

ADONAI JOSÉ LACRUZ  
EVERTON ASSIS CUNHA

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NA PRÁTICA:  
ESTUDO DE CASO DINÂMICO  
de planejamento de novos negócios**

*Análise estratégica de mercado*  
Volume 1

[Registrado na Fundação Biblioteca Nacional: n° registro 407.066, livro 759, folha 226]

VITÓRIA – ES  
2007

À minha esposa Michelle de Freitas Oliosí Lacruz, que continua a me impulsionar. Aos meus pais, Julmar Cruz da Fonseca e Rosângela Barbosa Barroso, e à minha avó Orlandina Ormezinda Silva, pelo apóio e amor. E também aos meus alunos, que me fazem repensar minhas práticas.

*Adonai José Lacruz*

À minha família, em especial aos meus pais, Vana Assis Cunha e João Damasceno N. Teixeira, e aos meus avós, Ursulina Teixeira de Assis e Vandelar Alves de Assis. Dedico ainda, aos meus amigos e alunos, pois é também por eles que busco ser melhor como pessoa e como profissional a cada dia.

*Everton Assis Cunha*

## SUMÁRIO

Apresentação.....	04
Objetivos de aprendizagem.....	05
Etapas.....	07
O Cenário.....	09
<i>Debriefing</i> .....	44
Dos autores.....	45

## APRESENTAÇÃO

A motivação para escrever esta obra surgiu da necessidade de ter um instrumento que permitisse aos nossos educandos, em cursos de graduação, pós-graduação e *management training*, conhecer de forma vivencial, e não somente teórica, os desafios enfrentados pelo empreendedor no planejamento de novos negócios, sem o ônus da vida real.

Como os temas são amplos (apesar de complementares), preferiu-se fazer uma coleção, em que as etapas do processo de análise de viabilidade de constituição formal de novos negócios estão didaticamente divididas em quatro volumes:

- **Volume 1** Análise estratégica de mercado;
- **Volume 2** Planejamento de marketing;
- **Volume 3** Planejamento operacional; e
- **Volume 4** Planejamento financeiro.

Por se tratar de uma coleção de “estudo de caso”, como conseqüência, ela exige que os conhecimentos teóricos sobre os temas sejam abordados previa ou concomitantemente. Especificamente sobre este volume, os pré-requisitos são: análise conjuntural, análise da indústria (características econômicas dominantes da indústria e seu panorama futuro), análise da competitividade da indústria (forças competitivas; forças propulsoras e fatores críticos de sucesso), análise das condições competitivas entre os *players* e estratégias empresariais genéricas (definidas por Porter)<sup>1</sup>.

Sem dúvidas é uma coleção que os autores gostariam de ter encontrado quando começaram a dar os primeiros passos como estudiosos do tema.

O maior desafio enfrentado ao escrever esta obra foi o de tentar reunir o conteúdo de várias fontes de pesquisa, cujos textos muitas vezes requerem um desafio interpretativo.

Desde já deve ser explicitado o desejo, da parte dos autores, de que os leitores, e usuários da obra, como professores, estudantes e profissionais, interajam conosco, apresentando correções e recomendações, para o que há o endereço eletrônico dos autores:

- Adonai José Lacruz – prof\_lacruz@uol.com.br
- Everton Assis Cunha – evertonassis@gmail.com

Chegamos ao final da primeira versão desta obra, a qual nos exigiu um esforço de organização razoável. Desejamos poder estendê-la, aprofundá-la e aperfeiçoá-la no futuro.

*Os autores*

---

<sup>1</sup> Recomenda-se fortemente a utilização do livro JR. THOMPSON, A. A.; III STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000. Caps. 3 e 6.

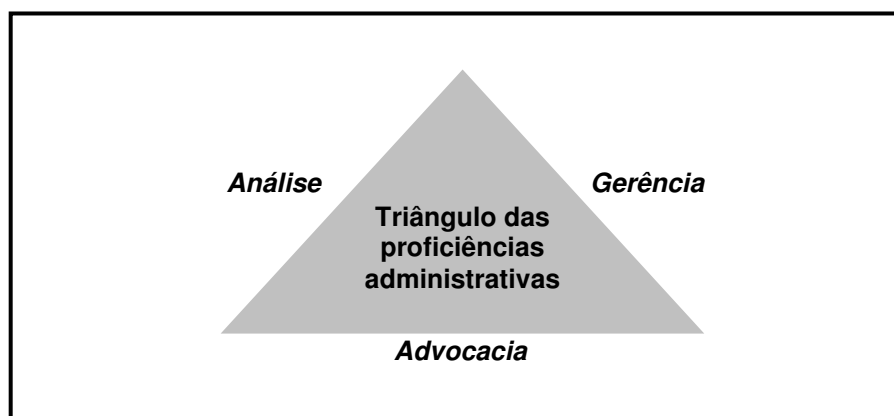
## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O objetivo geral desta obra é promover aprendizagens significativas, que levem a formação de competências empreendedoras e de técnicas de elaboração de estratégias empresariais com base na análise de mercado e de ambiente competitivo:

Espera-se que os participantes do estudo de caso possam:

- Adquirir, integrar e atualizar conhecimentos;
- Ampliar a capacidade de trabalhar em equipe;
- Aplicar o conteúdo apreendido em uma situação hipotética de negócios;
- Adaptar-se a novas situações (flexibilidade);
- Praticar análise de problemas;
- Praticar análise de riscos;
- Ser conduzidos ao auto-aprendizado; e
- Ter noções de práticas de *coaching/mentoring*.

Dentro do Triângulo das proficiências administrativas, como definido pela *JFK School of Government (Harvard University)*, temos as proficiências de análise, gerência e advocacia (FIGURA 1):



**FIGURA 1** Triângulo das proficiências administrativas

A **análise** refere-se à coleta e interpretação de informações objetivando a tomada de decisão; a **gerência**, por sua vez, à implementação bem sucedida das decisões a serem tomadas; e a **advocacia**, à capacidade de defender pontos de vista e sustentar através de discursos e diálogos as decisões tomadas.

Dentro deste triângulo, esta obra aborda a capacidade de análise, baseada em informações incompletas, seguida da tomada de decisão (atividade central da Administração), nas etapas “Diagnóstico” e

“Prognósticos”; e a de advocacia, baseada na defesa das decisões tomadas, nas etapas “Apresentação” e “*Debriefing*”.

Ressalta-se que em momento algum ao longo desta atividade vivencial se coloca a capacidade de gerência, ou seja, de implementação das decisões. A introdução desse elemento iria complicar demasiadamente a obra, tornando-a muito maior do que se apresenta, sendo necessário desenvolver um *business game* – em sentido *stricto*.

Embora não se tenha incluído elementos relativos às habilidades pertencentes ao universo da gerência, os efeitos didáticos da obra, pautando-se nos seus objetivos, não são diminuídos.

## ETAPAS

A dinâmica proposta para o desenvolvimento desta obra tem as seguintes fases:

- **Montagem dos grupos:** situação em que os próprios educandos decidem sobre a composição de seus grupos, respeitando as limitações de membros por equipe (5 participantes no máximo). Deve-se orientar aos educandos que idealmente o grupo seja composto por pessoas com perfis de áreas empresariais diferentes, a fim de potencializar a sinergia entre os participantes;
- **Apresentação do cenário:** circunstância em que o facilitador da aprendizagem situa os educandos acerca do ambiente em que o caso está contextualizado e sobre a dinâmica da atividade (etapas e regras);
- **Diagnóstico:** os educandos, deparando-se com uma situação-problema (que exige capacidade de interpretação e análise crítica), devem identificar o estágio do ciclo de vida e fazer e a análise do ambiente competitivo da indústria (mercado);
- **Prognóstico:** diante do diagnóstico feito, os educandos devem propor uma alternativa adequada de inserção da empresa em análise dentro do(s) mercado(s)-alvo potencial(is);
- **Apresentação:** situação em que os educandos expõem, grupo a grupo, suas conclusões acerca do diagnóstico e respectivo prognóstico;
- **Debriefing:** momento de troca de experiências, em que educandos e facilitador reúnem-se para discutir suas impressões sobre o estudo de caso; fazer críticas à aprendizagem vivencial (limitações do caso e percepção do alcance dos objetivos de aprendizagem); discutir por que tomaram esta ou aquela decisão; comentar os *insights* recebidos durante a atividade; e de se fazer correções de distorções de entendimento surgidas por qualquer razão. Ou seja, em que os aprendizados *lato sensu* são “horizontalizados”.

