

FACULDADE 7 DE SETEMBRO

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDRÉ DE PAULA JOCA RAMOS

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE MODA ÍNTIMA NO CEARÁ – A LUZ DA TEORIA DAS CINCO FORÇAS DO MERCADO

FORTALEZA - 2012

ANDRÉ DE PAULA JOCA RAMOS

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE MODA ÍNTIMA NO CEARÁ – A LUZ DA TEORIA DAS CINCO FORÇAS DO MERCADO

Artigo científico apresentado à Faculdade 7 de Setembro, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadores: Profa. Luciana Freire De Lima Marinho, Doutorando.

FORTALEZA - 2012

**RESUMO**

Este artigo trata do modelo das cinco forças de mercado, proposta por Porter, para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Tendo como objetivo compreender como as forças de mercado influenciam obtenção de vantagem competitiva do setor de moda íntima na região metropolitana de Fortaleza. Configura-se como uma pesquisa exploratória descritiva, sendo utilizado como instrumento de coleta de dados roteiro de entrevista semiestruturado. O referencial de análise foi construído com base nas formulações teóricas que trabalham a questão das cinco forças de mercado como fonte inspiradora de vantagem competitiva. A análise dos dados permitiu compreender que o modelo proposto por Porter é um elemento fundamental para a construção de um posicionamento de mercado sustentável. Constatando-se, ainda, que os produtos importados tem mudado a dinâmica deste mercado, fazendo com que a indústria nacional busque novas formas de superar os desafios impostos pela globalização.

**PALAVRAS CHAVES:** Análise de Mercado. Cinco Forças de Porter. Planejamento Estratégico. Vantagem Competitiva.

**ABSTRACT**

This article deals with the market five forces model, proposed by Porter, to obtain sustainable competitive advantage. It aims to understand how market forces influence the gaining of competitive advantage in the industry of fashion underwear in the metropolitan region of Fortaleza. Configured as an exploratory, descriptive research, being used as a tool for data collection semi structured interview guide. The analytical framework was constructed based on the theoretical formulations that work the issue of the five market forces as an inspiring source of competitive advantage. The data analysis allowed us to understand that the model proposed by Porter is a key element in building a sustainable market positioning. Noting is also that imported products have changed the dynamics of this market, making the domestic industry seeks new ways to overcome the challenges posed by globalization.

**KEYWORDS**: Competitive Advantage. Market Analysis. Porter’s Five Forces. Strategic Planning.

1 INTRODUÇÃO

Na última década, o crescimento da economia brasileira foi impulsionado pelas políticas públicas e pela confiança dos investidores, gerando, assim, mudanças no perfil socioeconômico do país.

As classes A e B passaram de 7,6% da população para 11,8%, a classe C cresceu de 37,6% para 55%, e as classes D e E reduziram de 54,8% para 33,2% entre 2003 e 2011 (FOLHA, 2013), saindo de estrutura de pirâmide passando ao losango.

Foi identificado, também, que as mulheres conquistaram uma posição de destaque tendo um crescimento da renda, investimento em educação e o aquecimento do mercado de trabalho. Em 2003, elas consumiram R$602 bilhões, e acredita-se que em 2013 elas incrementarão consumo com R$1,1 trilhão (CORREIO BRASILIENSE, 2013).

No que se refere ao crescimento da indústria, a princípio o maior crescimento foi identificado no segmento de linha branca, eletroeletrônico e automobilística, posteriormente, veio a construção civil e seus complementadores, a indústria de lazer e moda, entre tantas outras instaladas no país.

A indústria de confecção brasileira apresentou um crescimento de 54% entre 2003 e 2011, (ABIT, 2013a). Este avanço no número de peças consumidas, trouxe consigo um aumento da competitividade no setor, que não foi restrita aos “players” do mercado interno, mas, também, aos do mercado externo.

Dentre as indústrias deste setor, destaca-se a de moda íntima que expandiu suas vendas em 86% (em reais) entre 2005 e 2010 (IEMI, 2011). A indústria de moda íntima, composta por aproximadamente 3.300 empresas formais, proporciona 172.000 empregos, produzindo 848 milhões de peças por ano gerando R$ 4,6 bilhões em vendas (IEMI, 2011). Esta indústria é caracterizada como uma indústria fragmentada, a qual é formada por muitas empresas sem um líder de mercado (PORTER, 2004), as quatro maiores empresas possuem 45,9% do mercado (IEMI, 2011).

Apesar do alto crescimento da indústria de confecção, a concorrência é forte, sendo afetada intensamente pelo surto de importações de roupas no país, dentre elas a moda íntima, segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT *apud* ESTADÃO, 2013). Isto pode ser notado na tendência crescente das importações de moda íntima, que eram de US$ 9 milhões em 2005 passando para US$ 44 milhões em 2010, enquanto as exportações caíram de US$ 42 milhões para US$ 37 milhões no mesmo período (IEMI, 2011). As importações de vestuário aumentaram 240% de 2007 a 2011 (ABIT, 2013b).

A alta concorrência e a entrada dos importados levaram a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) a pressionar o governo a tomar medidas que protejam a indústria de confecção brasileira (ESTADÃO, 2013). A ABIT afirma que a queda na demanda dos Estados Unidos e União Europeia, a qual foi igual à produção brasileira, levou os produtos de vestuário a procurarem novos mercados, o que provocou uma queda na produção brasileira de 13% enquanto os importados aumentaram 30% em volume no primeiro semestre de 2012. As importações têm levado ao prejuízo de diversas empresas nacionais, assim como a perda de 11.729 empregos diretos nos setores têxtil e de confecção (ABIT, 2013b).

Apesar das oportunidades trazidas pela mundialização da economia dentre as quais a facilidade de acesso as informações, fácil migração de capital, e queda das fronteiras entre as nações, ela gera também ameaças, como o aumento na competição quando os mercados apresentam-se pujantes, onde as empresas passam a atuar na expectativa de gerar maiores lucros, o verificado na indústria de moda íntima brasileira.

Este aumento da competitividade gera uma maior necessidade dos administradores de empresas se prepararem melhor para atuarem no mercado competitivo. A implementação de uma vantagem competitiva para a empresa é um desafio que necessita de uma estratégia visando o longo prazo e a saúde da empresa. O planejamento estratégico requer um estudo do macro, meso e micro ambientes para que a empresa tenha um equilíbrio e sucesso no ambiente no longo prazo. Torna-se necessário a utilização de ferramentas como análise para que possam se identificar as forças atuantes, bem como os fatores seus críticos de sucesso, para só então iniciar a construção da vantagem competitiva sustentável.

Diante do quadro exposto, o presente trabalho tem como pergunta de partida: de que maneira as forças de mercado influenciam na obtenção da vantagem competitiva do setor moda íntima na região metropolitana de Fortaleza?

Para responder a esta pergunta foram definidos os seguintes objetivos:

* **Geral** - analisar as forças de mercado que influenciam obtenção de vantagem competitiva do setor de moda íntima na região metropolitana de Fortaleza; e
* **Específicos** - Compreender cinco forças do mercado; identificar as variáveis das cinco forças de Porter no segmento de moda íntima; avaliar a percepção do gestor em relação à importância das variáveis das cinco forças de Porter para o aumento da lucratividade neste mercado.

No intuito de atender aos objetivos propostos, a pesquisa está estruturada da seguinte forma: introdução, marco teórico, metodologia, referencias bibliográficas, apêndices.

