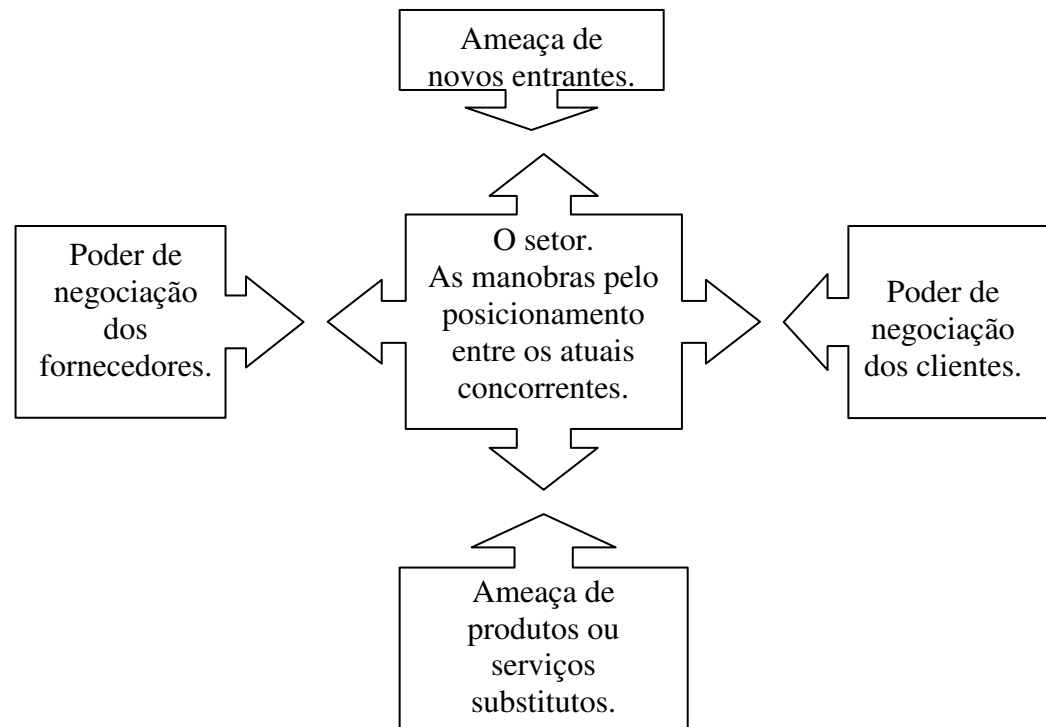
Por fim, o ambiente cultural que se preocupa com as atitudes, os valores e percepções de uma sociedade. Com o avanço da globalização a diversidade cultural tornou-se ainda maior exigindo das empresas rápidas adaptações.

Avaliando estes aspectos externos a organização terá condições de verificar a existência de oportunidades e ameaças, contribuindo assim para melhor tomada de decisões estratégicas.

### **2.3.2 Cinco forças de concorrência**

Para uma boa formulação da estratégia é necessário que a organização também avalie o setor que está inserida e qual seu posicionamento frente a este.

Porter concebeu em 1979 uma análise da competição entre empresas e propôs um modelo que se tornou conhecido como as 5 Forças de Porter. Neste estudo ele mostra a competição de uma forma mais ampla, sem centrar-se exclusivamente nos concorrentes, mas também nos clientes, fornecedores, produtos substitutos e entrantes em potencial. Entende que todos estes exercem forças com maior ou menor intensidade que acabam por determinar as perspectivas de lucro de um setor e sobre estas forças as empresas precisam elaborar sua estratégia de modo a encontrar o posicionamento que permita se defender das forças e influenciá-las em seu favor. As forças competitivas e a interação entre elas podem ser vistas no gráfico abaixo:



**Figura 1 – Forças competitivas**

Fonte: PORTER (1999)

Uma dessas forças é a ameaça de novos entrantes no setor caracterizado pelo aumento na oferta, maior disputa por participação de mercado e conseqüente redução de lucros para as empresas já estabelecidas. Conforme o autor, “a seriedade da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes.”. Considera-se que são seis as principais barreiras de entrada:

- Economia de escala: para entrada no mercado é essencial ingressar em grande escala ou sustentar desvantagem em custos.
- Diferenciação do produto: a identificação do mercado com marcas já existentes forçam as entrantes a altos investimentos para romper esta lealdade.
- Exigência de capital: necessidade de grande aporte de recursos financeiros como investimento inicial.
- Desvantagens de custo, independentes do tamanho: empresas já estabelecida podem ter vantagens de custos que entrantes não terão acesso.

- Acesso a canais de distribuição: dificuldade em assegurar a distribuição de produtos ou serviços em canais já dominados pelas empresas atuantes.
- Política governamental: setores regulamentados pelo governo e exigências de licenças e cumprimento de normas podem limitar ou impedir a entrada de novos competidores.

O comportamento dos concorrentes também pode influenciar a decisão de entrada de um rival. Se um setor possui no histórico a expulsão de um entrante é provável que este fato desencoraje novas tentativas de entrada. Outras questões também são vistas como impedimentos a entrada, como a disponibilidade de capital dos concorrentes atuantes e capacidade de produção e poder junto a canais de distribuição e clientes. Jogadores atentos podem dificultar a entrada dos demais no jogo: “Os mercados dominados por concorrentes voláteis e menos previsíveis são intrinsecamente mais difíceis de operar e controlar e, portanto, menos atrativos como mercados-alvo potenciais.” (HOOLEY, SAUNDER e PIERCY,2001,pg.270). Outro fator é a aceitação dos concorrentes de reduzir preços a fim de manter sua participação no mercado ou motivado pelo excesso de oferta. Também será considerado na decisão do entrante potencial o crescimento do setor em análise, sendo ele lento será mais difícil à absorção das novas capacidades, podendo reduzir o desempenho financeiro de todas as partes.

Outra força apontada por Porter é o poder de negociação dos fornecedores que podem elevar preços ou reduzir a qualidade de bens e serviços, podendo afetar a rentabilidade do setor. Alguns aspectos podem facilitar o uso deste poder, entre eles está o fato do setor de fornecimento ser composto por poucas empresas e mais concentrado que o setor comprador, o produto em questão é exclusivo ou a troca de fornecedor envolve custos de mudança, representam ameaça de integração na quais fornecedores invadem o setor dos compradores e quando o setor demandante não é de grande importância para o setor fornecedor.

Do outro lado encontram-se os clientes que assim como fornecedores também exercem poder sobre o setor de oferta. Neste caso o poder é usado na tentativa de baixar preços, exigir melhor qualidade e serviços, levando a uma redução dos lucros do setor. A dimensão deste poder está atrelada a questões como volume de compra, padronização dos produtos no qual haja fornecedores alternativos e o fato de compradores representarem uma ameaça de integração, incorporando o produto do setor. Outra contribuição para esta força ocorre quando o

produto possui parcela significativa no custo de produção, de modo que o comprador buscará realizar suas compras de forma mais seletiva e com preços favoráveis. A baixa rentabilidade do comprador também poderá exercer pressão sobre o setor, buscando a redução de custos. Outro componente a favor dos clientes ocorre quando o produto do setor não é determinante para a qualidade do produto ou serviço dos compradores.

Outra força exercida sobre o setor é a ameaça de produtos ou serviços substitutos. Estes produtos ou serviços servem de referência para o teto de preços, limitando o potencial de um setor. Os que oferecem maiores riscos para o setor são aqueles que têm potencial de melhorar seu preço e desempenho em relação ao produto do setor e aqueles produzidos por setores de alta rentabilidade.

Por fim há a força exercida pelos concorrentes, na qual a rivalidade se dá através de manobras de posicionamento, utilizando variáveis como preço, introdução de produtos e campanhas publicitárias. A intensidade na rivalidade está relacionada a diversos fatores:

- Grande número de concorrentes e com condições semelhantes em termos de tamanho e poder;
- Lento crescimento do setor originando disputas pela participação do mercado;
- Produto ou serviço padronizado e sem custo para o comprador de mudança de fornecedor;
- Custos fixos elevados ou produto perecível;
- Aumentos de capacidade ocorrem em grande escala desequilibrando o balanço oferta e demanda;
- Barreiras de saída são altas, de modo que o competidor mantenha sua capacidade mesmo atuando com rentabilidade mínima ou negativa;

Em um setor maduro as taxas de crescimento tendem a cair, resultando no declínio dos lucros que por sua vez ocasiona a eliminação dos concorrentes mais fracos. Para evitar isto é fundamental que a empresa avalie as forças atuantes na competição, analisando seus pontos fortes e fracos. Com isso deverá ser tomada a decisão estratégica de posicionar a empresa de modo a construir defesas contra as forças competitivas, conhecendo as áreas em que se deve enfrentar ou evitar a competição.



Segundo Porter (1999) a chave do crescimento e da sobrevivência é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários, já estabelecidos ou novos, e com menor exposição ao desgaste decorrente da atuação dos compradores, fornecedores e produtos substitutos. A delimitação desta posição por vezes assume muitas formas – a solidificação de relacionamentos com clientes favoráveis, a diferenciação dos produtos em termos materiais ou psicológicos, através do marketing, a integração para frente ou para trás, e a conquista da liderança tecnológica.