A dinâmica, ora proposta, permite a desejável flexibilidade de procedimentos. Dependendo dos objetivos de aprendizagem desejados com a aplicação desta obra, pode-se incluir como elemento durante as etapas “diagnóstico” e “prognóstico” a entrega de relatórios pelos grupos.

Apresenta-se no QUADRO 1 uma sugestão de plano de aula para utilização desta obra:

**QUADRO 1** Plano de aula sugerido

<b>Etapa</b>	<b>Técnica de ensino</b>	<b>Duração</b>
Montagem dos grupos	---	10 min.
Apresentação do caso	Aula expositiva	50 min.
Diagnóstico*	Estudo dirigido	1h e 40min.
Prognóstico*	Estudo dirigido	1h 40min.
Apresentação das conclusões dos grupos	Seminário	15 min. por grupo
<i>Debriefing</i>	<i>Brainstorming</i>	Diagnóstico** (30min.) Prognóstico** (50min.) Crítica à aprendizagem vivencial (30min.)

(\*) Acrescentam-se 30 min. no caso de solicitação de relatórios.

(\*\*) Adverte-se que acerca do diagnóstico é possível estabelecer o que é provável e o que é improvável com um razoável grau de confiança, haja vista tratar-se de uma única visão (empresa nascente); entretanto, sobre o prognóstico, devem-se permitir posições complementares e até paradoxais, sem estabelecer uma relação dicotômica (“certas” e “erradas”), pois há uma variedade de possibilidades não-excludentes.



## O CENÁRIO

O Sr. José Assis, após trabalhar na Zupt!<sup>2</sup>, indústria de médio porte, segundo classificação do SEBRAE (LACRUZ, 2006), do setor de confecções, com *mix* de produtos voltado para o público infantil e infanto-juvenil<sup>3</sup> masculino e feminino, com sede em Vila Velha, que tem 17 lojas franqueadas no ES (Cariacica, Guarapari, Serra, Vila Velha e Vitória), por 8 anos, tendo exercido os cargos de auxiliar de operações e gerente de operações (últimos 5 anos), pretende constituir seu próprio negócio no mesmo ramo de atividade. Para tanto, contratou o serviço da sua empresa de consultoria, especializada em inteligência competitiva, a fim de aportar o *know-how* técnico da sua empresa à sua vivência no mercado de confecções da Grande Vitória<sup>4</sup>.

O Sr. José Assis, numa reunião preliminar, sinalizou o desejo de constituir uma empresa voltada para o público infantil e infanto-juvenil nos municípios de Vila Velha (especificamente no Pólo da Glória), Serra (especificamente no Pólo de Laranjeiras) ou Cariacica (especificamente no Pólo de Campo Grande), em razão da sua vivência na Zupt!. Tais opções não são mutuamente excludentes (ou seja, são do tipo “e/ou”).

Nas pesquisas preliminares realizadas junto ao Banco de Desenvolvimento do Estado do Espírito Santo (BANDES), Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN), Federação das Indústrias do Espírito Santo (FINDES), Instituto Euvaldo Lodi (IEL/ES), Serviço de Apóio às Micro e Pequenas Empresas do Espírito Santo SEBRAE/ES, Centro de Tecnologia da Indústria de Confecções (CETECON), Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) e Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST), e em reuniões com o Sr. José Assis, levantaram-se as seguintes informações:

\* Mercado de confecções no Brasil

O mercado de confecções no Brasil é bastante dinâmico e competitivo, tanto na economia nacional como internacional. Isso porque é globalizado e o fluxo de informações está cada vez mais intenso e veloz. Uma outra característica é sua heterogeneidade, pois pode ser dividido por mercado consumidor dentro de classe de renda, sexo, idade entre outros.

Dessa forma, existem segmentos bastante diferenciados no que diz respeito às matérias-primas e aos processos produtivos utilizados, bem como aos padrões de concorrência e às estratégias empresariais.

No Brasil, de acordo com dados do IEMI, em 2004 existiam 17.526 empresas no setor, o faturamento anual foi de US\$ 15.907.070.000,00, e a

---

<sup>2</sup> Empresa fictícia com características semelhantes à de uma real, cujo nome foi resguardado.

<sup>3</sup> Infantil (0 a 4 anos) e infanto-juvenil (6 a 16 anos).

<sup>4</sup> Refere-se aos seguintes municípios: Cariacica, Serra, Vila Velha e Vitória.

produção anual foi de 5.563.422.000 (peças). As regiões sul e sudeste concentram grande parte da produção, respondendo por 80% dos confeccionados têxteis, e da distribuição, destino de 84% dos confeccionados têxteis. Os estados de São Paulo e Santa Catarina são os que mais se destacam, todavia, outros estados começam a apresentar um crescimento significativo.

Confira abaixo resumo do “Relatório Setorial: Brasil Têxtil” feito pelo IEMI:

<b>UNIDADES DE PRODUÇÃO POR SEGMENTO</b>					
<b>Segmentos</b>	<b>Anos</b>				
	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>
<b>Têxteis</b>					
Fiações	360	360	363	364	359
Tecelagens	434	425	431	437	448
Malharias	3.195	3.250	3.261	2.874	2.546
Beneficiamento	474	465	448	455	494
<b>Confeccionados</b>					
Vestuário	15.634	15.367	14.767	15.156	16.531
Meias e Acessórios	1.235	1.290	1.256	1.189	995

**Fonte:** RSBT/IEMI 2005

<b>CONFECCIONADOS TÊXTEIS - ANO 2004</b>	
<b>Vestuário, meias e acessórios</b>	
Nº de empresas	17.526
Nº de empregos	1.051.767 93% mulheres / 7% homens
Faturamento anual	US\$ 15.907.070 (mil)
Produção anual	5.563.422 (mil/peças)
Composição de Matérias-primas utilizadas	51% tecidos planos 41% tecidos tubulares (malha) 8% outros
Composição de Matérias-primas em tipos de fibras	55% roupas de algodão 40% roupas tecidos artif. e sintéticos 5% roupas seda, linho e outros

**Fonte:** RSBT/IEMI 2005

<b>UNIDADES FABRIS INSTALADAS - ANO 2004</b>	
<b>Distribuição regional das fábricas</b>	
Norte	276
Nordeste	2.401
Sudeste	10.123
Centro Oeste	839
Sul	3.887
TOTAL	17.526

**Fonte:** RSBT/IEMI 2005

<b>UNIDADES FABRIS INSTALADAS</b>			
<b>Distribuição da produção por região</b>			
<b>Região</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Norte	426.772	38.809	37.118
Nordeste	1.131.677	621.697	643.821
Sudeste	4.975.829	3.575.778	3.662.665
Centro Oeste	401.501	194.822	198.019
Sul	2.523.589	1.060.013	1.021.799
TOTAL	9.459.368	5.437.119	5.563.422

**Fonte:** RSBT/IEMI 2005

<b>VALOR DA PRODUÇÃO</b> <b>(Bilhões US\$)</b>					
<b>Segmento/Ano</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Vestuário	21.970	16.558	13.258	13.581	15.907

**Fonte:** RSBT/IEMI 2005

<b>DISTRIBUIÇÃO NA COMERCIALIZAÇÃO - ANO 2004</b>	
Atacado	10,4%
Hiper / Lojas de departamentos	8,0%
Lojas especializadas	24,9%
Lojas de varejo (cadeia)	8,6%
Varejo independente	19,5%
Coop. Governo	5,4%
Industrial	7,8%
Outros	15,4%

**Fonte:** RSBT/IEMI 2005

\* O mercado de confecções no ES<sup>5</sup>

No Espírito Santo o segmento da confecção pode ser caracterizado como uma especialização da economia estadual. Enquanto arranjo produtivo, já apresenta vantagens competitivas de caráter sistêmico, sobretudo nos pólos de confecções de Colatina e de Vila Velha. As empresas industriais estão localizadas nos seguintes municípios do Estado: Cachoeiro de Itapemirim, Colatina, Linhares, São Gabriel da Palha, Serra, Vila Velha e Vitória.