A introdução contempla a contextualização do assunto abordado, problema de pesquisa e objetivos. Seguido pela introdução, onde são apresentados os conceitos em relação a gênese estratégica, indústrias e setores incluindo as forças competitivas, competidores e mercados, e a análise das cinco forças de mercado enquanto ferramenta para identificação de oportunidades e ameaças das empresas para o estabelecimento de estratégias que proporcionem a vantagem competitiva.

Posteriormente foi desenvolvido a metodologia da pesquisa, que caracteriza-se como pesquisa exploratória de natureza qualitativa, no qual optou-se pelo estudo multicaso, cujo objeto são três empresas que compõem o mercado de moda íntima do estado do Ceará.

E por fim a análise dos resultados, considerações finais, referencias bibliográficas e apêndice.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos com relação à estratégia competitiva, dentre eles ambiente empresarial, análise PESTEL, e as cinco forças competitivas.

2.1 O AMBIENTE - A GÊNESE ESTRATÉGICA

O fim dos limites tradicionais demarcados por fronteiras, o desenvolvimento da tecnologia e dos meios de comunicação têm trazido para muitas empresas, a reestruturação de todos os setores do seu negócio, provocando mudanças nas relações econômicas, políticas, culturais e sociais. Rompendo o paradigma de mercado estável, estabelecendo uma nova dinâmica, cuja transformação ocorre de forma contínua, tornando os mercados mais arriscados, complexos e desordenados (AAKER, 2012; BRETZKE, 2000).

Segundo Aaker (2012), a confusão estabelecida nos mercados torna a criação e a implementação de estratégia um grande desafio para os gestores, pois embora o consumidor, o cenário competitivo e o contexto sofram alterações, a estratégia estabelecida tem que ser vencedora no presente e no futuro.

Neste sentido, o principal objetivo da estratégia é situar a empresa de forma efetiva no seu *marketplace*: orientando as ações de longo prazo, definindo o alcance das atividades da organização, estabelecendo vantagem competitiva sustentável, adaptando estratégias ao ambiente de negócios, desenvolvendo recursos e competências, definindo valores e expectativas de atores poderosos dentro e em torno da empresa (BRETZKE, 2000).

Diante do exposto, define-se a estratégia enquanto orientação e alcance de uma organização no longo prazo, no intuito de conquistar vantagens num ambiente inconstante através da configuração de recursos e competência para atender as expectativas dos *stakeholders* (JOHNSON, SCHOLES e WHITTINGTON, 2011, p.21).

O ambiente, neste sentido, passa a ser estratégico, proporcionando às organizações mecanismos de sobrevivência, através da satisfação de seus consumidores, e, simultaneamente, fonte de ameaças, por intermédio de mudanças hostis. Então, conhecer e analisá-lo propicia ao gestor o desenvolvimento de habilidades e competências para antecipar-se, e/ou ainda, influenciar as mudanças. Devendo o gestor, conhecê-lo para potencializar seus pontos fortes ciente das oportunidades e neutralizar as ameaças, bem como buscando soluções criativas para pontos fracos e, assim, beneficiar-se das oportunidades e reduzir ou eliminar as ameaças

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2011), o ambiente está disposto em uma série de camadas, que são: **macro ambiente** – constituído de fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e jurídicos, os quais causam impactos diretos ou indiretos com maior ou menor intensidade em quase todas as organizações, sendo base para construção de cenários futuros, ajudando aos gestores no processo de tomada de decisões estratégicas para obtenção de êxito; meso ambiente – contemplado pela **indústria** (ou setor) – é composto de organizações que fabricam os mesmos produtos ou fornecem os mesmo serviços, tendo a estrutura das cinco forças como método de análise para compreender a atratividade da indústria ou setores específicos e das ameaças potenciais oriundas do conjunto atual de concorrentes; esta análise permite conhecer os adversários, identificando a base da disputa, onde (investimento produto-mercado) e como concorrer (proposição de valor, ativos e competências, estratégias e programas da área funcional); e o microambiente – **organização** – no qual se compreende pontos fortes, oportunidade de melhoria e fatores críticos de sucesso.

2.2 MACRO AMBIENTE

Johnson, Scholes e Whittington (2011) sugerem três recursos para analisar o macro ambiente: PESTEL, principais indicadores de mudança e cenários. A estrutura PESTEL organiza e analisa influências políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e jurídicas.

A política ressalta o papel dos governos, a economia indica fatores macroeconômicos como taxas de câmbio, ciclos de negócios e taxas de crescimento econômico diferentes no mundo; as influências sociais incluem mudanças culturais e demográficas, como, por exemplo, o envelhecimento populacional em várias sociedades ocidentais; as influências tecnológicas se referem a inovações, como a Internet e a nanotecnologia ou o surgimento de novos compósitos; o meio ambiente diz respeito especialmente a questões “ecológicas”, como poluição e resíduos; e, finalmente, a legislação abrange impedimentos ou mudanças legislativas, como leis de saúde ou de segurança, ou restrições a divisões ou aquisições de companhias. (JOHNSON, SCHOLES e WHITTINGTON, 2011, p.47 e 48)

A direção de uma empresa precisa reconhecer como estão estes fatores e como irão se alterar no futuro. É importante notar as influências de um fator sobre o outro – questões ambientais podem influenciar a política assim como a tecnologia pode influenciar a sociedade – e como estes poderão afetar a empresa.

A estrutura PESTEL pode sobrecarregar a gerência com informações, por isso devem ser selecionados seus principais indicadores de mudança para uma análise mais detalhada e relevante para a empresa, ou seja, os fatores que causam maior impacto na estratégia, quer seja positivo ou negativo. Desta forma, a empresa poderá adaptar sua estratégia para tais mudanças, podendo até influenciar nos fatores em si.

Johnson, Scholes e Whittington (2011) sugerem a construção de cenários a partir da estrutura PESTEL e dos principais indicadores de mudança. Analisando os principais indicadores de mudanças mais instáveis, a empresa poderá fazer uma análise cruzada e criar cenários. A criação e análise de cenários são relevantes no desenvolvimento da estratégia, propiciando tirar maior proveito do ambiente e preparando a empresa para quaisquer dificuldades que surjam. Os autores ainda sugerem a criação de cenários diferente de três, pois quando existe três – otimista, mediano e pessimista – a tendência da administração é ignorar o otimista e o pessimista, dando atenção ao mediano, que acreditam ser o mais provável. O processo de criação, análise e discussão dos cenários enriquece a gerência, tornando-os mais perceptíveis quanto ao ambiente e suas mudanças.

2.3 INDÚSTRIA E SETORES

A estratégia competitiva tem como objetivo principal situar a empresa no seu meio ambiente, amplo com diversas forças, buscando tornar a organização efetiva.

Para isto, a análise das forças surge como ferramenta para diagnosticar as possibilidades de lucratividade/rentabilidade/retorno do investimento de uma indústria e assim tomar decisões para investir seus recursos para melhorar sua eficiência e eficácia, já que estas forças afetam todas as empresas da indústria.

Um bom entendimento das forças externas à empresa torna-se vantajoso para o seu sucesso, o que em alguns casos pode evitar o investimento em uma indústria que não trará lucratividade esperada, além de possibilitar o conhecimento e entendimento destas forças a empresa poderá se posicionar da melhor forma possível para tirar proveito da indústria, o que muitas vezes significa, de acordo com Porter (2004), evitar batalhas, escolher nichos de mercado menos explorados ou até mesmo ganho de participação de mercado.

Quanto maior a intensidade destas forças, maior será a concorrência na indústria e menor será a tendência de lucro na mesma indústria, ao mesmo tempo, quanto menor a intensidade das forças, maior será seu potencial de lucro.