## 2.4 MICROAMBIENTE

### 2.4.1 Posicionamento

Para maximizar as vendas e gerar resultados não basta apenas ter o melhor produto, o preço mais baixo e o melhor serviço. É preciso fazer com que o cliente perceba isto, e identifique no produto e/ou empresa estas qualidades.

Com esta atividade surge um dos papéis do marketing, definir o posicionamento pretendido pela companhia ou como ela quer que os clientes percebam seus produtos. Cobra (1991) conceitua o posicionamento como a arte de configurar a imagem de uma organização num dado segmento de mercado, fazendo com que os consumidores possam entender e apreciar o que o produto ou a empresa proporciona. Neste sentido são definidos os atributos ou benefícios que deverão ser enfatizados e quais deverão ser relegados.

Segundo Kotler e Armstrong (1998), a tarefa de posicionar consiste em três etapas: identificação de um grupo de possíveis vantagens competitivas para estabelecer uma posição, escolha das principais vantagens, e comunicação eficiente da posição escolhida para o mercado.

Para se estabelecer uma vantagem competitiva há duas principais estratégias: liderança em custos ou em diferenciação. O primeiro tipo consiste na posição de liderança em custo no setor. Hooley, Saunders e Piercy (2001) argumentam que por meio desta estratégia a empresa busca oferecer uma estrutura

de custos bastante inferior que os concorrentes, ao mesmo tempo que os produtos mantêm o padrão oferecido pela concorrência. Normalmente estes líderes necessitam de grandes participações de mercado, visto que em grande maioria a economia se origina da escala de produção e/ou comercialização. Esta estratégia é bastante válida no mercado de commodities, em que existe pouca ou nenhuma diferenciação entre os produtos.

Já a estratégia de diferenciação busca atrair clientes que percebam valor na diferença do produto ou serviço em relação a concorrência. Hitt, Ireland e Hoskisson definem a estratégia de diferenciação como: “um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços (a um custo aceitável) que os clientes percebam como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles.” (2008,pg.110). Hooley, Saunders e Piercy complementam: “a segunda maneira de criar uma vantagem diferencial é a diferenciação: isto é, a criação de algo que pareça ser único no mercado.” (2001,pg.42). Este fator favorável pode ser obtido através do design, estilo, características do produto ou serviço, entre outros aspectos. Esta estratégia busca enfatizar o motivo pelo qual o cliente deve comprar o produto da empresa e não somente por uma questão financeira.

#### **2.4.2 Composto de marketing**

Para o sucesso da empresa é essencial ter uma boa administração de marketing que consiste na análise, planejamento, implementação e controle de programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas com o mercado-alvo, com o propósito de atingir os objetivos da organização. Neste contexto surge a idéia de composto de marketing, como sendo a combinação de variáveis controláveis que compõem as atividades da área. As principais variáveis e que ficaram conhecidas internacionalmente como os 4 p's são: Product (Produto), Price (Preço), Promotion (Promoção), Place (Praça).

Segundo Kotler e Armstrong (1998), um dos passos importantes para a empresa é a segmentação do mercado, na qual se busca formar grupos de consumidores com necessidades e comportamentos semelhantes de modo a facilitar a visualização da estrutura do mercado. Esta segmentação pode ser feita utilizando

variáveis geográficas como região, clima, tamanho do município; variáveis demográficas como sexo, idade, renda; variáveis psicográficas como estilo de vida, classe social; variáveis comportamentais como ocasião de compra e uso do produto. Não há uma definição única da melhor forma de segmentar o mercado, pois está se dar de maneiras distintas conforme a empresa e produto ofertado.

Ainda conforme os autores, com a segmentação de mercado pronta a empresa poderá avaliar os mercados que apresentam as melhores oportunidades, tendo que definir quantos e quais segmentos irá atender. Logo após será preciso decidir qual o posicionamento que a empresa quer ter nestes segmentos, ou seja, como a empresa quer que seus produtos sejam vistos pelos consumidores. A posição escolhida deverá ser transmitida ao público-alvo através do composto de marketing, possuindo alinhamento em todas suas variáveis.

Uma destas variáveis corresponde ao produto, que conforme Kotler e Armstrong (1998) é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade. O produto por sua vez pode ser dividido em três níveis, constituídos pelo produto básico que é o benefício principal exigido pelo cliente; o produto real que contempla aspectos referentes a qualidade, marca e embalagem; e o produto ampliado, sendo o produto real juntamente com serviços oferecidos como garantia, instalação e manutenção. A maioria das empresas não trabalha apenas com um produto, mas sim com linhas de produtos, formadas por itens que tenham relação em suas funções, mercado consumidor ou canal de distribuição. Cada linha de produto deverá ter sua estratégia, e o conjunto das linhas formará o mix de produto de um vendedor.

Em conformidade com a estratégia de produto a empresa precisará definir sua estratégia de preços, determinada em grande parte pelo público-alvo e pelo posicionamento pretendido. Fatores internos e externos influenciam as decisões sobre preços. Dentro da organização os custos podem estabelecer o limite inferior para o preço, de modo que este cubra custos de produção e vendas. O preço também poderá ser definido conforme os objetivos da empresa no mercado. Em uma situação de concorrência acirrada e capacidade ociosa a organização pode optar por preços reduzidos na tentativa de aumentar a demanda e encontrar sobrevivência no mercado. Outra situação em que o preço mais baixo será um aliado ocorre quando a empresa busca a liderança na participação de mercado. Em

contrapartida, a liderança na qualidade do produto exigirá preços mais elevados para cobrir maiores custos e investimento em P&D. Outro objetivo da empresa através de preços mais altos poderá ser a maximização dos lucros atuais, dando prioridade para os resultados financeiros imediatos em detrimento do desempenho de longo prazo.

Segundo os autores, outro importante elemento do mix de marketing é a promoção, que busca criar um canal de comunicação empresa e cliente. Para uma comunicação eficaz a empresa precisa se preocupar com todos os elementos da comunicação: emissor, receptor, codificação, decodificação, mensagem, meio, resposta, feedback e ruído. Como primeiro passo a empresa precisa definir qual será o público-alvo e identificar quais suas características, de modo a construir a mensagem adequada e auxiliar na escolha do meio. Como ferramentas de promoção podem-se citar a propaganda, promoção de vendas e relações públicas. Caberá a empresa decidir o orçamento para o composto de promoção, podendo ser definido como um percentual sobre as vendas ou objetivos e tarefas da comunicação.

Por fim, há o conceito de praça, em que estão inseridas as decisões sobre canais de distribuição, logística e armazenamento. Como canal de distribuição ou canal de marketing, Kotler e Armstrong (1998,pg.271) definem: “Um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o consumidor final ou organizacional.”. Para uma melhor escolha do canal é necessário que a empresa avalie as necessidades dos consumidores e os objetivos da empresa.

### **2.4.3 Portfólio**

Em sua análise situacional a empresa deve realizar uma avaliação sobre o seu portfólio. Uma ferramenta útil para identificar oportunidades é a matriz de crescimento produto/mercado.

Kotler e Armstrong (1998) escrevem que primeiramente a organização deve considerar se os seus principais produtos podem alcançar maior penetração no mercado, aumentando as vendas para os atuais clientes.

Uma segunda possibilidade é o desenvolvimento de mercado, no qual se busca novos mercados para os produtos já existentes. Isto ocorre através do reposicionamento do produto, podendo considerar questões demográficas e geográficas.

Outra estratégia é o desenvolvimento de produto, que consiste em oferecer novos produtos ou modificados para mercados já existente.

Por fim, a empresa pode considerar a possibilidade de diversificação, abrindo ou comprando negócios fora do seu foco de atuação.

Neste contexto forma-se a matriz de crescimento produto/mercado que deverá ser explorada na decisão da estratégia:

	Produtos existentes	Novos produtos
Mercados existentes	Penetração no mercado	Desenvolvimento do produto
Novos mercados	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

**Quadro 1 – Matriz de crescimento produto / mercado**

Fonte: KOTLER e ARMSTRONG (1998)

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Considerando que este é um trabalho de conclusão de curso de graduação foi preciso desenvolver o estudo através de métodos e procedimentos científicos, a fim de endossar as análises realizadas. Conforme Gil (2007) define-se pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Seu objetivo principal é desenvolver respostas para problemas mediante o emprego de técnicas comprovadas.

O estudo foi dividido em três grandes partes: referencial teórico sobre o tema, análise dos dados pesquisados e proposição dos planos de ação.

Este trabalho teve o propósito de elaborar o planejamento estratégico da Veit Moda Masculina. Para isto foi escolhida a utilização do método de estudo de caso, que, segundo Roesch, consiste em investigar um fenômeno contemporâneo avaliando o seu contexto, possibilitando a exploração do fato sobre vários ângulos. Este método permite o emprego de evidências de caráter quantitativo e qualitativo, havendo predominância no uso de pesquisa qualitativa.

As técnicas de coleta de dados aqui empregadas foram entrevista em profundidade com o empresário, pesquisa de bibliografia sobre o tema, apanhado de informações em documentos da empresa e publicações do setor.

Sendo uma pesquisa qualitativa a entrevista em profundidade torna-se fundamental para compreender o contexto da situação. No caso deste trabalho foi realizada entrevista semi-estrutura com o sócio da organização (ver ANEXO A). Roesch define:

Em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Dessa forma, o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões, como no caso de quem utiliza um método quantitativo. (1996, p. 150).