A indústria de confecções capixaba passou a ganhar destaque na economia regional a partir da década de 70, quando houve uma intensificação do processo industrial, com uma diversificação maior da estrutura produtiva, simultânea a um rápido processo de urbanização.

Desde o início, a indústria se ressentiu de uma alternativa satisfatória de financiamento, tanto para suportar suas expansões, quanto de capital de giro para viabilizar níveis adequados de produção.

A partir da abertura econômica nos anos 90, a indústria de confecções de todo o Estado, mas, sobretudo a de Vila Velha e Colatina, passou a investir no desenvolvimento tecnológico do setor, com a aquisição de máquinas modernas, o aprimoramento da qualidade dos processos e a busca de novos mercados para comercialização.

Ainda que existam empresas com mais de vinte anos de atuação no mercado, parte substancial da capacidade hoje instalada no ES tem, em média, sete anos.

Hoje, segundo CETECON, o segmento de confecções não ultrapassa 5% do PIB estadual e participa com 1,7% no mercado nacional, mas demonstra, na prática, que estatísticas nem sempre refletem as possibilidades de crescimento. Se na riqueza do Estado o número não chega a surpreender, na geração de emprego ele tem um peso expressivo, gerando aproximadamente 23 mil empregos diretos e permanentes e 3 mil variáveis e temporários, principalmente no 2º semestre, perdendo apenas para a construção civil, o maior empregador regional. O setor é formado, principalmente, por micro e pequenas empresas (98%).

<sup>5</sup> Esta seção é uma adaptação/ampliação de SABADINI, M. de S. Confecção. In: **Movimento Empresarial ES**. Vitória: UFES, 2002.

Do total de empresas existentes, o município de Vila Velha abriga aproximadamente 42%; em segundo lugar está Colatina, com 16,7%, depois segue Linhares, com 12,8% do total (CETECON). A informalidade é uma característica marcante do setor, com percentuais elevados em todos os municípios.

No geral pode-se dizer que houve um acréscimo no número de empresas de 1996 a 2000. Esse aumento é visto principalmente entre as empresas com um maior número de funcionários. Em contrapartida houve uma redução no número de empresas com até quatro funcionários.

Esse fato também é observado quando se analisa o total de pessoas ocupadas no Espírito Santo no setor de confecção.

<b>NÚMERO DE UNIDADES LOCAIS FORMAIS - ES</b>					
<b>Nº de empregados</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
0 a 4	1.035	998	954	1021	996
5 a 9	205	216	232	245	223
10 a 29	167	186	199	206	215
30 a 49	38	41	40	49	58
50 a 99	27	33	32	34	31
100 a 499	15	11	11	14	20
<b>TOTAL</b>	<b>1.487</b>	<b>1.485</b>	<b>1.468</b>	<b>1.569</b>	<b>1.543</b>

**Fonte:** Cadastro Central de Empresas - IBGE

<b>PESSOAL OCUPADO - ES</b>					
<b>Nº de empregados</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
0 a 4	1.868	1.869	1.816	1.866	1.766
5 a 9	1.334	1.414	1.503	1.607	1.449
10 a 29	2.695	2.978	3.284	3.345	3.518
30 a 49	1.403	1.585	1.520	1.861	2.279
50 a 99	1.837	2.143	2.172	2.204	2.041
100 a 499	2.816	1.914	1.994	2.345	3.069
<b>TOTAL</b>	<b>11.953</b>	<b>11.903</b>	<b>12.289</b>	<b>13.228</b>	<b>14.122</b>

**Fonte:** Cadastro Central de Empresas - IBGE

As empresas capixabas buscam na diferenciação de produção sua forma de competir nos mercados regional e nacional. Dessas empresas, 30% baseiam-se em modas onde sua capacidade de inovar e imitar é crucial para a sobrevivência, 7% usam o artifício da marca, mas o que é realmente produzido são os produtos padronizados e esses têm sofrido com o acirramento da concorrência de grandes grupos e empresas estrangeiras.

Grande maioria das empresas está restrita a um mercado eminentemente local (à exceção do pólo de Colatina, cujo destino é o mercado nacional, principalmente Rio de Janeiro e São Paulo). A participação da indústria capixaba de confecções no mercado brasileiro ainda é pequena, correspondendo a apenas 1,7% do PIB.

Estimativas de levantamentos feitos, sem obediência à Classificação Nacional de Atividades Econômicas, indicam um número ao redor de 1.600 empresas gerando 23 mil empregos, implicando em altíssimo número de empresas informais atuando na atividade, sendo 800 empresas na Grande Vitória, 400 em Colatina, 200 em São Gabriel da Palha, 50 em Cachoeiro de Itapemirim, outras 50 em Linhares e 100 espalhadas por outros municípios.

Deste número, 98% são pequenas e micro empresas e 2% de médio e grande porte. Apesar de o maior número de empresas ser encontrado no centro produtor de Vila Velha, as empresas de Colatina são de maior porte e nesses dois municípios concentram-se 2/3 da produção estadual e diferenciam-se, na primeira, a produção de malhas (com 80% da produção local e 35% da estadual) e em Colatina, a produção de *jeans* (80% da produção local e 44% da produção estadual).

Segundo CETECON, a produção anual é da ordem de 73 milhões de peças e a receita anual de R\$ 500 milhões.

O relatório de desempenho industrial do IEL/ES mostra que o desempenho em vendas de 2004 a 2006 teve uma forte oscilação e que o ano de 2006 não foi positivo para o setor:

<b>SETOR VESTUÁRIO E CALÇADOS - ES</b>		
<b>Ano</b>	<b>Critério</b>	<b>Desempenho - Vendas</b>
2004	Dez. 2003 / Dez. 2004	7,8%
	Acumulado 2003 / Acumulado 2004	-11,1%
2005	Dez. 2004 / Dez. 2005	-5,0%
	Acumulado 2004 / Acumulado 2005	5,2%
2006	Dez. 2005 / Dez. 2006 (*)	-0,3%
	Acumulado 2005 / Acumulado 2006	-11,3%

(\*) 2006: Foi criado em jun./2006 o setor específico "Calçados". O setor "Vestuário e Calçados" passou a ser denominado "Vestuário e Acessórios"

**Fonte:** Desempenho industrial Dez./2006 - IEL/ES

Abaixo se mostra o percentual de estabelecimentos registrados por setor nos municípios objetos de estudo:

<b>ESTABELECEMENTOS REGISTRADOS POR SETOR - 2002</b>			
<b>Setor</b>	<b>Cariacica</b>	<b>Serra</b>	<b>Vila Velha</b>
Comércio	45%	46%	48%
Indústria	16%	12%	10%
Serviços	27%	33%	38%
Outros	12%	9%	4%

**Fonte:** Anuário ES 2005 - A Gazeta

\* Mercado de confecções no pólo da Glória (Vila Velha)

Os levantamentos feitos apontaram que a indústria de confecções do pólo da Glória é a mais antiga entre as alternativas (Laranjeiras e Campo Grande), tendo surgido em meados da década de 80. Não obstante, é a que tem o maior número de *players* (cerca de 960 lojas), cujo campo de atuação é basicamente local/regional.