Para dimensionar estas forças Porter definiu como variáveis: **ameaça de entrada, produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes**.

É importante salientar, que o governo atua como uma força, afetando diversas indústrias de diferentes formas, quer por regulamentações específicas para determinada indústria, como a de energia e telefonia, quer por diferenciação de tributos, ou até mesmo como consumidor. Porter (2004) sugere que as ações governamentais sejam consideradas nas demais forças, porém ações da indústria podem influenciar as medidas do governo.

Figura 1 - Cinco Forças do Mercado



Fonte: ZON EMPRESAS, 2013.

2.3.1 Ameaça de entrada

A primeira delas, a **ameaça de entrada,** consiste na facilidade de outras empresas atuarem no mercado, tornando a indústria mais atraente, consequentemente mais competitivas. Esta facilidade é determinada pelas barreiras de entrada, formada por “fatores que precisam ser superados pelas novas empresas que entram, se desejarem competir com êxito.” (JOHNSON, SCHOLES, WHITTINGTON, 2011, p. 52)

 A entrada de novas empresas em uma indústria pode ter grandes implicações, dentre elas a questão da sobrevivência no contexto competitivo, fazendo com a mesma busque conquistar parcela no mercado, introduzindo nova capacidade e recursos substanciais (Porter, 2004).

Para se proteger de potenciais competidores, empresas podem criar e/ou usufruir barreiras de entrada, limitando e dificultando a entrado de novos competidores na indústria. Porter (2004) cita seis principais fontes de barreiras de entrada: **economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independentes de escala.**

As **economias de escala** geram grandes reduções de custos em várias indústrias, quer seja na produção, quando o custo de elaboração de um produto diminui à medida que sua fabricação aumenta em um período, mas também em pesquisa e desenvolvimento, marketing ou outros departamentos. Isto faz com que a empresa possa oferecer o produto a preços reduzidos com lucros razoáveis. Para entrar em tal mercado, uma empresa entrante deverá desembolsar altos investimentos para se igualar ao mercado e se tornar competitiva, o que limita o interesse de novas empresas (PORTER, 2004).

**Diferenciação do produto** desenvolve a lealdade dos clientes, quer seja por publicidade, serviço, vantagens singulares do produto ou por ser o primeiro na indústria (PORTER, 2004). Desta forma o cliente percebe um valor do produto mais alto que dos concorrentes (JOHNSON, SCHOLES, WHITTINGTON, 2011). Esta lealdade é difícil de ser superada, exigindo altos investimentos em áreas sem valor residual ou retorno garantido na formação da marca, o que aumenta o risco de retorno da empresa.

Uma grande **necessidade de capital** para a empresa entrar na indústria pode ser um barreira. Atualmente existem muitas pessoas e corporações que possuem capital suficiente para entrar em qualquer negócio, porém quando uma indústria requer um grande investimento, isto pode intimidar a entrada de concorrentes, especialmente se tais investimentos forem necessários em “atividades arriscadas e irrecuperáveis como publicidade inicial ou pesquisa e desenvolvimento”.

**Custo de mudança** é o custo para o comprador de mudar de fornecedor. Porter (2004) exemplifica estes custos com: treinamentos adicionais de funcionários, equipamentos adicionais, qualificação do novo fornecedor ou até mesmo custos emocionais. Para conquistar este mercado, o concorrente terá que oferecer muitas vantagens para suprir este custo de mudança do cliente, isso compromete os gastos e lucros da empresa.

Em muitas indústrias, os canais de distribuição já estão saturados com a ofertar de vários produtos, por isso o **acesso aos canais de distribuição** pode ser difícil para uma empresa entrante, que será forçada a persuadir os canais de distribuição a oferecer seus produtos. Esta influência implica em gastos com redução de preço ou propaganda e publicidade, o que podem não ser viável para a nova empresa, a qual poderá ter mais proveito criando um novo canal de distribuição (PORTER, 2004).

Existem ainda desvantagens para os entrantes, que não podem se igualar às empresas estabelecidas nestes fatores, Porter (2004) as chama de **desvantagens de custo independentes de escala.** As principais são: tecnologia protegida por patente; acesso favorável ao fornecimento de matérias-primas; localização privilegiada; subsídios oficiais; curva de aprendizagem ou de experiência.

2.3.2 Rivalidade entre os concorrentes

A **rivalidade entre os concorrentes** existentes consiste na disputa por posição no mercado, geralmente acontece com batalhas de preços, publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. Ela ocorre em virtude de um ou mais concorrentes sentir-se pressionado ou perceber a oportunidade de melhorar sua posição (PORTER, 2004). Esta competitividade pode levar ao aprimoramento da indústria, trazendo benefícios para empresas e consumidores, porém, também, pode gerar problemas, como a redução de lucratividade na indústria. Porter (2004) aponta oito fatores estruturais que afetam a rivalidade: **concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custo de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída.**

 Em uma indústria com **concorrentes numerosos ou bem equilibrados** pode haver empresas que acreditam que suas ações não serão notadas pelos concorrentes, estas podem esperar que seus concorrentes não possuam recursos suficientes para e isso poder iniciar a uma batalha no mercado. Isto não acontece quando há lideres mais fortes que possuem força para regular a indústria (PORTER, 2004).

O **crescimento lento da indústria** aumenta a rivalidade dos concorrentes devido à busca de maior parcela de mercado para as empresas que procuram expansão (PORTER, 2004). As empresas não conseguem um crescimento satisfatório sem afetar as outras empresas, o que leva a ataques entre as mesmas.

 **Custos fixos ou de armazenamento altos** pressionam as empresas a usufruir melhor de sua capacidade, podendo levar a uma oferta grande do produto e desta forma uma diminuição de preços, o que pode comprometer o lucro da indústria. Da mesma forma quando a vida útil do produto é curta ou possui elevados custos de armazenamento do produto, a empresa estará tentada a baixar os preços para assegurar as vendas.

 A **ausência de diferenciação** leva às empresas de uma indústria a produzirem produtos similares que podem ser facilmente substituídos por produtos concorrentes pelos seus consumidores, o que leva as empresas a uma concorrência baseada no preço. Da mesma forma, a ausência do custo de mudança leva a uma concorrência de preços, que não é ideal para a indústria, pois compromete os lucros das empresas.

 Em determinadas indústrias existe uma **necessidade de aumentar a capacidade em grandes incrementos** para que exista economia de escala (PORTER, 2004). Este aumento de capacidade pode desequilibrar o mercado oferecendo mais produtos que o demandado, o que compromete o preço do produto e a lucratividade da indústria.

A falta de estudo da indústria pelas empresas que a compõem podem levar a uma custosa instabilidade na indústria, sem a intenção de seus integrantes, simplesmente pela má interpretação das intenções dos concorrentes e suas diferentes estratégias, criando **concorrentes divergentes**. Porter (2004) exemplifica com uma pequena empresa que está satisfeita com sua rentabilidade e acaba limitando a rentabilidade da indústria, onde empresas maiores não se satisfazem com a mesma rentabilidade.

Quando uma empresa possui **grandes interesses estratégicos** em determinado mercado, esta pode utilizar estratégias mais agressivas para alcançar seus objetivos.

As **barreiras de saída** limitam a saída de uma empresa de determinada indústria, o que força a permanência de empresas na indústria, a qual passa a opera com baixos retornos para evitar os custos de saída, consequentemente aumentando a rivalidade e comprometendo a rentabilidade da indústria (PORTER, 2004). Estas barreiras consistem dos custos para encerrar o negócio, que em determinadas indústrias pode ser difícil ser desfazer de ativos que dificilmente são vendidos.