A pesquisa bibliográfica se valeu da publicação de diversos autores no campo da administração, podendo ser citados nomes como Kotler, Mintzberg e Kaplan. Também foram utilizados como referência trabalhos de conclusão de curso. As informações do setor e do mercado puderam ser obtidas através de publicações,

sites de associações e fundações. Já os dados da empresa foram conseguidos diretamente com o proprietário.

O capítulo da análise foi elaborado levando em consideração os dados coletados. As informações do setor e mercado foram de grande valia para análise do ambiente externo, enquanto que para análise do ambiente interno deu-se mais ênfase aos elementos da organização.

Ao final das análises foi possível definir os objetivos e traçar os planos de ação, conforme descreve a teoria. Sendo assim, completou-se a última etapa e a elaboração do planejamento estratégico, ficando a cargo da empresa a sua implementação.

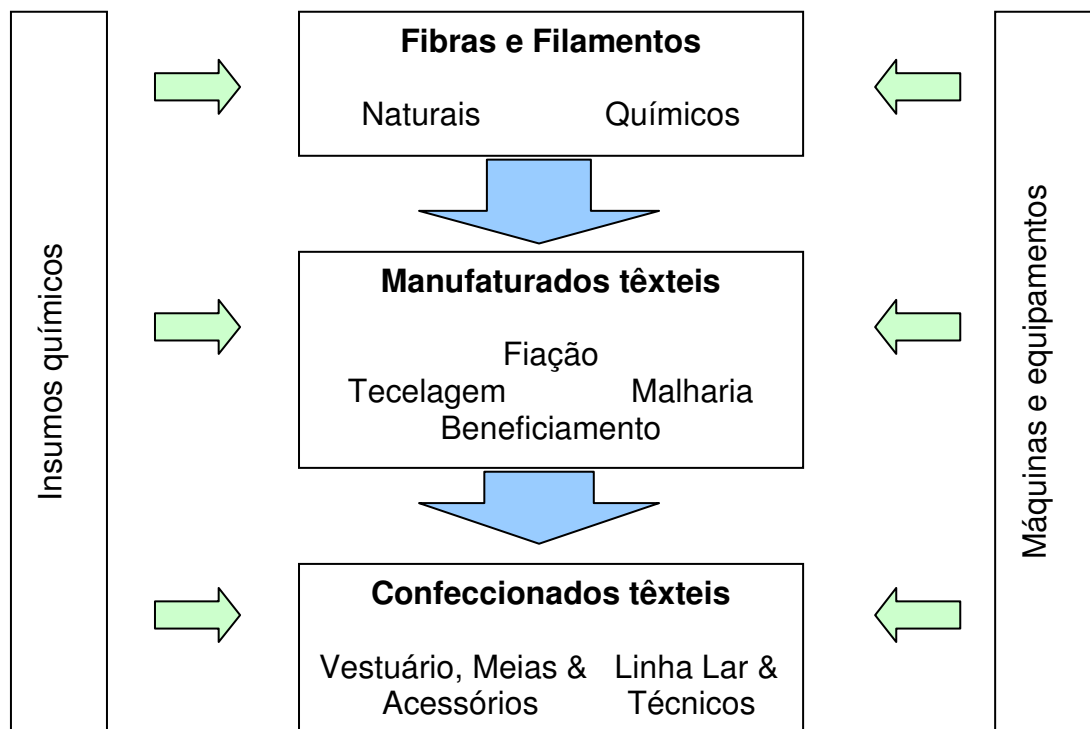
#### 4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

Estudos indicam que desde tempos pré-históricos o homem já utilizava roupas como proteção contra fatores naturais e por aparência. Acredita-se que o uso de peles naquela época era uma forma de manter o corpo aquecido e o tipo de pele usada poderia transmitir aos demais sinais de bravura e dom de caçador. Mais tarde os humanos passaram a dominar as técnicas de produção na conexão de fios, utilizando pêlos de animais como a ovelha e fibras de plantas como o algodão.

Com a evolução natural da espécie foram-se agregando ao longo do tempo novos tipos de tecidos e diferentes modelos de roupas. Muito tempo depois, com o advento da Revolução Industrial, foi possível estabelecer grandes produções e a moda passou a mudar com muito mais frequência.

Hoje, a indústria do vestuário é uma das mais antigas e tradicionais do Brasil, no qual o processo de fabricação tem como ponto de partida as fibras e filamentos naturais, como algodão, ou químicos, como o poliéster. Estas fibras e filamentos são então manufaturados, com etapas de fiação, tecelagem, malharia e beneficiamento. Posteriormente é destinada a confecção têxtil, em que há a origem do vestuário & acessórios e linhas de produto para lar & técnicos. Depois de prontas, as peças são distribuídas através de uma extensa cadeia fazendo com que em qualquer cidade brasileira, pequena ou grande, seja possível encontrar uma peça de vestuário à venda.





**Figura 1 - Estrutura da cadeia produtiva têxtil**

Fonte: SINDIVEST (2009)

Devido a grande dimensão do setor do vestuário é difícil encontrar números precisos do tamanho do mercado. Conforme dados publicados pelo SINDIVEST (Sindicato do Vestuário) o número de indústrias formais no país ultrapassa 20.000 e respondeu em 2008 por um faturamento de aproximadamente 34 bilhões de dólares. Estas indústrias empregam mais de 1 milhão e 300 mil trabalhadores, e caso fosse considerado os desdobramentos subsidiários na comercialização de produtos o número de pessoas envolvidas no setor aproximaria-se de 4 milhões.

Ainda segundo o SINDIVEST, com base nas fontes IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial), Cacex (Consultoria e Assessoria Comércio Exterior), Secex (Secretaria de Comércio Exterior), Abramaco (Associação Brasileira da Ind. e Com. de Máquinas para Costura Industrial, Componentes, Acessórios e Sistemas) e Abit (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção), a produção em 2008 superou os 6 bilhões de peças, sendo 2,5 bilhões produzidas no Estado de São Paulo. Conforme pode ser visto no quadro abaixo a produção nacional teve um aumento expressivo no ano de 2007, quando cresceu 9% em relação ao ano anterior.

**Tabela 1 – Produção do vestuário no Brasil em bilhões de peças de 2005 - 2008**

Ano	Produção	Varição
2005	5,6	
2006	5,7	2%
2007	6,2	9%
2008	6,4	3%

Fonte: SINDIVEST (2009)

Além da produção nacional o mercado brasileiro é abastecido pelas importações que possuem participação de 4%. O volume ainda é pequeno, mas já desperta a preocupação dos produtores visto que de 2006 à 2008 a balança comercial do setor apresentou déficit. Mais da metade das importações é originária da China, que com custos mais baixos consegue ser extremamente competitiva em relação ao produto local que carrega em seu custo a excessiva carga tributária brasileira. Além disso, o real valorizado favoreceu a entrada de produto estrangeiro nos últimos anos.

**Tabela 2 - Comércio exterior do vestuário brasileiro em milhões de dólares 2005 - 2008**

Ano	Exportações	Importações	Saldo
2005	352	227	125
2006	293	347	(54)
2007	269	486	(217)
2008	235	693	(458)

Fonte: SINDIVEST (2009)

O setor caracteriza-se também por possuir duas coleções durante o ano: primavera/verão e outono/inverno. A primeira concentra cerca de 70% da produção anual enquanto a segunda corresponde a 30%. Em relação ao faturamento a coleção das estações mais frias melhora um pouco sua participação, chegando a 35%, visto que as peças de inverno possuem maior valor agregado.

A maior parte das empresas que atuam no setor é de micro e pequeno porte, correspondendo a aproximadamente 77% do total. O Estado de São Paulo é o lugar que possui o maior número de empresas, também representando a maior parcela do

mercado consumidor. Logo a seguir vem a Região Sul, contemplando as reconhecidas malharias e confecções de Santa Catarina. Assim como em muitos outros tipos de indústrias do país as regiões Norte e Centro Oeste apresentam menor participação no total de estabelecimentos formais.

**Tabela 3 - Distribuição das indústrias do vestuário no Brasil 2008**

Região	Indústrias	Participação
Sul	4.800	24%
Sudeste*	3.850	19%
São Paulo	7.540	38%
Centro Oeste	1.200	6%
Nordeste	2.500	12%
Norte	150	1%

\* exceto São Paulo

Fonte: SINDIVEST (2009)

A participação do Rio Grande do Sul no número de empresas no País aproxima-se de 10%, sendo a concentração das indústrias localizadas no Vale dos Sinos, Serra e Região Metropolitana. Devido às influências da pecuária bem desenvolvida e o clima, o Estado caracteriza-se por ter grande produção de fios e lã a partir da criação de ovinos, assim como o beneficiamento da lã e sua posterior fiação. Como forma de promover o setor são realizadas feiras que contam com expositores e visitantes do Brasil e de outros países. As mais destacadas são a FENIM (Feira Nacional da Moda), realizada na metade do ano para apresentar a coleção primavera/verão; e a FENIN (Feira Nacional de Inverno), realizada no início do ano para apresentar as tendências para as estações outono/inverno, ambas ocorrem na cidade turística de Gramado (RS).

Na ponta da cadeia do setor estão as empresas que permitem que as peças produzidas pela indústria cheguem ao consumidor final. Nesta etapa há uma grande diversidade nos tipos de comercialização. O principal canal de distribuição em 2005, segundo dados publicados pela ABRAVEST, foram as lojas especializadas, seguidas pelas vendas no varejo independente e atacado.