Destaca-se que é a única a ter uma espécie de associação além da Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), a UNIGLÓRIA, em que os comerciantes, de forma integrada, realizam eventos, levantam e distribuem informações, a fim de promover a indústria local. O mais significativo dos eventos é o "Dia de Glória", que ocorre no 1º e no 2º semestre de cada ano (março e setembro). Acrescenta-se que nessas datas, o faturamento das empresas, em média, dobra. Conta também com um centro de tecnologia da indústria de confecções (CETECON), uma entidade sem fins lucrativos, com sede em Vila Velha, criada há mais de 10 anos pelo setor de confecções do Estado com o objetivo de desenvolver tecnologicamente os processos produtivos,

equipamentos, insumos e produtos. É mantida por aproximadamente 150 associados, apesar de ser pouco acionado pelos empregadores.

Os concorrentes têm no geral pequeno porte e o grau de diferenciação dos produtos se dá pela marca, segmentação e qualidade, entretanto não há controle de preços (raras exceções, no caso de produtos altamente diferenciados); destaca-se, contudo, uma empresa de médio porte: a Zupt!.

Estimam-se que haja cerca de 10 lojas especializadas em roupa infantil e infanto-juvenil no Pólo da Glória, entre elas 4 lojas da Zupt!, que possui 6 lojas neste município. Os demais concorrentes encontram-se localizados fora do Pólo de Confecções da Glória: em *shopping centers*, lojas de bairro e outros pólos.

Partes das empresas presentes no Pólo da Glória têm fabricação própria do seu *mix* de produtos (alguns lojistas têm suas indústrias localizadas no pólo de Santa Inês / Vila Velha); dentre elas, uma pequena parcela também os desenvolve; as demais têm que comprar o projeto do produto.

A economia de escala dessa indústria é moderada, pois a maior parte é de lojistas. Pode-se intuir que os custos de produção/comercialização são semelhantes por tipo de empresas (indústria/comércio e comércio), resguardados os diferentes portes, pois implicam maiores volumes de compra de insumos e produção (indústria/comércio) ou peças (comércio).

O grau de integração vertical da indústria é misto, em algumas poucas empresas a integração ocorre para trás (confecção).

As empresas que têm fabricação própria gozam dos efeitos da curva de aprendizagem, em função de desenvolver *know-how* em duas etapas da cadeia de valor (produção e comercialização).

A rotatividade de pessoal é elevada (em virtude da sazonalidade do setor), parte dos clientes internos ligados à produção e venda (varejo) não tem o *know-how* técnico típico de empresas que gozam dos efeitos da curva de experiência.

Ressalta-se que a tecnologia (investimento fixo) é difundida e seu acesso se dá em virtude dos recursos disponíveis e estratégia (indústria/comércio ou comércio).

Acerca de barreiras à entrada, identificou-se serem moderadas, tendendo a fortes, em virtude do investimento inicial, que contempla o pagamento de elevadas luvas<sup>6</sup> e alto valor do aluguel; e a indisponibilidade de pontos comerciais bem localizados.

Em virtude da sazonalidade típica do setor de confecções, pode-se deduzir que haja um choque de oferta a cada mudança de coleção (duas coleções anuais com subdivisões). Sua capacidade produtiva e de comercialização não é plenamente utilizada, à exceção dos picos de demanda (maio, julho e outubro a dezembro).

O perfil de clientes dessa indústria é bastante heterogêneo, alcançando todas as classes sociais (predominantemente classes<sup>7</sup> D, C e B), gênero, faixas etárias e campo geográfico da Grande Vitória (varejo). Acrescenta-se

---

<sup>6</sup> Taxa paga ao locatário anterior em virtude do desenvolvimento mercadológico do ponto comercial, que pode chegar a R\$ 20.000,00.

<sup>7</sup> O Critério de Classificação Econômica no Brasil (CCEB) utiliza um sistema de pontos na sua classificação, definidos segundo a posse de determinados itens, do grau de instrução do feche de família e da renda familiar média. Consideram-se as seguintes classes: A1, A2, B1, B2, C, D, e E.

que atacadistas de todo o Estado e de algumas regiões do país são clientes de lojas desse pólo. O poder de negociação dos clientes é elevado, em virtude de sua baixa fidelidade e do elevado número de substitutos.

Não foi possível levantar a lucratividade dessa indústria, apesar de ser estratégico para o município e para o estado, parece não haver um levantamento específico do pólo.

\* Mercado de confecções no pólo de Laranjeiras (Serra)

Os levantamentos feitos apontaram que o pólo de Laranjeiras conta basicamente com lojistas. O número de *players*, comparado ao das demais alternativas (Glória e Campo Grande), é o menor. Adverte-se, contudo, que parte indústrias localizadas nos pólos da Glória e de Santa Inês têm lojas em Laranjeiras.

Os concorrentes têm no geral pequeno porte e o grau de diferenciação dos produtos é semelhante ao da Glória, pois as lojas são basicamente as mesmas, a diferença reside na quantidade de lojas. A Zupt! tem 2 lojas nessa região, sendo que a última delas foi constituída no final de 2005.

Estimam-se que haja cerca de 4 lojas especializadas em roupa infantil e infanto-juvenil no pólo de Laranjeiras. Os demais concorrentes encontram-se localizados fora do pólo: em *shopping centers*, lojas de bairro e outros pólos.

A economia de escala dessa indústria também é semelhante à da Glória, se analisado de forma agregada, pois os proprietários das lojas são basicamente os mesmos; entretanto se visto de forma isolada, seria pequena, pois a compra dos lojistas é pequena a fim de reduzir os riscos inerentes à imobilização do capital em estoques para esta localidade e da quantidade demandada ainda não ser muito expressiva. Intui-se que os custos de produção entre os concorrentes sejam semelhantes, resguardados os diferentes portes, pois implicam maiores volumes de compra de peças.

Pode-se afirmar que o grau de integração vertical da indústria é misto, como o da Glória; em algumas poucas empresas a integração ocorre para trás (confecção).

As empresas que têm fabricação própria (mesmo que em outros pólos) gozam dos efeitos da curva de aprendizagem, em função de desenvolver *know-how* em duas etapas da cadeia de valor (produção e comercialização).

Percebe-se ainda, que o acesso à tecnologia (investimento fixo) também está difundido nesse mercado e que seu grau de utilização se dá conforme os recursos disponíveis e a estratégia de cada lojista.

Quanto a barreiras à entrada, conclui-se serem fracas, pois apesar do alto valor do aluguel, o investimento inicial total requerido é relativamente baixo, quando comparado aos outros dois pólos, existem pontos comerciais disponíveis e a prefeitura da Serra oferece isenção fiscal parcial aos empresários interessados em constituir uma empresa nesse mercado.

A sazonalidade típica do setor de confecções provoca nesse pólo momentos de estaque comercial, que impedem essas empresas de maximizar seus recursos e de utilizarem plenamente sua capacidade produtiva/comercial, pois além dessa variação ambiental essa indústria concorre com *shopping centers* e demais pólos de confecção dos outros municípios objeto deste estudo.

O perfil dos seus clientes é heterogêneo, abrangendo basicamente as classes sociais D, C e B, em quase todas as faixas etárias e todos os gêneros.

O poder de negociação dos clientes é elevado, em virtude do baixo número de concorrentes, da semelhança entre seus produtos e do grau de diferenciação dos produtos dos mercados vizinhos.

Também não foi possível levantar a lucratividade dessa indústria, analogamente ao ocorrido no pólo de confecções da Glória.

\* Mercado de confecções no pólo de Campo Grande (Cariacica)

Os estudos realizados mostraram que a indústria de confecções de Cariacica conta basicamente com lojistas, semelhante ao pólo de Laranjeiras. Adverte-se, contudo, que parte das indústrias localizadas nos pólos da Glória e de Santa Inês têm lojas em Campo Grande. Verificou-se também que nesse pólo há um número elevado de *players*, cujo campo de atuação é basicamente local/regional, analogamente ao pólo de confecções da Glória.