2.3.3 Poder De Negociação Dos Compradores

Os compradores exercem seu poder sobre uma indústria ao comparar a qualidade dos produtos e serviços e seus preços entre os concorrentes de um mercado, escolhendo o melhor preço benefício, quer desejem mais qualidade ou serviços. Isto compromete a rentabilidade da indústria já que as empresas lutarão pelos compradores. Porter (2004) enumera as seguintes situações onde um grupo comprador pode obter poder de negociação:

* volume de compra é significativo para o vendedor;
* o produto adquirido tem representação significativa nas aquisições do comprador;
* os produtos são padronizados;
* há poucos custos de mudança para o comprador;
* o comprador possui lucros reduzidos;
* os compradores possuem capacidade de se integrar para trás;
* o produto adquirido não é importante para a qualidade do produto final do comprador;
* o comprador possui todas as informações da indústria do vendedor.

Estes fatores podem ser atribuídos aos compradores e consumidores, é necessário apenas mudar o ponto de vista. Porter (2004) adiciona que os varejistas e atacadistas possuem as mesmas forças adicionando o poder de influência sobre seus clientes, que são os consumidores finais.

Um exemplo desta influência é o Wal-Mart que notou que a preocupação social pela saúde e bem estar levou a uma preocupação maior com a alimentação, criando uma crescente demanda por produtos mais saudáveis. O Wal-Mart, cedendo a estas forças dos consumidores, está buscando diminuir a quantidade de sal, açúcar e gordura dos produtos de suas lojas. Consequentemente, o Wal-Mart está pressionando seus fornecedores por produtos mais saudáveis. (JOHNSON, 2012)

2.3.4 Poder De Negociação Dos Fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores pode diminuir a rentabilidade de seus clientes, caso estes fornecedores possuam força suficiente para aumentar seus preços ou diminuir a qualidade de seus produtos. Segundo Porter (2004), esta força existe quando:

* a indústria fornecedora é mais concentrada que a indústria que compra;
* não existe produto substituto;
* os compradores não são importantes clientes para a indústria fornecedora;
* o produto fornecido é um importante insumo para a indústria compradora;
* existem custos de mudanças ou o produto é diferenciado;
* existe a possibilidade do fornecedor se integrar para frente.

Um fornecedor, que não é tipicamente reconhecido, é a mão de obra da empresa. Em muitas indústrias, a necessidade de mão de obra especializada e sua escassez podem fazer com que empresas gastem mais com honorários, diminuindo assim sua rentabilidade. Os sindicatos podem ter o mesmo efeito. (PORTER, 2004)

2.3.5 Produtos Substitutos

Os produtos substitutos apresentam benefícios semelhantes aos produtos ou serviços de uma indústria, possuindo um diferente processo (JOHNSON, SCHOLES E WHITTINGTON, 2011).

Estes produtos limitam a lucratividade de uma indústria. Apesar de normalmente não concorrerem diretamente, o consumidor compara seus benefícios e custos ao comprar. Requerem maior atenção os produtos substitutos que possam oferecer uma relação preço-desempenho melhor que da indústria, assim como indústrias concorrentes com altas margens de lucro (PORTER, 2004).

2.4 OS COMPETIDORES E OS MERCADOS

Diferentes empresas podem estar na mesma indústria, mas serem impactadas pelas forças de diferentes formas. Uma grande empresa possui maior força contra os fornecedores e compradores do que um pequeno concorrente (JOHNSON, SCHOLES, WHITTINGTON, 2011).

Porter (2004) lista possíveis diferenças nas estratégias das empresas de uma indústria: especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção de canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, alavancagem, relacionamento com a matriz e relacionamento com o governo.

As vantagens de separar uma indústria em diferentes grupos estratégicos são: **entendimento da competição**, viabilizando a atenção da empresa nos concorrentes que afetam a diretamente e entendendo melhor os sucesso e fracassos dos diferentes grupos; **análise das oportunidades estratégicas**, o entendimento da indústria e seus mercados podem mostrar mercados não atendidos com grande potencial, onde a empresa pode atuar evitando batalhas em seu grupo atual; **análise das barreiras de mobilidade**, mostrando a possibilidade de mudança para um grupo estratégico mais atraente para a empresa (JOHNSON, SCHOLES, WHITTINGTON, 2011).

Além dos grupos estratégicos torna-se importante analisar o mercado e seus segmentos, que são diferenciados pelas necessidades de seus clientes, objetivando suprir estas necessidades e conquistar o segmento alvo. Dependendo da indústria, o mercado pode ser dividido baseado em: idade, sexo, raça, renda, tamanho da família, estilo de vida, tamanho da compra, lealdade à marca, preço qualidade, finalidade entre outros. Johnson, Scholes e Whittington, (2011) apontam que a importância de observar as necessidades dos clientes, que podem mudar com o tempo e que existem diversas maneiras de segmentar o mercado, onde uma delas poderá ser mais eficaz para a empresa.

A escolha do segmento deve contemplar a fatia relativa do mercado, para que a empresa não se coloque num mercado com competidores fortes que comprometam o desenvolvimento da empresa. A coleta de dados dos clientes e seu processamento podem ajudar a escolher melhor o segmento de mercado desejável para a empresa, selecionando e relacionando-se com clientes mais vantajosos para a empresa.

Muitas indústrias utilizam do varejo como um canal de venda para fornecerem seu produto ao consumidor final. Johnson, Scholes e Whittington (2011) descrevem o varejo como um tipo de consumidor, por isso é importante determinar quem é o consumidor mais importante para que se possa implementar a estratégia adequada. Ambos consumidores possuem necessidades específicas que precisam ser atendidas, porém um destes possui uma influência maior nas vendas da empresa. Uma empresa pode investir na comunicação com o consumidor final ou pode investir este dinheiro da propaganda em melhores condições de pagamento do varejo.

2.5 A ANÁLISE ENQUANTO FERRAMENTA PARA IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS, E ESTABELECIMENTO DE ESTRATEGIAS

A análise externa deve ter como finalidade a assistência ao planejamento estratégico, caso contrário esta pode se prolongar por período indeterminado e reunir informações além das necessárias, por isso é preciso ter direção e disciplina durante seu processo. A análise pode identificar ameaças, oportunidades, tendências de mercado, incertezas estratégicas entre outros fatores. Em um ambiente rápido, com grande concorrência, as incertezas que cercam a estratégia de uma empresa precisam ser diminuídas para diminuir os riscos e aumentar a probabilidade de sucesso da empresa. (AAKER, 2012)

Aaker (2012) considera a análise externa um pensamento criativo, que leva o administrador a pensar e procurar soluções criativas para questões estratégicas, sendo importante reservar esforços para seu desenvolvimento, pois a gerência normalmente dedica muito mais esforço solucionando problemas operacionais.

Existe a predisposição de fazer a análise externa anualmente, que de acordo com a experiência e informações coletadas facilitam as avaliações futuras. O que possibilita à empresa dedicar maior atenção a questões mais pertinentes nos anos subsequentes. Porém Aaker (2012) aponta que deve haver uma atenção contínua ao desenvolvimento estratégico, revisando e mudando sempre que necessário, não esperando a análise anual.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa está classificada quanto ao seu objetivo como pesquisa exploratória, que “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores,” proporcionando uma visão geral do assunto, que é pouco explorado (GIL, 1999, p. 43).

A natureza desta pesquisa é classificada como qualitativa, a qual é caracterizada, segundo Appolinário (2012), pela coleta de dados na forma de interação social, neste caso a entrevista e questionário. Appolinário (2012) acrescenta que a análise dos dados é influenciada pela hermenêutica do pesquisador.