**Tabela 4 - Distribuição na comercialização, Brasil 2004-2005**

Tipo	2004	2005
Atacado	10,4%	15,8%
Hiper / Lojas departamentos	8,0%	8,4%
Lojas especializadas	24,9%	23,5%
Lojas de varejo (cadeia)	8,6%	8,5%
Varejo independente	19,5%	17,2%
Coop. Governo	5,4%	6,2%
Industrial	7,8%	7,7%
Outros	15,4%	12,6%

Fonte: ABRAVEST (2009)

A empresa deste estudo pertence à classificação de varejo independente, visto que não possui exclusividades de marcas e produtos. Segundo Kotler (1998) o varejo consiste na atividade de venda de bens ou serviços diretamente para consumidores finais, para seu uso pessoal, não relacionado a negócios. Na cidade de Bom Princípio, onde está inserida, o setor varejista de vestuário consiste em aproximadamente 40 lojas, localizadas em sua maioria no centro da cidade, sendo todas de micro porte. Destas, apenas a Veit Moda Masculina trabalha com o foco exclusivo para o público masculino.

O município, criado em 1982, foi colonizado por imigrantes alemães e é conhecido por sediar a Festa Nacional do Moranguinho, evento que ocorre a cada dois anos. Segundo dados da Fundação de Economia e Estatística (FEE) sua população em 2008 era de 10.968 habitantes. Muitos destes exercem atividades profissionais nos setores moveleiro, cerâmico e agricultura. Estes segmentos contribuem significativamente para o PIB de 157 milhões de reais (2006), gerando um PIB per capita de R\$ 14.277, um pouco abaixo do PIB per capita do Estado (R\$ 14.310).

Devido a proximidade com as cidades que fazem divisa, é comum que os consumidores se desloquem para comprar algum produto que desejam. Somando as cidades de Tupandí, Feliz, São Vendelino, São Sebastião do Cói e Harmonia chega-se a população superior a 50 mil pessoas. A maioria dos homens nestes municípios encontra-se na faixa etária dos 20 aos 39 anos, conforme pode ser visto abaixo:

**Tabela 5 - Distribuição percentual dos homens por faixa etária, municípios do Rio Grande do Sul, 2008**

Município	Total		Distribuição percentual dos homens por faixa etária			
	População	Homens	0 a 19 anos	20 a 39 anos	40 a 59 anos	60 anos ou mais
Bom Princípio	10.968	5.626	30%	33%	27%	9%
Feliz	11.843	5.860	27%	32%	28%	12%
Harmonia	3.682	1.872	28%	29%	29%	13%
São Sebastião do Caí	20.618	10.139	30%	32%	27%	11%
São Vendelino	1.865	965	30%	32%	26%	12%
Tupandi	3.676	1.944	29%	34%	27%	10%
<b>TOTAL</b>	<b>52.652</b>	<b>26.406</b>	<b>29%</b>	<b>32%</b>	<b>27%</b>	<b>11%</b>

Fonte: Coleta de dados Autor (2009)

O maior período de vendas do comércio normalmente ocorre às vésperas do final de ano, quando há forte injeção de recursos na economia através do pagamento do 13º salário e o fato dos artigos de vestuário serem vistos como bons presentes para o Natal. Datas comemorativas como Dias dos Pais e Dias das Mães também favorecem o aumento na demanda. Em contrapartida, o mês de fevereiro caracteriza-se pelo menor volume de vendas, em razão do período de férias e menor quantidade de dias úteis.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Veit Moda Masculina Ltda. é uma empresa do setor de vestuário localizada na cidade de Bom Princípio, distante aproximadamente 80 km da Capital do Estado. O início de suas operações ocorreu em outubro de 1996, com a inauguração do Centro Comercial do Município. Este empreendimento localizava-se as margens da rodovia RS-122 e foi construído através de investimento público com o objetivo de fomentar o comércio na região, aproveitando o grande fluxo de carros desta estrada que liga a Serra a Capital gaúcha.

Visualizando nesta construção uma oportunidade de negócio, Normelio Veit (sócio da empresa), decidiu investir parte de seus recursos na criação de uma loja

de roupas voltada para o público masculino, oferecendo produtos de qualidade e bom atendimento. A idéia de abrir um negócio de vestuário neste Centro teve como influências o vasto conhecimento do ramo e a ligação afetiva com a cidade. O fundador da empresa nasceu no município, na época pertencente a Montenegro, e esteve desde cedo envolvido com o comércio de roupas. Seu pai era alfaiate reconhecido na região do Vale do Caí além de prestar serviço em diversas cidades do Estado. O acompanhamento das rotinas de trabalho do pai proporcionou o gosto pelas atividades, refletido quando na fase adulta passou a atuar como representante comercial de indústrias têxteis de Santa Catarina. Após 25 anos de experiência no setor, Normelio decidiu tornar-se lojista, colocando em prática as lições vistas no dia-a-dia.

A loja começou ocupando um pequeno espaço de 23 m<sup>2</sup>, destinados a expor produtos como camisas, camisetas, calças e bermudas. Apesar do tamanho reduzido e contando com apenas uma funcionária, a empresa mantinha faturamento mensal de aproximadamente R\$ 5 mil. No ano de 2000 a empresa ganhou pela primeira vez o prêmio destaque de Bom Princípio no segmento de roupas masculinas, após pesquisa realizada com a população pelo jornal local. Nos anos subseqüentes o prêmio voltou a ser ganho, o que caracterizava a satisfação dos consumidores, visto que os investimentos em comunicação eram muito baixos, estando restritos a anúncios na rádio e jornal da região às vésperas de datas comemorativas como Dia dos Pais e Natal.

Este reconhecimento e os bons resultados obtidos pela empresa desde a fundação possibilitaram a expansão do negócio. Em 2002, a loja foi ampliada através da compra do espaço ao lado, antes destinado ao comércio de produtos de informática. Com a aquisição a Veit Moda Masculina passou a contar com 45 m<sup>2</sup>, o que possibilitou o aumento na variedade de produtos, sendo a primeira loja da cidade a oferecer trajes em seu mix de produto. A nova metragem também propiciou maior visibilidade em razão de uma maior vitrine, cerca de 10 metros ante 6 metros do espaço original. Como resultado desta expansão o faturamento cresceu, alcançando R\$ 7 mil mensais.

Como a loja estava localizada às margens RS-122 uma parcela de seus clientes eram oriundos de outras cidades, que ao transitarem pelo local paravam no Centro Comercial para descansarem e fazerem compras. Este hábito tão benéfico para a empresa foi drasticamente reduzido devido a questões externas a

organização. O projeto de duplicação da rodovia contemplou a alteração do traçado original, fazendo com que a novo trecho passasse por uma outra faixa de terra do município. Com a inauguração da nova estrada (maio de 2009) o Centro Comercial deixou de situar-se às margens da RS-122, perdendo os benefícios de estar próximo aos viajantes.

Atento a este fato, combinado com a intenção de fortalecer o negócio, o proprietário decidiu ampliar novamente a Veit Moda Masculina, desta vez mudando de endereço. Em maio de 2009, a loja passou a funcionar em uma área de 70 m<sup>2</sup> localizada na rua mais movimentada do município. Nesta rua encontram-se diversos estabelecimentos comerciais além das principais agências bancárias. O novo espaço ofereceu maior conforto aos clientes e possibilitou que a empresa diversificasse seu mix de produto, passando a ofertar também pijamas, chinelos e roupões. Além disso, permitiu aumentar a variedade de trajes, camisas e acessórios fortalecendo-se como referência na região em moda masculina. Com estas melhorias na oferta de produto a empresa visou aumentar suas vendas, focada no público-alvo formado por homens adultos com renda mensal entre R\$ 1.500 e R\$ 4.000, moradores do município e de cidades vizinhas. Estima-se que com o aumento no portfólio e boa localização do ponto o faturamento mensal aumente para R\$ 10 mil.

Para atender ao aumento das vendas foi contratada mais uma vendedora, de maneira que a loja apresente atendimento de qualidade de segunda a sábado das 8h30 às 18h00. Com a contratação a empresa passou a contar com duas funcionárias que juntamente com o aluguel constituem-se nos principais custos fixos. O controle das despesas e a administração do negócio ficam a cargo do proprietário, que por morar em Porto Alegre comparece a empresa duas vezes na semana, sendo uma delas no sábado.

O empresário também fica com a responsabilidade da compra de mercadorias. Na maioria das vezes os pedidos são realizados através de representantes comerciais de fornecedores situados em Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais. Neste item a experiência no setor têxtil e o bom relacionamento com colegas de representação comercial favorecem a obtenção de melhores condições de pagamento e preços. Visitas a feiras do setor como FENIN (Gramado-RS) e Texfair (Blumenau-SC) também colabora para o sucesso no processo de

compra, visto que o proprietário está sempre atento às tendências e aos produtos que estão na moda.



## **5 ANÁLISE DO CASO ESTUDADO**

Neste capítulo serão abordadas as análises realizadas com base na fundamentação teórica, entrevista com o proprietário e dados do setor bem como da organização a fim de elaborar o planejamento estratégico.

Primeiramente serão apresentados os fatores críticos de sucesso. Logo a seguir será analisado o ambiente externo, passando pela avaliação das forças competitivas, e o ambiente interno, com considerações ao composto de marketing. Na seqüência serão estabelecidas as orientações estratégicas através da definição de missão e visão, prosseguindo para a formulação da matriz SWOT e objetivos. Por fim haverá a proposição de planos de ação para alcance das metas.