Os concorrentes têm no geral pequeno porte e seu grau de diferenciação assemelha-se ao da Glória, pois as lojas comercializam basicamente os mesmos produtos. A principal diferença entre esses dois mercados reside na quantidade de lojas existentes. A Zupt! tem 3 lojas nessa região, sendo que a última delas foi constituída no final de 2004.

Os levantamentos indicaram a existência de aproximadamente 8 estabelecimentos trabalhando com roupas para os segmentos infantil e infanto-juvenil nesta indústria. Os demais concorrentes encontram-se localizados em outros pólo em *shopping centers* e lojas de bairro.

É possível afirmar que o nível de rivalidade entre esses competidores vem diminuindo, uma vez que seus comerciantes começaram a se organizar e a se integrar para realizar eventos semelhantes ao “Dia de Glória”, nesse caso denominado “Dia D”, objetivando alavancar as vendas em períodos de baixa demanda.

A indústria local obtém economia de escala de forma moderada, em conseqüência do alto volume de mercadoria negociado juntos aos fornecedores, pois nesse mercado os riscos inerentes à imobilização do capital em estoques são baixos, em função da expressiva quantidade demandada. Assim, é possível deduzir que os custos de produção dos *players* sejam parecidos, exceto os das empresas de maior porte, que compram maiores volumes de mercadoria.

Pode-se afirmar que o grau de integração vertical da indústria é misto, como o da Glória; em algumas poucas empresas a integração ocorre para trás (confecção).

As empresas que têm fabricação própria (mesmo que em outros pólos) gozam dos efeitos da curva de aprendizagem, em função de desenvolver *know-how* em duas etapas da cadeia de valor (produção e comercialização).

Pode-se afirmar, ainda, que o acesso à tecnologia (investimento fixo) também está difundido nesse mercado e que seu grau de utilização se dá conforme os recursos disponíveis e a estratégia de cada lojista.

Esta indústria apresenta poucas barreiras à entrada, uma vez que o investimento inicial necessário para a concepção de novos negócios é relativamente baixo, quando comparado ao pólo da Glória e de Laranjeiras. Além disso, a prefeitura de Cariacica oferece benefícios fiscais e processos burocráticos mais ágeis aos empresários interessados em constituir uma empresa nesse município. Destaca-se que o primeiro município a ter uma lei municipal da Micro e Pequena Empresa foi Cariacica. Contudo, a



indisponibilidade de pontos comerciais vem crescendo nos últimos anos, o que provoca o problema do aumento do preço do aluguel.

A sazonalidade do mercado de roupas força as empresas locais a realizarem promoções, como “Dia D”, citado anteriormente. Ainda assim, essa indústria enfrenta momentos de menor demanda, provocados pela característica peculiar do setor e pelo grau de competição com os municípios limítrofes, que as impede de maximizar seus recursos e de utilizarem plenamente sua capacidade produtiva.

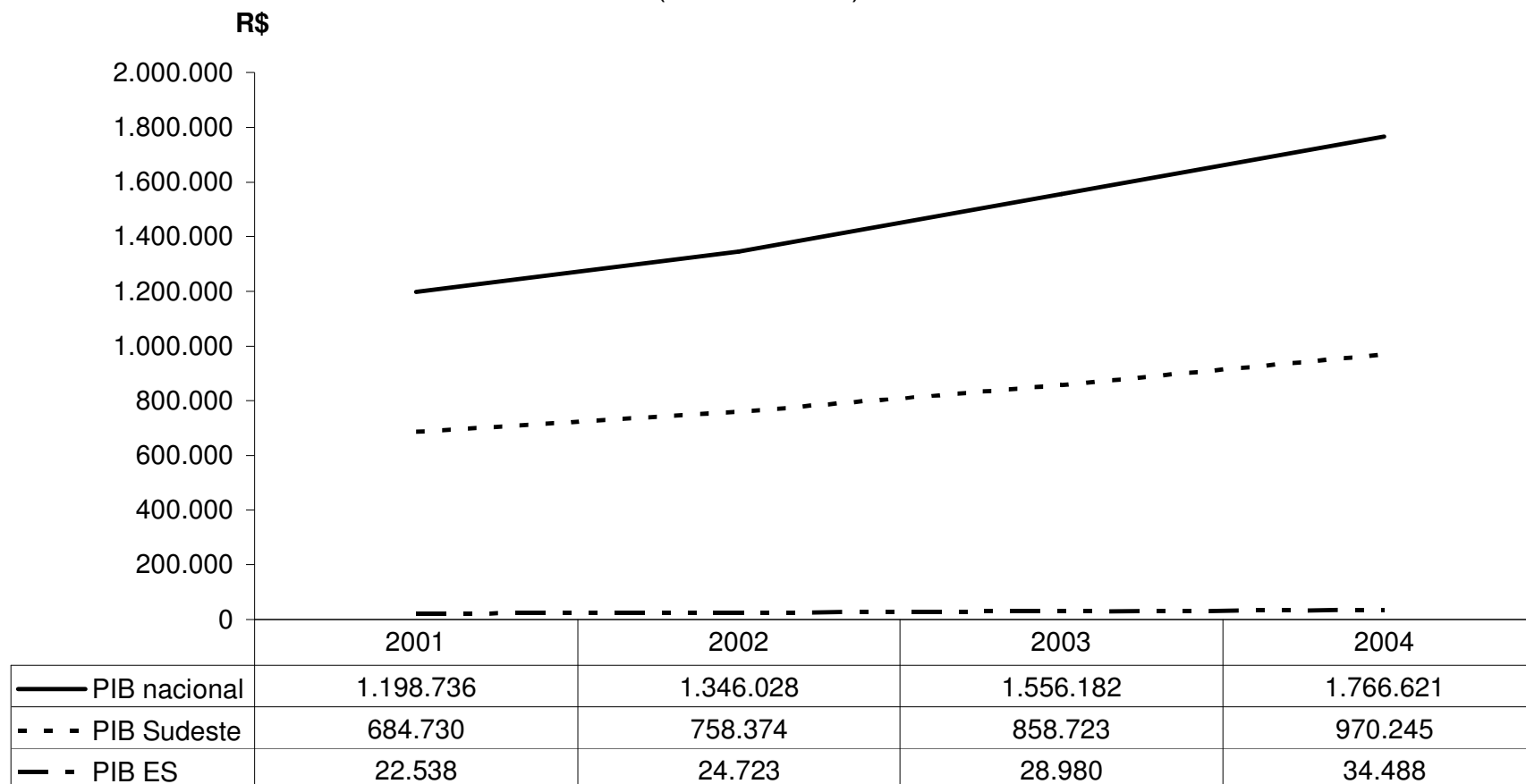
O perfil dos clientes dessa indústria é pouco heterogêneo, compreendendo, no geral, as classes sociais E, D e C em todas as faixas etárias. O poder de negociação dos clientes é elevado, em virtude do número de concorrentes existentes nele, do baixo grau de diferenciação dos seus produtos/serviços e da competitividade do pólo da Glória, que fica relativamente próximo ao pólo de Campo Grande.

Assim como nos outros dois pólos objetos desse estudo, não foi possível levantar a lucratividade da indústria local, em função da indisponibilidade da informação, apesar de ser evidente sua relevância para o desenvolvimento do município e do Estado.