Yin (2010, p. 39) define estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Yin (2010, p. 24) também aponta algumas vantagens do estudo de caso ao dizer que

o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias.

Amostra é o “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (GIL, 1999, p.99). Esta pesquisa utilizará da amostra não-probabilística por conveniência, que de acordo com Appolinário (2012, p. 135) “envolve a escolha de participantes em função de sua disponibilidade para participar do estudo. Os sujeitos são selecionados pela conveniência do pesquisador.” A amostra desta pesquisa é composta por três indústrias situadas em Fortaleza.

A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica, entrevista e questionário. A pesquisa bibliográfica proporcionou o embasamento teórico, dando suporte aos conceitos apresentados neste artigo, como planejamento estratégico, análise do ambiente, cinco forças competitivas, entre outros.

A entrevista utilizada nesta pesquisa teve como objetivo o de “recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 46). Para a aplicação da entrevista criou-se um “roteiro previamente estabelecido,” deixando “espaço para a elucidação de elementos que surjam de forma imprevista ou informações espontâneas dadas pelo entrevistado,” conforme a definição de entrevista semiestruturada de Appolinário (2012, p. 138).

**Quadro 1 – Resumo das características e organização da pesquisa**

|  |  |
| --- | --- |
| **Caracterização da Pesquisa** | **Organização da Pesquisa** |
| **Metodologia** | Qualitativa | **Objeto empírico** | Indústrias de Fortaleza |
| **Tipo de pesquisa** | Exploratória | **Quantidade de caso** | 3 indústria |
| **Método** | Pesquisa de campo | **Unidade de análise** | Organizacional |
| **Instrumento de coleta** | Entrevista | **Unidade de observação** | Gerencia |
| **Análise dos dados** | Codificação aberta | **Enfoque da observação** | Análise das forças competitivas |
| **Perspectiva temporal** | Corte transversal com análise longitudinal | **Critério de seleção do caso** | Facilidade de acesso; interesse do pesquisador |

Fonte: elaborado pelo autor.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante este trabalho foram entrevistadas três empresas da região metropolitana de Fortaleza focadas na moda íntima. As três empresas demonstram preocupação com o meio ambiente, procuram trabalhar com transparência e honestidade, valorizando seus colaboradores.

As empresas Alfa e Gama são de porte médio com 350 e 250 colaboradores respectivamente, enquanto Beta é de pequeno porte com 60 colaboradores, segundo a classificação do IBGE.

A classificação do porte das indústrias baseada na quantidade de funcionário é: micro com até 19 funcionários; pequena de 20 a 99; média de 100 a 499; e grande com mais de 500 funcionários (IBGE *apud* SEBRAE-SC, 2013).

As empresas utilizam representantes para vender seus produtos em todo o país. Alfa e Gama possuem uma força maior no mercado nordestino, enquanto Beta vende mais para a região sul.

Beta não possui um planejamento estratégico formal, enquanto Alfa e Gama possuem. As três empresas focam sua estratégia na qualidade do produto. Enquanto Alfa e Beta adicionam na sua estratégia uma política de canal e atendimento, Gama acrescenta diferenciação.

Na empresa Alfa foi entrevistado o gerente de marketing, que possui mestrado. Em Beta foi entrevistado o gerente de produção e herdeiro da empresa, que possui nível superior. Já em Gama, a entrevistada foi a diretora comercial, que também possui mestrado.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DAS CINCO FORÇAS DE PORTER NO SEGMENTO DE MODA ÍNTIMA

As três empresas entrevistadas classificaram o poder de barganha do fornecedor como uma forte força na indústria, também concordaram que os produtos substitutos atuam de forma muito fraca. O poder de barganha do consumidor foi considerado por Beta e Gama como uma forte influência, já Alfa a classificou como média. A ameaça de entrada de novos concorrentes foi identificada como uma média força por Alfa e Beta, enquanto Gama a considerou forte. Finalmente, a rivalidade entre concorrentes foi a força que teve maior diferença de opiniões, onde Alfa a classificou como média, Beta como forte e Gama como muito forte.

4.2 AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO GESTOR EM RELAÇÃO A IMPORTÂNCIA DAS VARIÁVEIS DAS CINCO FORÇAS DE PORTER PARA O AUMENTO DA LUCRATIVIDADE NESTE MERCADO

A seguir, apresenta-se as informações obtidas durante as entrevistas com as empresas Alfa, Beta E Gama.

4.2.1 AMEAÇA DE ENTRADA

A ameaça de entrada representa a facilidade com que novas empresas consigam atuar no mercado. Esta facilidade é limitada pelas barreiras de entrada. Neste sentido os entrevistados relataram que não há muitas barreiras atualmente que impeçam a entrada de novos concorrentes, ao mesmo tempo que sua saída também é fácil.

As empresas Beta e Gama mencionaram que esta entrada tem acontecido bastante frequência, em apenas um mês, eles notaram a entrada de três novos concorrentes.

Eles relataram que as vendas em pequenas quantidades concorrem deslealmente com pequenas empresas informais, pois estas vendem seus produtos sem notas e não pagam diversos impostos. A arrecadação do tributo SIMPLES ameniza esta deslealdade, pois as lojas não podem ficar comprando sem nota.

A empresa Alfa mencionou a existência barreiras de escala de produção para grandes quantidades, que podem significar grandes mudanças no custo do produto. Outra barreira mencionada foi a necessidade de capital, porém não é necessário muito capital para abrir uma pequena confecção.

A principal barreira mencionada pelas três empresas encontra-se no posicionamento de diferenciação do produto, traduzido para o mercado em termos de padrão de qualidade, serviços e valor de marca. A empresa Beta mencionou que muitas lojas deixam de comprar, mas acabam retornando devido a qualidade de seus produtos e a pedidos dos consumidores.

As três empresas admitem que não exista custo de mudanças para seus clientes, os quais podem facilmente comprar de outros fornecedores.

De acordo com a empresa Alfa, os canais de distribuição de médio e grande porte possuem um acesso restrito, em virtude da pouco quantidade de players neste setor, e o fato deles estabelecerem uma grande quantidade de exigências aos fornecedores, inviabilizando, em muitos casos, o acesso ao fornecimento. Isto foi relatado, também, pelas empresas Beta e Gama, que deixaram de vender para grandes magazines, em virtude da discordância de preço. Estes players têm buscando mercadorias a custo reduzido fora do país no intuito de melhorar a sua lucratividade.

Apesar da facilidade de entrar no mercado e poucas barreiras de entrada mencionadas, as empresas Alfa e Beta classificaram a ameaça de entrada como uma média força na indústria, enquanto gama a classificou como forte. Pode-se dizer que as barreiras existentes, produção de escala, valorização da marca e fidelização dos clientes são fortes empecilhos no mercado.

4.2 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES

A rivalidade entre concorrentes consiste na disputa pelo mercado, sua intensidade aumenta quando as empresas sentem a necessidade de maior parcela do mercado, ou quando estas reagem às ações de outras empresas. Os entrevistados concordam que o mercado está se tornando cada vez mais competitivo, evoluindo rapidamente.

A empresa Alfa acredita que a estrutura de custo das empresas são as mesmas porque não há diferenciação nos insumos do produto, porém a empresa Gama lembrou que existe a concorrência desleal, a qual sonega imposto subfaturando suas vendas.