### **5.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

Os fatores críticos de sucesso são os pontos chaves que determinam o sucesso ou fracasso de um objetivo estabelecido no planejamento da organização.

Analisando o contexto da Veit Moda Masculina, juntamente com seu fundador, foram definidos os seguintes itens para requerer especial atenção:

- Localização;
- Preço competitivo;
- Variedade de produto;
- Qualidade de produto;
- Bom atendimento;

### **5.2 AMBIENTE EXTERNO**

#### **5.2.1 Aspectos econômicos e sociais**

Em Bom Princípio, cidade da empresa, os números da economia vêm crescendo. Apoiada no desempenho do setor de móveis, cerâmicas e agricultura o município se desenvolveu nos últimos anos. De 2003 a 2006 seu PIB aumentou aproximadamente 39% enquanto o Estado ficou na faixa de 26%. Quando esticado o período de análise para mais três anos (2006-2000) nota-se que o desempenho ficou um pouco abaixo do calculado para o Rio Grande do Sul. (ver ANEXO B).

Parte do crescimento de 2003-2006 é puxado pelo setor de comércio e serviços que vem se expandindo notoriamente, como resultado do aumento da população. Muitos jovens que antes abandonavam sua terra natal em busca de oportunidades nas cidades grandes estão agora permanecendo no município. O sucesso das indústrias locais e o surgimento de pequenas e médias empresas permitiram a absorção dos novos trabalhadores que são inseridos no mercado a cada ano. Com isso, Bom Princípio conseguiu aumentar a circulação de dinheiro na economia. Além da questão econômica, o município se beneficiou com a qualificação de sua mão-de-obra. Uma parcela de jovens que antes se mudava para a Capital com objetivo de estudar em alguma universidade e lá trabalhar está optando por cursar a graduação em faculdades mais próximas e laborar em empresas da região.

Outro movimento que está influenciando o crescimento da população na região é a migração de pessoas que deixam as cidades grandes em busca de melhor qualidade de vida em cidades de pequeno porte. Bom Princípio é destaque neste quesito e tem sido acolhedor com seus novos habitantes.

**Tabela 6 – Estimativa da população em municípios do Rio Grande do Sul, 2003,2006,008**

Município	2008	2006	2003	Varição 2008 / 2006	Varição 2006 / 2003
Bom Princípio	10.968	10.674	10.051	3%	6%
Feliz	11.843	11.627	11.482	2%	1%
Harmonia	3.682	3.644	3.649	1%	0%
São Sebastião do Caí	20.618	20.310	20.080	2%	1%
São Vendelino	1.865	1.787	1.744	4%	2%
Tupandi	3.676	3.507	3.225	5%	9%
Total da região	52.652	51.549	50.231	2%	3%
Rio Grande do Sul	10.727.937	10.536.009	10.377.446	2%	2%

Fonte: Coleta de dados Autor (2009)

Outro processo que está ocorrendo no município e que colabora com os aspectos apontados anteriormente é a migração da população da zona rural para zona urbana. Aos poucos a ligação histórica com a agricultura vai se enfraquecendo. De 2003 a 2008 a zona urbana aumentou 4%, chegando a uma concentração de 78%, número ainda inferior à média do Estado, 85%. Nas cidades vizinhas, conforme se pode ver no quadro a seguir, também ocorre esta mudança, com maior rapidez nos últimos dois anos.

**Tabela 7 – Percentual da população em domicílio urbano nos municípios do Rio Grande do Sul, 2003,2006,2008**

Município	2008	2006	2003	Variação 2008 / 2006	Variação 2006 / 2003
Bom Princípio	78%	75%	74%	4%	1%
Feliz	78%	75%	73%	5%	3%
Harmonia	61%	56%	52%	9%	7%
São Sebastião do Caí	82%	80%	81%	3%	-1%
São Vendelino	68%	65%	64%	6%	1%
Tupandi	71%	68%	68%	5%	0%
Média da região	78%	75%	74%	4%	1%
Rio Grande do Sul	85%	83%	83%	2%	1%

Fonte: Coleta de dados Autor (2009)

### 5.2.2 Fatores competitivos de sucesso

Avaliando as cinco forças competitivas definidas por Porter (1999) percebe-se que as de maior intensidade sobre a organização são as manobras dos concorrentes, novos entrantes e poder de negociação dos clientes.

Sendo um mercado maduro o comércio varejista do setor têxtil apresenta baixas taxas de crescimento, gerando um grande confronto pela participação no mercado. A padronização do produto e a facilidade que o consumidor possui de trocar de fornecedor também torna a empresa vulnerável a manobras de seus concorrentes: Uma redução de preços por parte de algumas lojas locais pode ocasionar severa disputa ocasionando a redução da rentabilidade do setor.

Além dos concorrentes atuais a Veit Moda Masculina precisa estar atenta a possibilidade de novos entrantes. O fato de se tratar de um negócio que não exija alto investimento e ser da baixa complexidade administrativa favorece a entrada de novos jogadores. Uma das maneiras de neutralizar esta força é através da identificação com a marca e lealdade dos clientes de forma a criar uma barreira de entrada.

Por possuir diversas opções de lojas na região para efetuar suas compras os consumidores conquistaram o poder de barganha junto aos vendedores. Exercem esta força a medida que buscam obter vantagens, principalmente forçando reduções nos preços. Contribuem também para evitar que os preços estejam em patamares que proporcionam excelentes margens. Em datas comemorativas como Dia dos Pais e Natal este poder é acentuado, visto que nestas épocas as roupas competem com diversos produtos que são dados de presentes, de maneira que o consumidor possui maior número de opções para gastar seu dinheiro.

Em relação à cadeia de fornecimento não há preocupação, visto que o setor têxtil encontra-se muito pulverizado e não há barreira significativa para a troca do fornecedor. Atualmente a organização trabalha com aproximadamente 40 parceiros no total, negociando com representantes, diretamente ou no atacado e mantém com todos bons relacionamentos. O fato de seu volume de compra estar crescendo e possuir um bom histórico em honrar seus compromissos favorecem a negociação, conseguindo boas condições de pagamento embora seja uma empresa de pequeno porte.

Por fim, a influência de produtos substitutos não é levada em consideração neste segmento. O produto do setor em estudo possui longa história, conforme relatado anteriormente, e devido à necessidade humana de se cobrir não foi substituído, ocorrendo apenas o processo natural de melhorias.

### **5.2.3 Crescimento das vendas por internet**

Uma das características do setor têxtil é venda em locais que permitam que o consumidor experimente o produto. Devido aos diferentes padrões de tamanho utilizados pelos fabricantes do setor têxtil o cliente não possui condições de afirmar

qual tamanho deverá ser sua roupa. Sendo assim, para ter segurança em ter realizado a compra certa, o consumidor vai às lojas vestir a peça para então confirmar a compra.

Para tentar estabelecer alguns critérios que poderiam ser utilizadas como referência para as confecções e profissionais de modelagem, a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) publicou em 1995 a norma “ABNT NBR 13377 – Medidas do corpo humano para o vestuário – medidas referencia”, na qual descrevia medida por tipo do vestuário sem estabelecer os padrões de modelagem, que podem variar conforme o público-alvo da empresa, em razão ao estilo do consumidor ou até mesmo da região atendida.

Desde final do ano de 2006 a norma está sendo revisada pela Comissão de Estudo de Medidas de Tamanho de Artigos Confeccionados, formada no âmbito do Comitê Brasileiro de Têxteis e do Vestuário da Associação Brasileira de Normas Técnicas, para que seja atualizada conforme o novo biótipo da população brasileira, visto que as últimas referências foram estabelecidas a mais de dez anos.

Por ser uma norma técnica ela não obriga as empresas a utilizá-las, servindo apenas como uma referência. Para sua aplicação obrigatória a mesma deveria constar em regulamentos ou outros instrumentos legais do governo. Com este intuito o deputado carioca Domingo Brazão (PDT) apresentou, em 2006, a Assembléia Legislativa do RJ um projeto que tornava obrigatório o uso da norma, visando facilitar a compra por parte dos clientes. Sendo os tamanhos padronizados o consumidor não precisaria verificar fisicamente o produto. Isto diminuiria o número de trocas pós-venda e poderia incentivar as compras de roupas pela internet. Domingo não obteve sucesso e seu projeto foi retirado da pauta de votação. Este caso foi apenas um dos que alimentam os boatos sobre a futura obrigatoriedade da norma, gerando em alguns casos insegurança.

O comércio pela internet tem crescido de forma exponencial e no Brasil há ainda um gigantesco mercado potencial. É possível comprar roupas por este meio, mas a grande desconfiança do consumidor está em relação ao verdadeiro tamanho da peça que irá receber em sua casa. Para minimizar isto, vários sites já indicam as dimensões de seu produto. É de se pensar que caso ocorra uma regulamentação sobre as dimensões das roupas o comércio eletrônico será facilitado, podendo quem sabe competir futuramente com os pontos de venda tradicionais de forma mais acirrada.

## **5.2.4 Crescimento da moda masculina**

Nos últimos anos houve um movimento crescente da vaidade masculina. Diversas empresas estão realizando investimentos pesados para produtos voltados aos homens. Setores como o de cosméticos e cirurgias plásticas estão aumentando a cada dia o número de clientes do sexo masculino.