Além dessas informações foram levantados indicadores macroeconômicos (PIB, PIB *per capita*, Desemprego, População, Taxa de Juros, Câmbio, Inflação entre outros) e matérias de revistas e jornais, como segue:

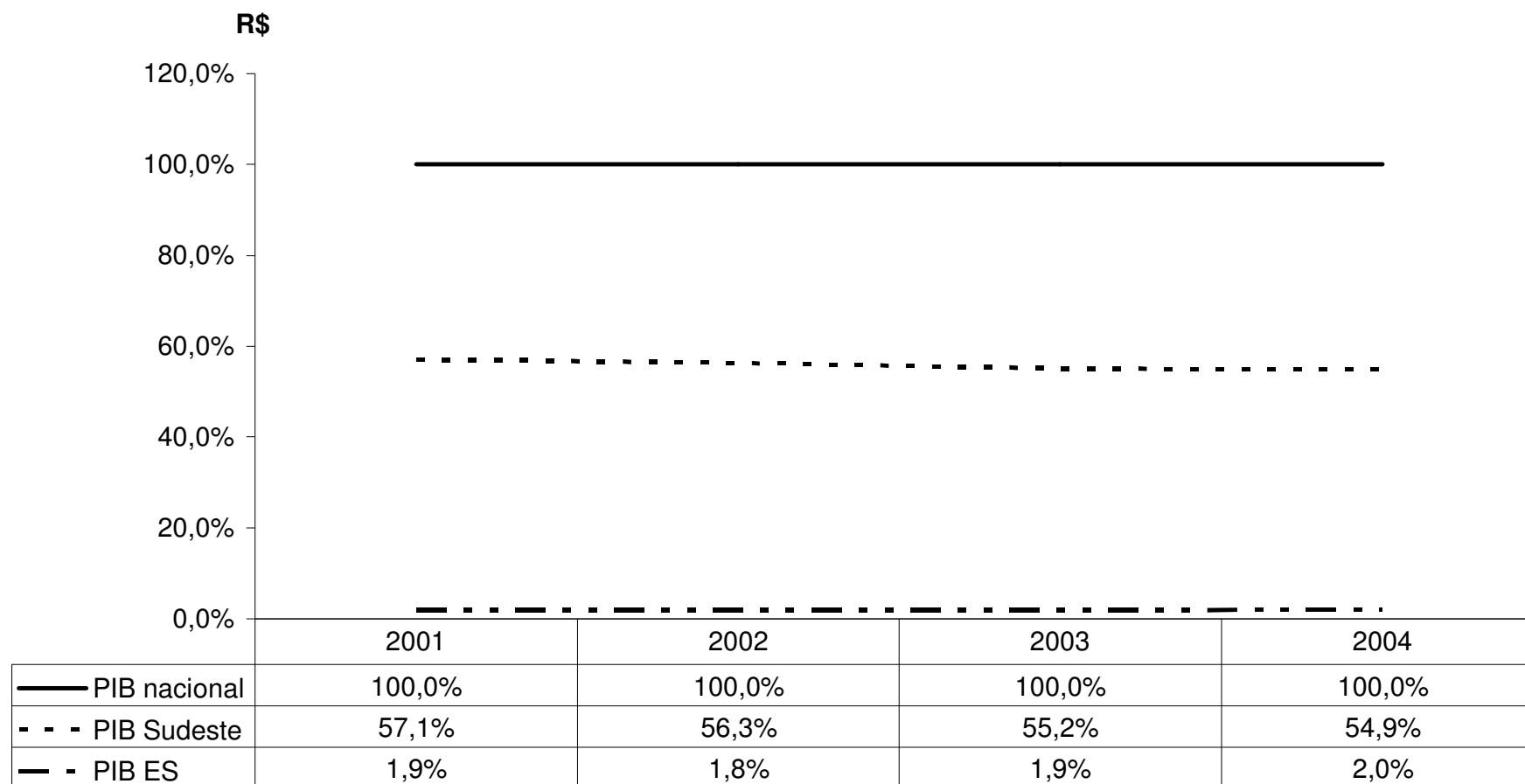
## PIB nacional, da região Sudeste e do Espírito Santo

### Produto Interno Bruto (R\$ 1.000.000)



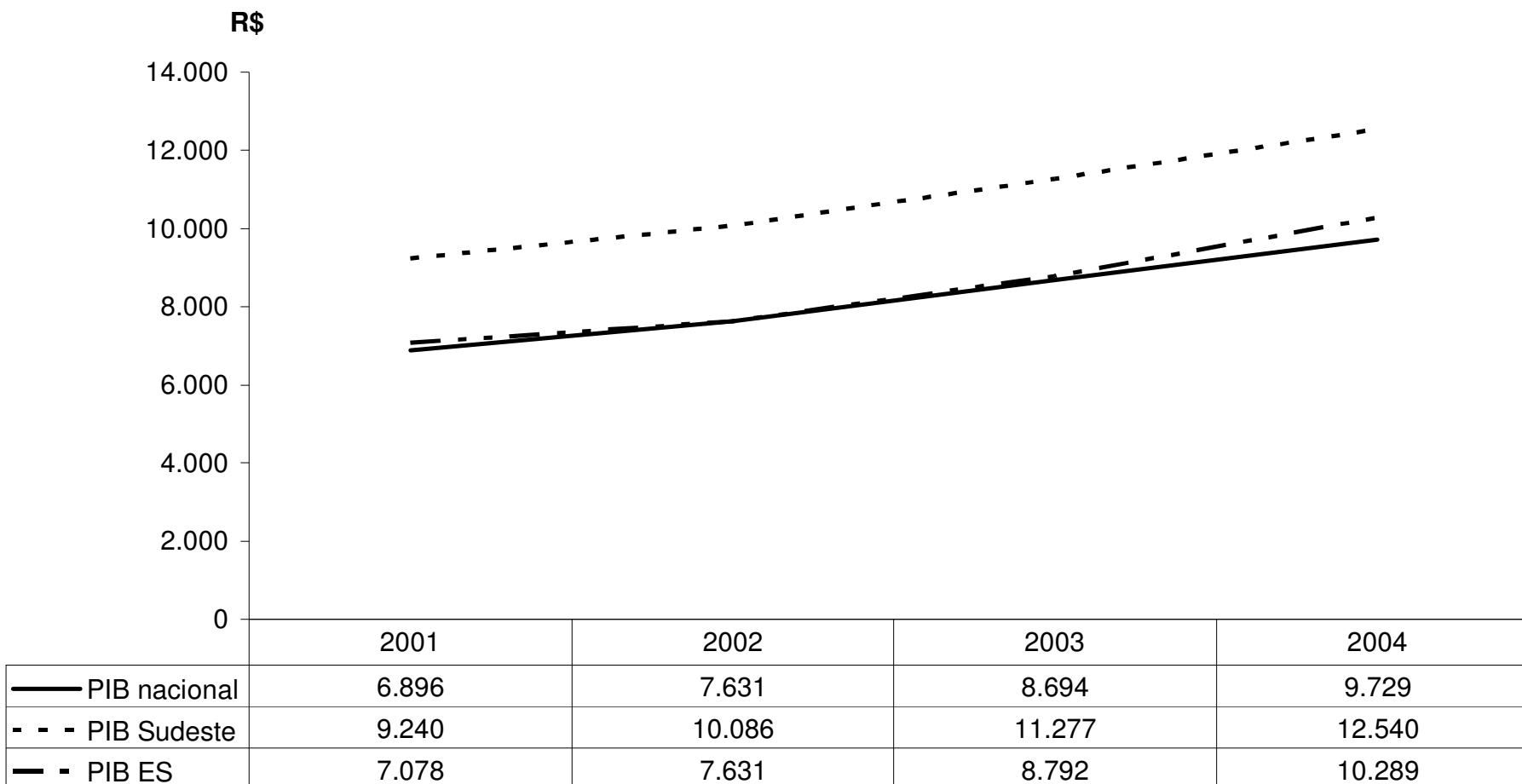
Fonte: Contas Nacionais 17 e 18 – IBGE 2006