A indústria de moda íntima está sendo pressionada a diminuir sua margem de lucro para sobreviver no mercado, os entrevistados estão tentando valorizar suas marcas para evitar esta concorrência de preço, porém a empresa Gama e Beta mencionaram ser difícil sair da guerra. Alfa acrescenta que esta é a evolução natural do mercado, onde quem estiver mais preparado e capitalizado terá sucesso.

Ao serem perguntados se seria fácil a saída de seus concorrentes do mercado, os entrevistados concordaram que seria fácil. Alfa lembrou que para uma empresa como a Hope seria mais difícil devido ao seu compromisso com os franqueados. Beta acrescenta que seria extremamente difícil para eles saírem do mercado devido ao valor sentimental de sua empresa para os donos.

A empresa Alfa classificou a rivalidade entre os concorrentes como média, acreditando estar aumentando rapidamente. Beta, uma empresa menor, já a classificou como forte. Gama por sua vez a classificou como muito forte. O mercado ainda é muito padronizado, o que leva à uma rivalidade baseada no preço, a diferenciação pode ser uma saída deste setor.

4.3 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Dentre as variáveis analisadas em relação ao poder de negociação dos consumidores, observou-se que a maior preocupação dos gestores girou em relação à concentração de consumidores, volume de compras, inexistência de diferenciação de produto. Para os itens ameaça de integração dos clientes, informações disponíveis e produtos substitutos, os entrevistados não apresentarem preocupação, pois relatam que em virtude da grande concorrência do mercado, seus clientes não seriam capazes de unirem para comprar e depois disputar mercado, tendo a concepção de mercado enquanto campo de batalha. As informações sobre mercado e indústria são difíceis pelo baixo grau de formalização deste setor, o que dificulta estabelecer seus reais números. E eles não identificam produtos substitutos diretos.

As empresas Alfa e Beta possuem alguns clientes que representam parte significativa de seu faturaram. Beta está buscando perder esta dependência sobre estes compradores. Alfa, apesar de possuir grandes magazines, enquanto seus consumidores, não se sente ameaçada caso eles parem de comprar. Gama gerencia sua carteira de clientes, buscando manter os volumes de vendas de forma equitativa entre os seus clientes, no intuito de não ter o faturamento comprometido caso alguns deles deixem de comprar.

As empresas Alfa e Beta relataram que seus produtos têm giro fácil no ponto de venda, fazendo com que sejam representativos em função do fluxo de caixa gerado para a empresa compradora.

Todos concordam que existe a padronização na qualidade dos produtos da indústria, porém Beta alerta que esta padronização diminui na medida em que aumenta o valor agregado. Gama lembra que existe uma falta de padronização nos tamanhos das peças no mercado. As empresas buscam diferenciação do produto no estilo e na moda.

As três empresas afirmam que o único custo de mudança é referente à fidelidade do consumidor à sua marcar, não há mais nada que impeça os compradores de mudar de fornecedor. O mercado está muito competitivo seus compradores podem encontrar produtos mais baratos, porém a qualidade e valorização da marca ajuda na fidelização dos compradores e consumidores.

A grande maioria dos compradores das três empresas não possui capacidade de se integrar para trás, ou não tem interesse. Porém Beta e Gama lembram que os grandes magazines se integram quer seja no Brasil ou no exterior, fazendo com que outras empresas produzam produtos com a marca do magazine.

Alfa convida seus compradores a conhecer sua fábrica para que estes verifiquem a qualidade e custos de sua produção, desta forma seus clientes entendem sua precificação, assim como Gama. Beta lembra que é mais fácil para os grandes lojistas obterem informações sobre os custos da indústria de moda íntima.

Portanto, pode-se perceber diante do discurso dos entrevistados que em relação ao poder de barganha dos consumidores são elementos críticos de sucesso: o grau de concentração de clientes e inexistência de diferenciação do produto.

4.4 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Os entrevistados concordam que existem poucos fornecedores para a indústria. Apesar de haver opções de fornecedores com menores preços, o custo de mudança é alto em termos de qualidade e prazo. Alfa exemplificou com um fornecedor colombiano de renda que possui boa qualidade, mas falha no padrão. Beta lembra que alguns insumos possuem uma quantidade maior de fornecedores, o que os permitem barganhar por melhor preço sem comprometer a qualidade.

Durante as entrevistas notou-se uma grande força da Lycra na indústria, devido às exigências do consumidor final pela marca. Alfa e Gama mencionaram que estudam alternativas para a Lycra. Alfa lembra que existem opções estrangeiras com a mesma qualidade e melhor preço, mas a cultura brasileira dificulta sua entrada no mercado.

Alfa e Gama mencionaram que alguns fornecedores possuem a mesma qualidade, mas características diferentes que dificultam a troca de fornecedores. Alfa exemplificou com a tonalidade da cor do tecido e Gama com a elasticidade do mesmo. Porém a troca de fornecedor, nestes casos, pode ocorrer com a mudança de coleção que ocorrem três ou quatro vezes ao ano para estas empresas.

Os entrevistados apontam que a indústria de moda íntima é um importante comprador de seus fornecedores. Beta lembra que alguns fornecedores são totalmente direcionados para sua indústria.

A matéria prima é muito importante para os três entrevistados, que enfatizaram a importância da qualidade do produto para suas empresas. Suas principais matérias primas são: microfibra e elástico. Gama também considera importante o algodão e Beta o cetinete. Alfa e Gama comentaram que a durabilidade é indispensável para o produto.

A capacidade do fornecedor entrar na indústria de moda íntima foi exemplificado pelos entrevistados pelo Grupo Rosset, um dos principais fornecedores de tecidos e renda, que possuem as marcas Valisere de moda íntima, Cia. Marítima de moda praia e estamparia Salete, outro fornecedor de estampa digital.

Para melhorar o relacionamento com fornecedores Alfa buscar formar parcerias sem o comprometimento de exclusividade. Gama mencionou que a trocar de informação com os fornecedores resultou em benefícios em diversas ocasiões.

Um importante fornecedor considerado por estas empresas é a mão de obra, a qual é um pouco especializada, exigindo razoável nível de treinamento, porém a prática é essencial para uma produtividade. Alfa e Gama lembram que existe um período de adaptação até que o funcionário atinja um nível próximo aos 100% de capacidade. Gama aponta que algumas máquinas exigem mais treinamento que outras.

Para incentivar maior produtividade as empresas oferecem prêmio de produção, Beta e Gama possuem três níveis para prêmio de produção além do salário base da categoria. Outros benefícios citados pelos entrevistados foram: prêmio amigo da empresa (por assiduidade e bom relacionamento na empresa); cesta básica; prêmio de polivalência; assistência médica saúde; não descontar o vale transporte e almoço dos funcionários.

De acordo com os entrevistados, o sindicato possui forte influência na indústria e procuram oferecer condições aos funcionários que evitem atritos com o sindicato. Alfa e Beta parecem ser mais afetados pelo sindicado do que Gama, que diz ter um bom relacionamento com o mesmo. Importante mencionar que os sindicatos da indústria são estaduais e que os entrevistados não parecem possuir poder/influência grande sobre o sindicato.

Dentre os fornecedores de matéria prima, existem alguns fornecedores com grande poder de negociação devido ao seu tamanho, força da marca e poucas opções. Porém aparenta existir uma perca desta força com a entrada de matéria prima estrangeira no mercado.

4.5 PRODUTOS SUBSTITUTOS

Produtos substitutos oferecem os mesmo benefícios que os produtos de uma indústria. Porém as entrevistas não indicaram nenhum produto substituto para os artigos de moda íntima.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Historicamente a administração da maioria das empresas brasileiras pecava com a falta de estudos formais do mercado, onde seus gestores tomavam muitas decisões estratégicas baseadas na intuição. A introdução do Plano Real, que provocou a diminuição da inflação, forçou os gestores a estudar e aplicar técnicas administrativas mais modernas, já que estes não podiam mais esconder sua ineficiência atrás da inflação.