No setor do vestuário não é diferente. Os homens estão cada vez mais preocupados com seu visual, ao seu corpo e as tendências da moda. Passaram a demandar maior variedade de produtos, levando em consideração o design e os tecidos utilizados.

Com base em notícias coletadas do setor descobriu-se que o homem passou a realizar mais suas próprias compras, papel antes destinado às mulheres. Durante o processo de compra tem se mostrado mais interessado, e já demonstra conhecimento sobre o produto.

A internet foi uma grande impulsionadora para isto, devido a facilidade na comunicação de novidades, possibilitando a chegada mais rápida das tendências mundiais para a realidade brasileira.

## **5.3 AMBIENTE INTERNO**

### **5.3.1 Posicionamento**

A empresa quer ser vista como referência em moda masculina em Bom Princípio e cidades vizinhas. Através da variedade e qualidade do produto tem se diferenciado de seus concorrentes na tentativa de conquistar seu público-alvo.

Com a análise feita do ambiente externo percebe-se que o posicionamento pretendido está a favor do aproveitamento das oportunidades de mercado. O fato de ser a única com pretensão de atender com exclusividade o público masculino permite que o pioneirismo traga ganhos no reconhecimento da empresa.

Para o alcance do posicionamento definido será preciso realizar algumas adequações no composto de marketing, afim de que todas as variáveis estejam alinhadas em seu objetivo.

### **5.3.2 Composto de marketing**

Baseado no que foi visto anteriormente, o composto de marketing deve estar em conformidade com a estratégia de posicionamento adotada, fazendo com que todas as variáveis transmitam a maneira que a empresa quer ser vista pelo seu público-alvo. O desalinhamento entre as variáveis de produto, preço, promoção e praça pode confundir o consumidor, dificultando o alcance dos resultados da organização.

Em entrevista com o empresário e informações da loja pode-se notar que alguns itens do composto de marketing não estão adequados para o posicionamento pretendido. Ocorrem questões que contrariam o foco da empresa de atender o público masculino com exclusividade. A seguir, será analisado cada conceito formador do mix de marketing.

A Veit Moda Masculina é caracterizada por possuir foco de atuação destinado a atender o público expresso em seu nome. Para tanto, oferece aos seus clientes uma vasta gama de produtos (ver ANEXO C). Embora a maior parte do portfolio seja exclusiva para homens, há duas pequenas linhas de produto que não se enquadram no perfil do consumidor. Uma delas compreende blusas femininas em diferentes modelos e cores e outra formada por conjuntos de roupas para crianças na faixa etária de 4 a 10 anos. Ambas são constituídas por peças de mostruário, não havendo possibilidade de o cliente escolher tamanhos. Segundo o proprietário essas linhas são comercializadas porque apresentam baixo custo e geram margens positivas.

No entanto, essas margens positivas representam a perda de identidade da organização. Para poder se definir como a única empresa da região voltada exclusivamente para o público masculino é preciso que todos os produtos sejam destinados aos homens. Além de pertencer ao gênero contrário ao do público-alvo,

as duas linhas confrontam-se com o posicionamento pretendido já que não oferecem variedade de tamanhos.

As demais linhas de produto, em especial as de maior valor agregado, fortalecem a imagem da empresa e ajudam na diferenciação em relação a seus concorrentes. A linha de acessórios também traz bons resultados. Como não possuem sazonalidade segundo as estações climáticas, estes produtos são vendidos o ano todo, não sendo necessário fazer liquidações para desovar o estoque. Estas linhas devem ser incentivadas e se possível aumentar a gama de produtos. Seguindo o padrão das lojas masculinas da Capital a Veit Moda Masculina pode ofertar linhas exclusivas de carteiras, necessaires e sapato, identificadas com o público-alvo. Estes acréscimos de produtos objetivam aumentar a variedade, fortalecer a imagem de moda masculina e aumento no resultado já que possuem boa margem de contribuição. A exclusividade da linha torna-se necessária para minimizar a concorrência com lojas de calçados locais.

Outra oportunidade analisada juntamente com o proprietário é de aumentar a variedade de estilos em camisa social. Com o maior espaço de loja a empresa poderá oferecer camisas com estilo mais jovem, voltadas para um público que procure um modelo menos formal do que o caracterizado pela camisa de tecido lisa. O crescimento da economia de Bom Princípio aumentou a mão-de-obra empregada em setores administrativos de empresas e profissionais liberais, grandes usuários deste estilo. Com estas diversificações no portfólio a empresa se capacita para desenvolver mercados, oferecendo novos produtos ao mercado já existente.

Em relação ao conceito de preço a empresa possui pouca flexibilidade por atuar em um mercado pulverizado. Seu posicionamento de preço situa-se um pouco abaixo da média do mercado, de modo a ter preço competitivo e atrair os consumidores. Tal posicionamento deverá ser mantido já que transmite aos consumidores a mensagem alinhada com a estratégia elaborada neste estudo.

Avaliando a empresa sob a ótica da idéia de praça nota-se que não há dificuldades. A cadeia de fornecimento possui fácil logística de entrega e com a possibilidade de comprar de fornecedores próximos o risco de faltar produto é baixo. Conforme descrito nos capítulos anteriores a localização é considerada um fator crítico de sucesso para esta organização atuante no comércio varejista. Com a mudança de endereço a empresa passou a ter um melhor ponto, com maior fluxo de



pessoas e carros. A loja possui fácil acesso e seu layout está condizente com os demais itens do composto de marketing.

Já o conceito de promoção é o que está mais fraco, gerando maiores oportunidades de ser explorado visando maximizar o resultado. A empresa sempre orçou poucos recursos para comunicação apesar do seu crescimento ano a ano. Mesmo com baixos investimentos em promover a marca, a empresa conquistou prêmios de destaque no segmento. Com a nova loja a organização possui um excelente momento para alterar sua visão de promoção.

Com a mudança de endereço o logotipo da empresa também foi trocado, buscando maior identidade com seu posicionamento. Esta troca irá requerer investimentos em comunicação a fim de consolidar o novo logotipo. Além disso, a utilização de propaganda também deverá ser feita para consolidar a loja com referência em moda masculina. A imagem forte possibilitará maior crescimento na região e pode servir como uma barreira de entrada para novos jogadores.

O relacionamento com os clientes também deve ser reforçado. Atualmente não é utilizada nenhuma ferramenta que permita conhecer o cliente e encaminhar uma comunicação direcionada. A chegada de novas coleções e produtos não é divulgada, perdendo a oportunidade de aumentar as vendas. Nota-se que a busca por conhecer os consumidores, seus hábitos e preferências tem sido uma das principais tarefas das organizações de modo a oferecer o produto certo para cada tipo de pessoa. Esta tendência deve ser acompanhada pela Veit Moda Masculina.

Com o realinhamento das variáveis do mix de marketing será possível que a organização alcance seus objetivos com maior facilidade. Alguns dos pontos levantados nesta análise serviram como base para a elaboração do planejamento estratégico e depois de definidos os objetivos foram encaminhados para planos de ação.

### **5.3.3. Experiência no ramo**

Uma das fortalezas da empresa é sua experiência no setor. Desde sua criação já contava com o conhecimento de mais de 25 anos de atuação do

proprietário na atividade de representação comercial de indústrias de confecção. Isto favoreceu o contato com vendedores para compra de produtos.

Ao mesmo tempo tinha dados sobre os volumes de compra de lojas com o mesmo porte em outras cidades do Rio Grande do Sul. Tinha também noção das vendas destes estabelecimentos. Com estas informações como referenciais era possível evitar erros na previsão de demanda e planejamento de compras. Uma demanda superestimada provoca erros na aquisição de uma coleção comprometendo também a compra da próxima, devido ao menor capital de giro. Um exemplo disto é o volume de compras da coleção outono / inverno, no qual os lojistas têm grande dificuldade de prever a demanda em razão das incertezas climáticas. Em invernos menos rigorosos as vendas caem, fazendo com que se utilizem promoção e liquidações para desovar o estoque de produto. Quando isto não é possível à empresa passa dificuldades para obter capital de giro, pois as mercadorias desta coleção apresentam maior valor agregado. Devido ao menor caixa a compra da coleção primavera / verão fica limitada até que a situação se normalize.

Agora, passados quase 13 anos desde a inauguração, a organização já possui seu histórico de volumes de compras e vendas. Esta experiência favorece a administração do negócio, facilitando a previsão de oferta e demanda.

A sabedoria sobre os produtos também é um diferencial conquistado ao longo do tempo. O conhecimento sobre os diferentes tipos de tecidos e suas características é um auxílio no momento da venda, permitindo orientar o consumidor para a escolha do produto com as características desejadas.

A ligação do histórico familiar com o setor também contribui para o fortalecimento da marca. Por ser uma pequena cidade de colonização germânica a história do município e seus personagens permanece viva, de modo que muitos consumidores na faixa dos 50 anos associam a Veit Moda Masculina à alfaiataria da mesma família existente muitos anos antes.

#### **5.3.4. Recursos humanos**

ã organização conta com apenas dois empregados e um administrador como recursos humanos para a condução do negócio. A administração fica sob a responsabilidade do proprietário, conhecedor do setor como já mencionado anteriormente.