### Participação no Produto Interno Bruto



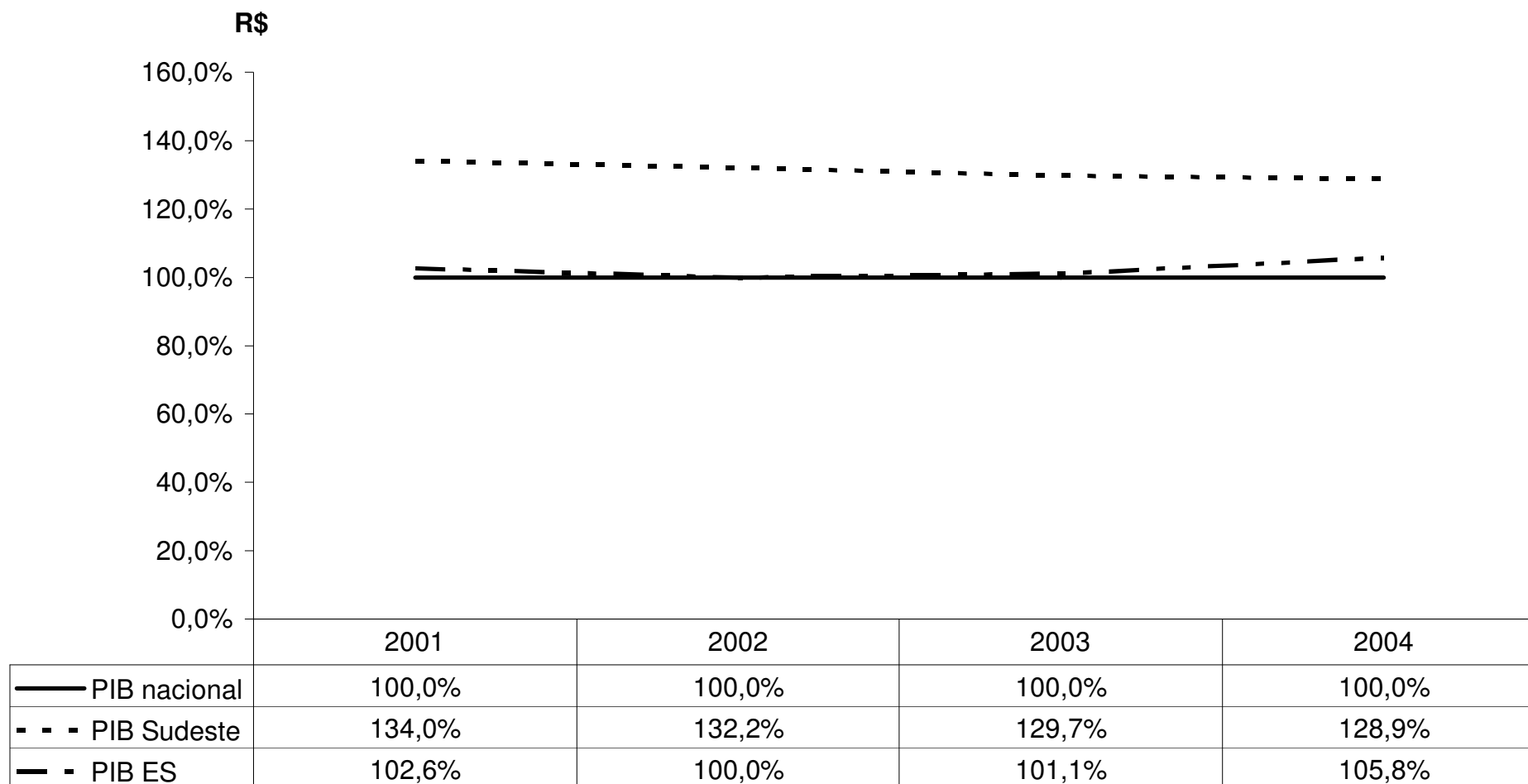
**Fonte:** Contas Nacionais 17 e 18 – IBGE 2006

### Produto Interno Bruto *per capita*



**Fonte:** Contas Nacionais 17 e 18 – IBGE 2006

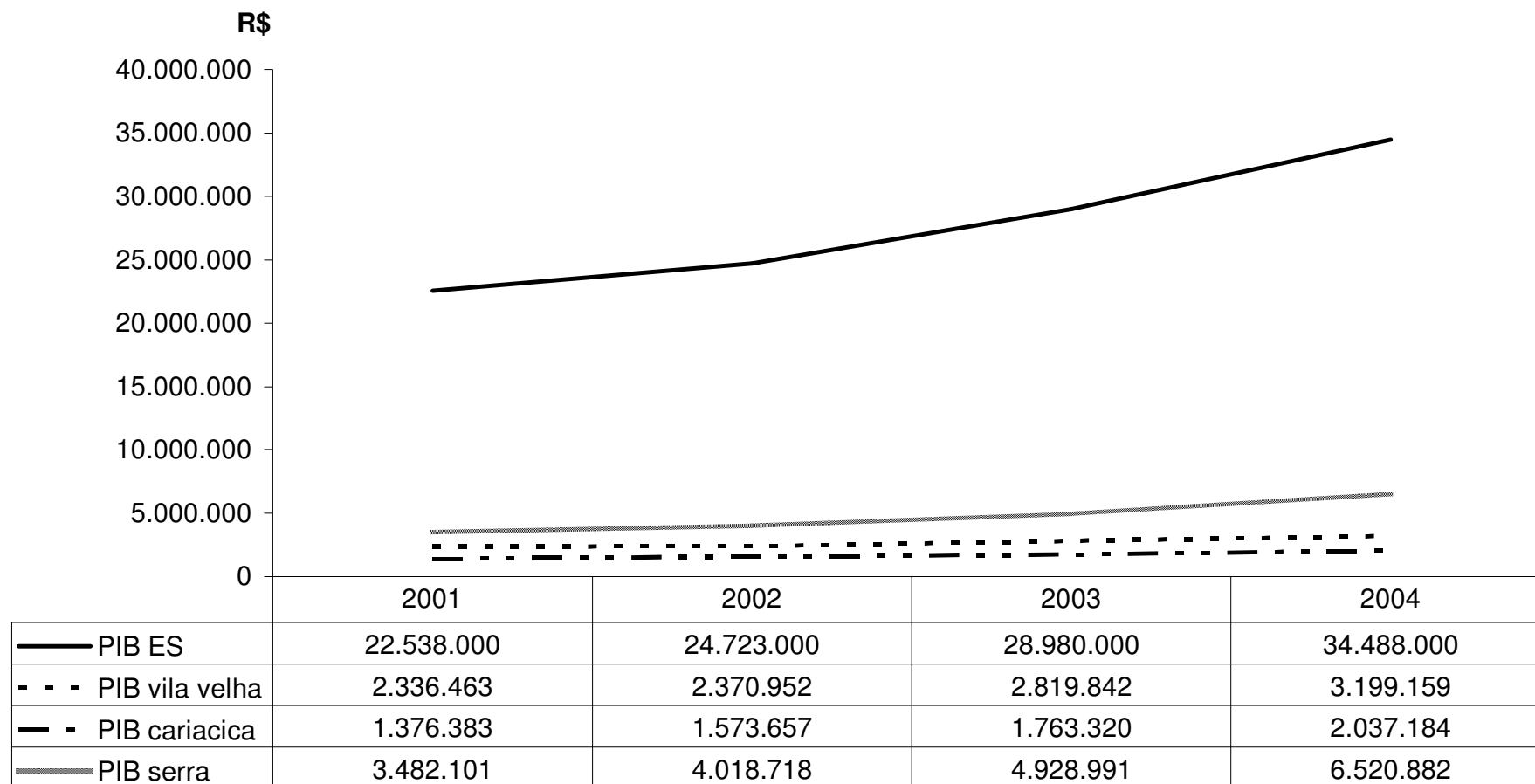
### Participação no Produto Interno Bruto *per capita*