Esta mudança tem provocado resultados que levaram ao crescimento econômico e melhor competitividade do país. Porém, a globalização trouxe consigo a entrada de produtos externo com vantagem competitiva de mercado, forçando os gestores locais a reavaliarem suas estratégias e até mesmo o processo de formulação estratégias.

Ao mesmo tempo em que a globalização gera grandes ameaças, as oportunidades estão espalhadas pelo planeta, acirrando a concorrência em mercados com crescimento econômico elevado.

O Brasil pode ser citado como um mercado emergente, sua economia pujante propiciou crescimento do nível de renda da classe C, que abrange 55% de sua população, e as classes A e B contemplam 11, 8%, gerando demanda para diversos produtos/serviços, e, simultaneamente, alavancado a oferta da indústria.

O setor de moda íntima nacional está gozando desta prosperidade, embora, as ameaças estabelecidas pela globalização, seja um desafio a ser superado por este setor, onde produtos estrangeiro com preços e qualidade mais competitivos tem fácil acesso ao mercado nacional.

O acirramento da competição por fatias de mercado exige que as empresas nacionais se adaptem a estas forças, impulsionando(empurrando) seus gestores a rever, melhorar e/ou mudar de estratégias, no intuito de se adaptarem a este novo ambiente e, ainda, aumentar a probabilidade de sucesso de suas empresa.

Diante da pesquisa, verificou-se que a formação de um bom planejamento estratégico consiste em uma opção estratégia para o desenvolvimento de um novo modelo de negócio, no qual a análise do ambiente é fator crítico de sucesso, sendo a base para formulação de estratégia geradora de vantagem competitiva sustentável.

A análise de mercado pode ser dividido em: **macro ambiente**, constituído de fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos ecológicos e jurídicos, os quais normalmente afetam uma indústria de forma uniforme, para o estudo deste ambiente comumente de utiliza da análise PESTEL e de cenários; **meso ambiente**, composto por organizações que fabricam o mesmo produto ou fornecem os mesmos serviços, tendo as cinco forças competitivas de Porter como método para sua análise, objetivo deste trabalho; e **microambiente**, compreendido pela organização.

Na análise do meso ambiente, o método de avaliação das cinco forças competitivas propostas por Porter, segundo a literatura, tem proporcionado as empresas uma melhor compreensão do mercado em que elas atuam, e por conseguinte, aumentando a possibilidade de decisões estratégicas acertadas na obtenção da vantagem competitiva sustentável.

Esta análise avalia-se: **ameaça de novas entradas**, que consiste na facilidade de outras empresas atuarem no mercado, a qual é determinada pelas barreiras de entrada; **poder de barganha dos fornecedores**, que pode diminuir a rentabilidade de seus clientes, aumentando seus preços ou diminuindo a qualidade de seus produtos; **poder de barganha dos compradores,** que é exercido quando o cliente compara a qualidade dos produtos e serviços e seus preços entre os concorrentes do mercado, escolhendo o melhor preço benefício; **rivalidade entre concorrentes,** que consiste na disputa por posição no mercado, geralmente acontece com batalhas de preços, publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviço ou das garantias ao cliente; e **produtos substitutos**, os quais possuem benefícios semelhantes e diferentes processos de fabricação.

Diante da pesquisa realizada no setor de moda íntima, pode-se destacar como fatores de maior impacto em relação as cinco forças do mercado, no que se refere:

* **ameaça de entrada**: as barreiras mais eficientes na indústria são as economias de escala, provocando uma redução nos custos a medida que a produção aumenta, e diferenciação, que nesta indústria se traduz em serviços por ela oferecida, criando uma valorização da marca, na busca da fidelização dos clientes.
* **poder de barganha dos fornecedores**: alguns fornecedores possuem grande poder de negociação devida a valorização da marca, tamanho e poucas opções no mercado, esta força tem diminuído a medida que as importações de matéria prima aumentam. A mão de obra, considerada como um fornecedor, possui bastante influência na indústria devido ao sindicato.
* **poder de barganha dos compradores**: existe uma quantidade maior de lojistas do que confecções, dando uma maior força para a indústria, porém, os compradores possuem grande poder de barganha devido a inexistência de diferenciação dos produtos.
* **rivalidade entre concorrentes**: a ausência de diferenciação e concorrentes numerosos são os principais fatores que afetam a rivalidade entre os concorrentes, forçando uma concorrência baseado no preço.
* **produtos substitutos**: não foi comprovada a presença de nenhum produto substituto.

É importante ressaltar que a indústria de moda íntima é fragmentada, com muitas empresas no mercado de variados tamanhos e estratégias. Em vista disso, elas são afetadas de formas diferentes pelas forças do mercado. Grandes empresas possuem maior poder para se proteger contra as forças exercidas sobre elas, porém estas parecem ser as primeiras a serem afetadas pela entrada de produtos importados.

Pequenas e médias empresas são afetadas de forma semelhante. Sem muito poder para se proteger das forças, e ainda são afetas pelas grandes empresas, micro empresas e empresas informais. As empresas informais possuem algumas vantagens devido a redução de custos, tomada de forma ilegal, evitando impostos, exercendo grande impacto no preço do mercado.

Conclui-se, portanto, que o mercado de moda íntima nacional encontra-se no estágio da maturidade, com concorrência acirrada, onde os “players” têm dificuldade de posicionar –se como diferenciados, terminando, na maioria das vezes, ocupando a posição de custo reduzido, e enveredando na guerra de preço, por conseguinte reduzindo a lucratividade do setor. Ressalta-se que a entrada de empresas internacionais tem provocado mudanças profundas na dinâmica do mercado, forçando as empresas nacionais a reverem suas estratégias. A análise das cinco forças de Porter consiste em uma ferramenta importante, embora esta não traga de forma aberta e clara estratégias de diferenciação, apresenta indícios de caminhos que podem ser trilhados para se chegar a um produto diferenciado, e assim, obter vantagem competitiva sustentável.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado.** 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ABIT. **Panorama do Setor Têxtil e de Confecção.** Disponível em: <http://abit.org.br/abitonline/2011/06\_07/apresentacao.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2013a.

ABIT. **Salvaguarda Para Vestuário.** Disponível em: <http://www.abit.org.br /abitonline/2012/24\_08/paper\_salvaguarda.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2013b.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência:** Filosofia e Prática da Pesquisa. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real:** com CRM (Customer Relationship Management). São Paulo: Atlas, 2000.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

CORREIO BRASILIENSE. **Consumo das mulheres cresce 83%, quase duas vezes mais que o dos homens.**  Disponível em: < http://www.correiobraziliense .com.br/app/noticia/economia/2013/03/08/internas\_economia,353609/consumo-das-mulheres-cresce-83-quase-duas-vezes-mais-que-o-dos-homens.shtml>. Acesso em 30 abr. 2013.

ESTADÃO. **Governo Resiste À Pressão Para Brecar Importação De Roupas.** Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,governo-resiste-a-pressao-para-brecar-importacao-de-roupas-,988568,0.htm>. Acesso em: 30 abr. 2013.

FOLHA. **Classe C é a única que continua a crescer, aponta FGV.** Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/poder/935502-classe-c-e-a-unica-que-continua-a-crescer-aponta-fgv.shtml>. Acesso em 30 abr. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JOHNSON, Clay A. **A Dieta da Informação.** 1. ed. São Paulo: Novatec Editora, 2012.

JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia.** ed. eletônica. Porto Alegre: Bookman, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZON EMPRESAS. Disponível em: <http://www.zonempresas.pt/criar-uma-empresa/guias-praticos/PublishingImages/forças%20porter.png>. Acesso em: 01 abr. 2013.

APÊNDICES

APÊNDICES A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, André De Paula Joca Ramos, graduando em Administração pela Faculdade 7 de Setembro (FA7), gostaria de lhe convidar para participar de uma pesquisa onde o objetivo é compreender as forças de mercado que influenciam obtenção de vantagem competitiva do setor de moda íntima na região metropolitana de Fortaleza.

A pesquisa envolve uma entrevista e um questionários, sendo o tempo estipulado entre 30 a 60 minutos. Este procedimento incorre apenas no risco do desconforto em responder as perguntas da entrevista.

Dou-lhe o direito de não participar, aceitar ou sair da pesquisa a qualquer momento. Dúvidas e informações também podem ser solicitadas ao próprio pesquisador a qualquer momento, por meio do telefone (85) 8778-1399. Vale ressaltar que, não haverá ônus ou qualquer despesa de sua parte em participar da pesquisa.

Os dados serão analisados e divulgados, mantendo-se o anonimato dos participantes, ou seja, seu nome não será divulgado em hipótese alguma.

Diante do exposto, eu, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, RG \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, declaro que fui devidamente informado, entendi a proposta e aceito participar voluntariamente da pesquisa.

Fortaleza, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_\_.

|  |
| --- |
| Assinatura |

APÊNDICES B – Roteiro de Entrevista

Roteiro de Entrevista

1. A empresa possui planejamento estratégico formal? Qual a sua opinião sobre a importância do planejamento estratégico em sua empresa?

2. Como sua empresa realiza análise de mercado para estabelecer as estratégias e objetivos da empresa durante o planejamento estratégico?

3. Gostaria de saber:

4. Quem são seus principais clientes (canais de distribuição) /consumidores finais? Idade, sexo, raça, tamanho da família, tamanho da compra, lealdade à marca, preço, qualidade, finalidade ou outra forma?

5. Como vocês atendem as necessidades deles?

6. Como sua empresa é percebida pelo mercado: com preço competitivo ou um produto diferenciado?

7. Como governo influencia no mercado de moda íntima? Isto tem trazido riscos ou vantagens para sua empresa? Quais?

8. Diante da abertura do mercado, sua empresa tem aproveitado as oportunidades de vender para outros países, ou tem sofrido com a chegada de produtos correntes com preços competitivos?

9. Esta abertura de mercado, também, possibilita comprar insumos com preços competitivos, você tem aproveitado esta oportunidade? Se SIM como? Caso diga NÃO, Por que?

10. É fácil a entrada de novos concorrentes neste setor? (Em relação a necessidade de capital)

11. Existem barreiras que dificultam esta entrada? Quais são? (economias de escala? Na produção? Pesquisa e desenvolvimento? Marketing? Outros departamentos?) (acesso a matérias-primas, localização, subsídios do governo, experiência ou curva de aprendizagem como barreira)

12. A diferenciação do produto é valorizada pelo cliente?

13. Existe algum custo de mudança para o cliente?

14. Os canais de distribuição de médio e grande porte são restritos? Quantos aos pequenos?

15. Qual estratégia tem utilizado para reduzir as desvantagens geradas pela entrada de novas empresas?

16. Quem são seus principais concorrentes?

17. Você poderia informar qual margem de lucro de seus produtos? Esta margem é a lucratividade desejada? Você sabe qual margem de lucratividade da indústria? Qual?

18. Como tem evoluído sua concorrência em termos de crescimento? Eles possuem a mesma estrutura de custo que a sua empresa apresenta?

19. Se, hoje, seus principais concorrentes desejassem sair do mercado, isto seria fácil? Explique.

20. Quais as principais estratégias utilizadas para enfrentar a concorrência?

21. A empresa possui poucos compradores com grandes volume de compra, os quais possam comprometer a saúde da empresa caso estes parem de comprar?

22. Seus produtos têm representação significativa para seus compradores?

23. Os produtos da indústria são padronizados? Quais os que apresentam diferenças?

24. Se, hoje, algum dos seus compradores resolvesse trocá-lo por outra empresa, isto poderia ocasionar a ele alguma vantagem ou prejuízo? (Custo de mudança)

25. Seus compradores possuem capacidade de se integrar para trás? Produzindo suas próprias mercadorias?

26. Qual a sua opinião em relação a capacidade do comprador obter informações sobre indústria?

27. Qual o tipo de estratégia tem sido implementada em relação aos compradores para melhorar sua competitividade no mercado?

28. Sua empresa possui poucos fornecedores com grandes volumes de venda, os quais possam comprometer a saúde da sua empresa caso estes parem de vender?

29. A indústria de moda íntima é uma importante compradora de seus fornecedores?

30. Você tem buscado alternativas para a matéria prima comprada?Tem obtido êxito? Em que sentido: custo ou produto diferenciado.

31. Qual o grau de importância das matérias primas compradas? Cite as principais, as que trazem um diferencial para seu produto.

32. Existem alternativas de fornecedores?

33. Qual o custo de mudanças de fornecedor, em termos de prazo, preço, qualidade?

34. Existe a possibilidade do fornecedor entrar na indústria de moda íntima como um competidor?

35. Como tem trabalhado a questão de fornecedor para melhorar a qualidade e o custo de seus produtos?

36. A mão de obra é especializada? Esta exige muito treinamento?

37. Como é formado os salários dos funcionários? Prêmio de produção, cesta básica, participação nos resultados...

38. Todos são obrigados a cumprir um dissídio único para categoria?

39. O sindicato das costureiras possui forte influência na categoria?

40. Como vocês tem trabalhado para que o sindicato perca sua força?

41. Existe algum produto que substitui os seus produtos?

42. Qual a dificuldade para sua empresa mudar de estratégia?

43. Sua empresa utiliza a influência do varejo nas vendas de seus produtos?

APÊNDICES C – Questionário

**Questionário**

1. Empresa
2. Nome do entrevistado
3. Cargo do entrevistado
4. Educação do entrevistado
5. Tamanho (funcionários)
6. Faturamento
7. Qual o prazo do planejamento estratégico?
	1. 6 meses
	2. 1 ano
	3. 2 ano
	4. 3 anos
	5. 4 anos
	6. 5 anos ou mais
8. Coloque em ordem de importância as variáveis do macro ambiente. Indicando 1 para o menos importante e 6 para o mais importante.
	1. \_\_\_ Política
	2. \_\_\_ Economia
	3. \_\_\_ Social
	4. \_\_\_ Tecnologia
	5. \_\_\_ Ambiente
	6. \_\_\_ Jurídicas
9. Como você classificaria a rivalidade entre os concorrentes na sua indústria?
	1. Muito fraco
	2. Fraco
	3. Médio
	4. Forte
	5. Muito forte
10. Como você classificaria o poder de negociação dos compradores?
	1. Muito fraco
	2. Fraco
	3. Médio
	4. Forte
	5. Muito forte
11. Qual a estratégia utilizada pela sua empresa?
	1. Especialização
	2. Identificação de marcas
	3. Política de canal
	4. Seleção de canal
	5. Qualidade do produto
	6. Liderança tecnológica
	7. Integração vertical
	8. Posição de custo
	9. Atendimento
	10. Política de preço
	11. Alavancagem
	12. Relacionamento com a matriz
	13. Relacionamento com o governo