O atendimento dos clientes é realizado por duas vendedoras, sendo uma delas funcionária da empresa desde 2005. Com este tempo de atuação foi possível adquirir conhecimento sobre os produtos, aperfeiçoar as técnicas de vendas e ter noções de gerenciamento. Ao longo dos anos também foi possível conquistar confiança e credibilidade, permitindo assim que o proprietário administrasse com mais tranquilidade sem precisar estar presente no dia-a-dia da empresa. Outra característica importante desta colaboradora é sua capacidade de falar alemão. Na região o idioma é bastante usado e uma parcela dos clientes prefere ser atendido nesta língua.

A outra colaboradora foi contratada recentemente para atender o provável aumento da demanda. Não possui experiência no setor do vestuário, tendo trabalhado apenas em supermercado. Espera-se que com o apoio da vendedora relatada no parágrafo acima o desenvolvimento da novata seja facilitado.

#### **5.3.5. Recursos financeiros**

A empresa está passando por um período de transição no qual deverá ser dada muita atenção ao gerenciamento financeiro. O investimento de R\$ 20 mil na construção da nova loja foi realizado com recursos próprios e estima-se que retorne para a organização em até oito meses. Por já possuir o negócio operando não foi preciso grande investimento na aquisição de mercadorias apenas aumento no capital de giro.

Os prazos de recebimentos e pagamentos encontram-se estáveis. Na maior parte das vendas costumam ser utilizado cartões de crédito, de forma que a empresa recebe o pagamento à vista, ficando o parcelamento e prazos definidos

entre consumidor e operadora do cartão. Para ter este serviço disponível é pago uma taxa de administração a rede do cartão, calculado como um percentual sobre o valor da transação.

O pagamento aos fornecedores usualmente é feito em até três vezes dentro do prazo de 60 dias. Em alguns casos a compra é feita à vista mediante expressivo desconto no valor total da fatura. O relacionamento com os fornecedores e o bom histórico de pagamento colabora na definição e flexibilização dos prazos.

Os custos fixos são baixos viabilizando a operação da empresa. Com a mudança de local houve aumento na conta de aluguel que deve ser compensado com o maior faturamento.

O período de maior dificuldade para a empresa e para setor de atuação ocorre nos meses de janeiro e fevereiro, quando costuma ser pago as férias, impostos e há uma diminuição no faturamento, ocasionado pelo menor volume e menor valor agregado dos produtos vendidos.

## 5.4. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

### 5.4.1. Missão

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a missão especifica o negócio no qual a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender. Sendo assim a missão da Veit Moda Masculina foi definida como:

“Atender a demanda em vestuário de moda masculina, oferecendo produtos de qualidade e gerando resultados para a organização.”

### 5.4.2. Visão

A visão corresponde ao que a empresa pretende ser. Conforme Collins e Porras é: “a idealização de um futuro desejado para a empresa” (*apud* REBOUÇAS,2001,pg.82). Nesse intuito foi estabelecida a visão da organização até 2015:

“Se consolidar como referência em moda masculina para Bom Princípio e cidades vizinhas.”

### 5.5 MATRIZ SWOT

Com a análise do ambiente externo e interno foi possível identificar as forças e fraquezas da organização bem como as oportunidades e ameaças do mercado.

#### Pontos Fortes:

- Experiência no ramo;
- Localização;
- Qualidade do produto;
- Variedade de produto;
- Exclusividade no posicionamento;
- Atendimento;

#### Pontos Fracos:

- Relacionamento com cliente;
- Comunicação;
- Ponto alugado;

#### Oportunidades:

- Crescimento de Bom Princípio;

- Crescimento das cidades vizinhas;
- Crescimento da vaidade masculina;

Ameaças:

- Entrada de novos concorrentes;
- Crescimento do comércio eletrônico;
- Regulamentação da norma ABNT NBR 13377, padronizando os tamanhos de roupa;

Com esta síntese fica mais fácil visualizar quais as oportunidades a serem aproveitadas, as ameaças a serem precavidas, os pontos fortes que devem ser explorados e os pontos fracos que devem ser minimizados.

A conjugação dos pontos fortes e oportunidades do mercado favorece a adoção da estratégia de desenvolvimento, buscando ofertar novos produtos aos mercados já existentes.

## 5.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Após a realização das análises e definição dos norteadores da organização é possível determinar os objetivos a serem alcançados.

### 5.6.1 Aumentar o faturamento

Com a inauguração da nova loja a empresa necessita aumentar seu faturamento para recuperar o capital investido. O valor a ser atingido é de R\$ 12 mil mensais.

## **.2.1 Acrescentar novas linhas de produtos**

Seguindo a tendência já presente em lojas de moda masculina das principais cidades do Estado, a empresa deve acrescentar em seu portfólio uma linha de sapato identificada com o público-alvo bem como carteiras e necessaires. Estes produtos possibilitam boas margens de contribuição aumentando o resultado da organização.

### **5.6.3 Fidelizar clientes**

Com o intuito de maximizar o consumo pessoal a empresa deve explorar o relacionamento e fidelização dos seus clientes, hoje inexistente.

### **5.6.4 Consolidar a marca**

Consolidar a marca como referência no mercado de moda masculina em Bom Princípio e cidades vizinhas. Este objetivo tem por finalidade facilitar o crescimento da organização buscando criar dificuldades para possíveis novos entrantes.

### **5.6.5 Avaliar abertura de filial**

Embora a empresa esteja recém passando por um momento de ampliação é preciso estar atento a futuras oportunidades do mercado. As perspectivas de crescimento das cidades vizinhas e o conhecimento do negócio incentivam a expansão do negócio, de modo que já deve ser analisada a viabilidade de abertura de uma filial.

### .3 PLANOS DE AÇÃO

Para facilitar a visualização e acompanhamento dos passos necessários ao alcance dos objetivos estratégicos são elaborados planos de ação identificando a tarefa a ser realizada, o responsável, o prazo previsto e estimativa de gasto.

Com estas definições a empresa já está em condições de passar para a parte prática, em que é executado aquilo que foi proposto. Devido a pequena estrutura da Veit Moda Masculina, o empresário ficará encarregado do acompanhamento e execução deste planejamento estratégico.

Nos planos a seguir os valores de investimentos são estimativas do autor, com base no presente estudo e informações do proprietário.

#### 5.7.1 Plano de ação para aumentar o faturamento

O valor de faturamento a ser buscado deve ser de R\$ 12 mil mensais. Isto será possível com o alcance dos demais objetivos propostos. Aqui será relacionada à atividade de aumentar a variedade de camisas esporte, hoje restrita. Ação esta que poderá trazer resultados imediatos. As outras atividades serão acompanhar a execução dos demais planos de ação.

	Atividade	Responsável	Prazo	Investimento Previsto
1	Identificar fornecedores	Empresário	Agosto/2009	
2	Escolher fornecedores	Empresário	Agosto/2009	
3	Compra de mercadorias	Empresário	Agosto/2009	R\$1.300
4	Avaliar as vendas	Empresário	Outubro/2009	

**Quadro 2 – Plano de ação para aumentar o faturamento**

Fonte: Autor



### 5.7.2 Plano de ação para acrescentar nova linha de produtos

Deverão ser adquiridas poucas unidades. A escolha do produto deverá pautada pela qualidade, diferenciação em relação a oferta local e que possibilite boas margens de contribuição.

	Atividade	Responsável	Prazo	Investimento Previsto
1	Identificar fornecedores de carteiras, sapatos e necessaires.	Empresário	Setembro/2009	
2	Escolher fornecedores de carteiras, sapatos e necessaires.	Empresário	Setembro/2009	
3	Aquisição de carteiras, sapatos e necessaires.	Empresário	Setembro/2009	R\$2.000
4	Avaliação do desempenho de vendas dos produtos.	Empresário	Novembro/2009	

**Quadro 3 – Plano de ação para acrescentar nova linha de produtos**

Fonte: Autor (2009)

### 5.7.3 Plano de ação para fidelizar clientes

Como a empresa não possui um banco de dados dos clientes será preciso criá-lo. Algumas informações necessárias são datas de aniversário, e-mail, endereço, perfil e histórico de compras. Para a coleta deverá ser feita uma promoção com o sorteio de algum prêmio, para concorrer o cliente precisa preencher uma ficha de cadastro. O ideal é que ocorre próxima ao Dia dos Pais, quando aumenta o número de visitantes a loja. Com estes dados será possível estabelecer uma comunicação direcionada para anunciar chegada de novas coleções, promoções e parabenizar o cliente pelo seu aniversário.

	Atividade	Responsável	Prazo	Investimento Previsto
1	Identificar ferramentas de cadastro de clientes.	Empresário	Julho/2009	
2	Adquirir ferramenta.	Empresário	Julho/2009	R\$ 300
3	Promoção para coleta de informações.	Empresário	Julho/2009	R\$ 250
4	Digitação dos dados.	Vendedora	Setembro/2009	
5	Utilização para informar cliente de novas coleções e promoções.	Vendedora	Contínuo	
6	Parabenizar o cliente pelo aniversário.	Vendedora	Contínuo	
7	Manutenção do cadastro.	Vendedora	Contínuo	

**Quadro 4 – Plano de ação para fidelizar clientes**

Fonte: Autor (2009)

#### **5.7.4 Plano de ação para consolidar a marca**

As ações neste plano terão como foco o investimento em comunicação, hoje bastante restritos. Os meios serão anúncios no rádio e jornal de maior circulação na região. Também será criado um site da empresa, de forma que o cliente possa encontrar informações pelo meio eletrônicas.

A execução dos demais planos será fundamental para que este auxilie no alcance do objetivo estratégico.

	Atividade	Responsável	Prazo	Investimento Previsto
1	Planejamento de anúncios bimestrais na rádio da região.	Empresário	Julho/2009	
2	Veiculação dos anúncios na rádio.	Empresário	Julho / Setembro / Novembro 2009	R\$ 800
3	Planejamento de anúncios bimestrais no jornal da região.	Empresário	Julho/2009	
4	Veiculação dos anúncios no jornal.	Empresário	Agosto / Outubro / Dezembro	R\$ 900
5	Planejamento do site a ser criado.	Empresário	Setembro/2009	
6	Identificar desenvolvedores de site.	Empresário	Setembro/2009	
7	Contratar empresa que desenvolverá o site.	Empresário	Outubro/2009	R\$ 600
8	Criação do site.	Terceiros	Novembro/2009	
9	Manutenção do site	Empresário	Contínuo	

**Quadro 5 – Plano de ação para consolidar a marca**

Fonte: Autor (2009)

### **5.7.5 Plano de ação para avaliar a abertura de filial**

Este é o plano de maior complexidade e exigirá mais tempo para execução, seu impacto poderá ser de grande intensidade para o futuro da organização. A avaliação deverá ser feita com base em uma pesquisa de mercado e um plano de negócios para verificar a viabilidade econômica da iniciativa. Conforme as informações apuradas poderão surgir novos planos a serem executados.

	Atividade	Responsável	Prazo	Investimento Previsto
1	Definição do projeto de estudo.	Empresário	Janeiro/2010	
2	Definição do negócio	Empresário	Janeiro/2010	
3	Definição do método de pesquisa.	Empresário	Janeiro/2010	
4	Pesquisa de mercado.	Empresário	Janeiro / Fevereiro/2010	R\$ 200
5	Tabulação das informações.	Empresário	Fevereiro/2010	
6	Análise das informações.	Empresário	Março/2010	
7	Elaboração do plano de negócio	Empresário	Março/2010	
8	Avaliação da viabilidade de abertura de filial	Empresário	Abril/2010	

**Quadro 6 – Plano de ação para avaliar a abertura de filial**

Fonte: Autor (2009)

## 6 CONCLUSÃO

Para a elaboração de um bom planejamento estratégico é preciso analisar o ambiente externo e interno da organização. Ao longo deste trabalho foram reunidas diversas informações que serviram de base para analisar a atual situação da organização e definir os próximos passos a serem dados. O planejamento estratégico proposto para a Veit Moda Masculina levou em consideração as características do mercado, realizando um apanhado dos dados do setor em escala nacional, estadual e por fim na localidade em que a empresa atua.

Conhecendo a situação em que a empresa está inserida foi realizado o levantamento das informações internas da organização, de modo a verificar a interação desta com o mercado. Com fundamentação a partir dos conceitos trabalhados no decorrer do curso de graduação e estudo de material teórico sobre o tema proposto, foi possível estabelecer relações entre as informações e analisá-las. As avaliações dos ambientes externo e interno permitiram estabelecer as decisões estratégicas e as ações necessárias para o sucesso da empresa. O resultado de todo processo fez com que o objetivo principal de elaborar um planejamento estratégico fosse alcançado.

Os objetivos específicos também mereceram atenção, com seus resultados servindo como grande sustentação ao planejamento estratégico. A análise do composto de marketing da empresa permitiu estabelecer o planejamento levando em consideração o produto e o preço ofertado, assim como o modo que a organização interage com seu público através dos conceitos de praça e promoção. Também foi avaliado o atual posicionamento da empresa chegando à conclusão que o mesmo necessitava modificações para estar em conformidade com a missão e visão. A avaliação das forças competitivas e os aspectos externos a organização permitirão que a empresa se prepare melhor para futuras mudanças no mercado.

Para a organização este estudo foi de grande valia visto que está passando por um período de mudanças e o resultado das análises aqui feitas ajudarão no desenvolvimento do negócio. A satisfação do empresário com o resultado alcançado neste trabalho cria condições favoráveis para a implementação e o acompanhamento das ações propostas, visto que em muitas delas a responsabilidade e execução das atividades fica a cargo do fundador da Veit Moda

Masculina. Além disso, a iniciativa de elaborar o planejamento estratégico o despertou interesse, o que poderá resultar em ciclos anuais de planejamento.

Para o autor, este trabalho de conclusão de curso possibilitou o enriquecimento de sua visão analítica, através da utilização de diversas ferramentas e métodos que foram vistos ao longo das disciplinas da graduação. Ao longo do estudo foram explorados diversos pensadores e abordagens sobre composto de marketing, forças competitivas, estratégia, matriz SWOT, entre outros assuntos que são de extrema relevância para o profissional de administração no exercício de suas funções. É válido destacar que a escolha do tema e o estudo da literatura respectiva foi muito benéfica para aluno, pois assim expandiu seu conhecimento sobre Planejamento Estratégico, tópico que apresenta crescente notoriedade entre as organizações e profissionais da área.

O fato de o trabalho ter sido desenvolvido em uma microempresa limitou a abrangência e estudo de outras ferramentas. Por atuar em um mercado local e possuir baixo número de variáveis a complexidade é menor, de modo que as análises são elaboradas na medida necessária para o sucesso da organização. Na hora de escolher as melhores ferramentas e processos a serem adotados devem ser levados em consideração o porte da empresa e complexidade do negócio, pois instrumentos muito robustos para pequenas empresas podem gerar desconforto, ocasionando resultados insatisfatórios.

Embora apresente menor nível de detalhamento, a microempresa possibilita uma maior proximidade entre aluno e organização, de forma que é facilitada a obtenção das informações necessárias para se estabelecer boas análises. Com isso as duas partes saem ganhando, em razão de que o autor possui material suficiente para propor soluções administrativas qualificadas, podendo assim contribuir efetivamente para o sucesso do negócio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAVEST. Dados disponíveis em <<http://www.abraviest.org.br.html>>. Acesso em: 09 maio 2009.

CALAZANS, Pedro de Marchi. **Plano estratégico para internacionalização da empresa Uniagro**. Porto Alegre :Biblioteca Escola de Administração UFRGS, 2007. 1 CD-ROM.

COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

COLLINS, James, PORRAS, Jerry I. **Purpose, mission and vision**. In: RAY, M. RINZLER, A. The new paradigm in business. New York : G.P. Putnam's 1993.

DRUCKER, Peter F. **Administração: tarefas, responsabilidades e práticas**. São Paulo : Pioneira, 1975.

FEE. Dados disponíveis em <<http://www.fee.tche.br.html>>. Acesso em: 10 maio 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo : Atlas, 1999.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. [Tradução All Tasks] 7. ed. São Paulo : Thomson Learning, 2008.

HOOLEY, Graham J., SAUNDERS, John A., PIERCY, Nigel F.. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo : Prentice Hall, 2001.

LUCE, Fernando Bins e ROSSI, Carlos Alberto Vargas – **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. Encontro Anual da Anpad (26: 2002: Salvador) ENANPAD 2002. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre : Bookman, 2000.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1993.

KOTLER, Philip, **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1996;2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 15.ed. rev. São Paulo : Atlas, 2001.

PORTER, Michael E.. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo : Atlas, 1996.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Biblioteca virtual do Sebrae. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br.html>> Acesso em: 16 maio 2009.

SINDIVEST. Dados disponíveis em <<http://www.sindivest.com.br.html>>. Acesso em: 09 maio 2009.



## **ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

### **Identificação do entrevistado**

- Formação
- Experiência profissional
- Motivo para abrir negócio próprio

### **Identificação da empresa**

- História da empresa
- Número de funcionários
- Produtos
- Faturamento
- Administração do negócio
- Processo de compras
- Recursos Financeiros
- Posicionamento
- Mercado de atuação
- Perspectivas do negócio
- Motivo da troca de endereço
- Processo de planejamento na empresa
- Quais os principais atributos para competir no setor

**ANEXO B – PIB A PREÇO DE MERCADO, MUNICÍPIOS DO RIO GRANDE DO SUL, R\$ MIL, 2008.**

**PIB a preço de mercado, R\$ mil, 2008.**

Município	2006	2003	2000	Variação 2006 / 2003	Variação 2003 / 2000
Bom Princípio	156.885	113.089	90.229	39%	25%
Feliz	147.598	108.518	79.231	36%	37%
Harmonia	60.301	35.217	38.774	71%	-9%
São Sebastião do Caí	298.168	210.275	166.465	42%	26%
São Vendelino	20.141	12.546	10.770	61%	16%
Tupandi	60.150	44.947	35.925	34%	25%
Total da região	743.243	524.592	421.394	42%	24%
Rio Grande do Sul	156.882.623	124.551.267	85.137.543	26%	46%

Fonte: Coleta de dados Autor

## ANEXO C – PORTFÓLIO DA EMPRESA

Produtos oferecidos pela empresa			
Camisas	Camisetas	Moletons	Calças
Bermudas	Trajes	Blazer	Sobretudo
Jaquetas	Pijamas	Roupões	Chinelos
Gravatas	Cuecas	Meias	Cintos
Guarda-chuva	Lenços	Blusas Femininas	Roupas Infantis

### Portfólio da empresa

Fonte: Coleta de dados Autor