**Fonte:** Contas Nacionais 17 e 18 – IBGE 2006

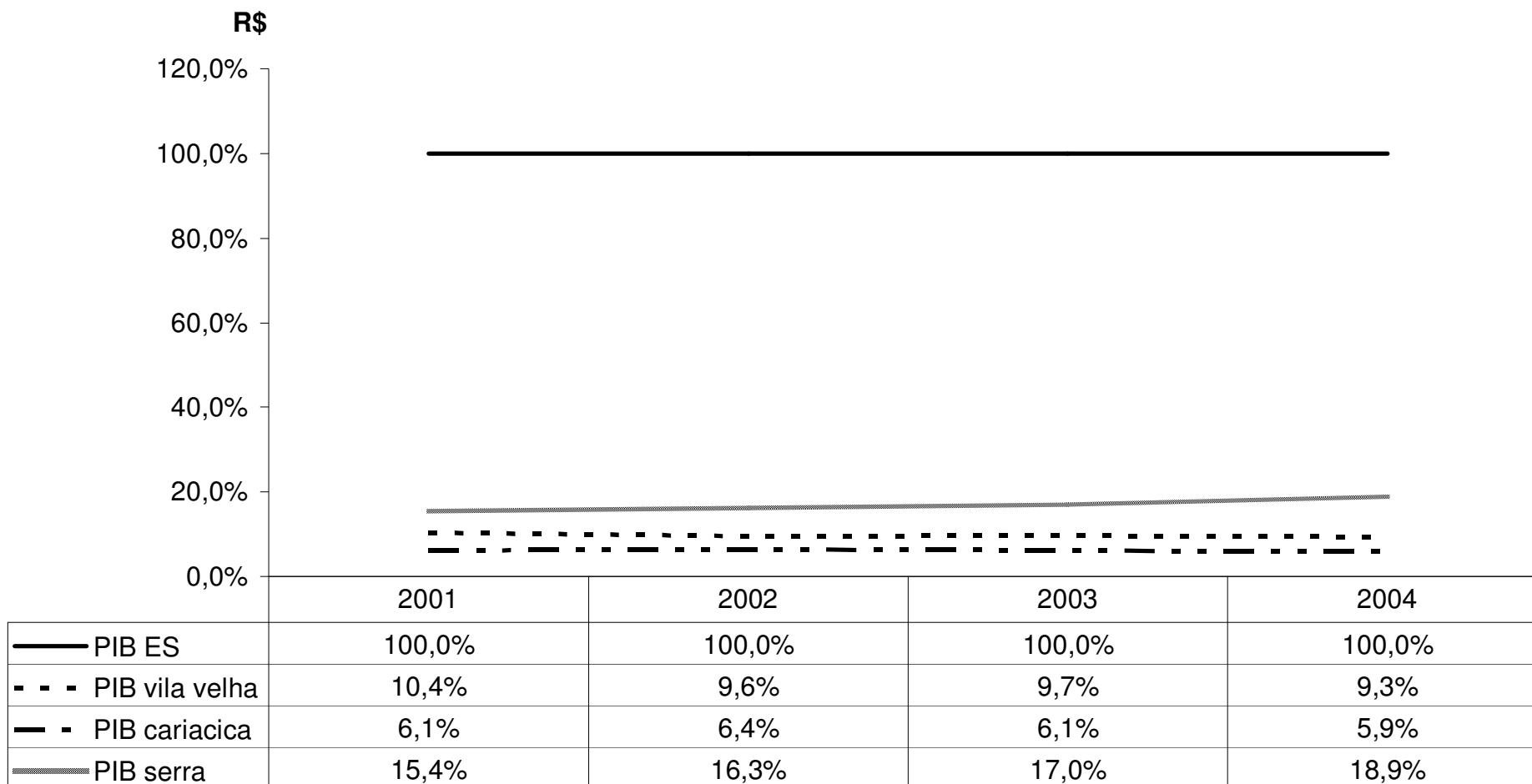
## PIB do Espírito Santo, de Vila Velha, de Cariacica e da Serra

### Produto Interno Bruto (R\$ 1.000.000)



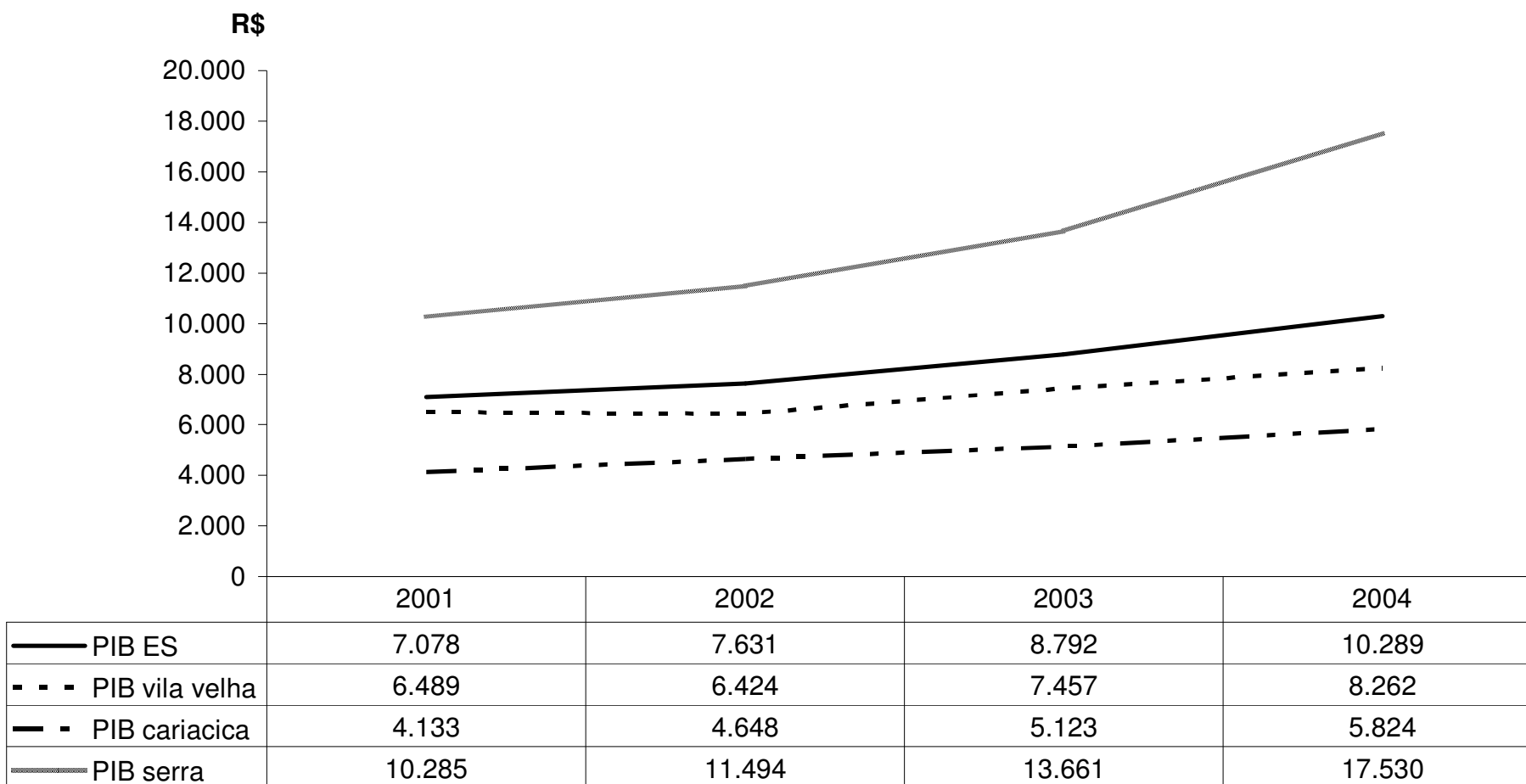
**Fonte:** Contas Nacionais 17 e 18 – IBGE 2006

### Participação no Produto Interno Bruto



**Fonte:** Contas Nacionais 17 e 18 – IBGE 2006

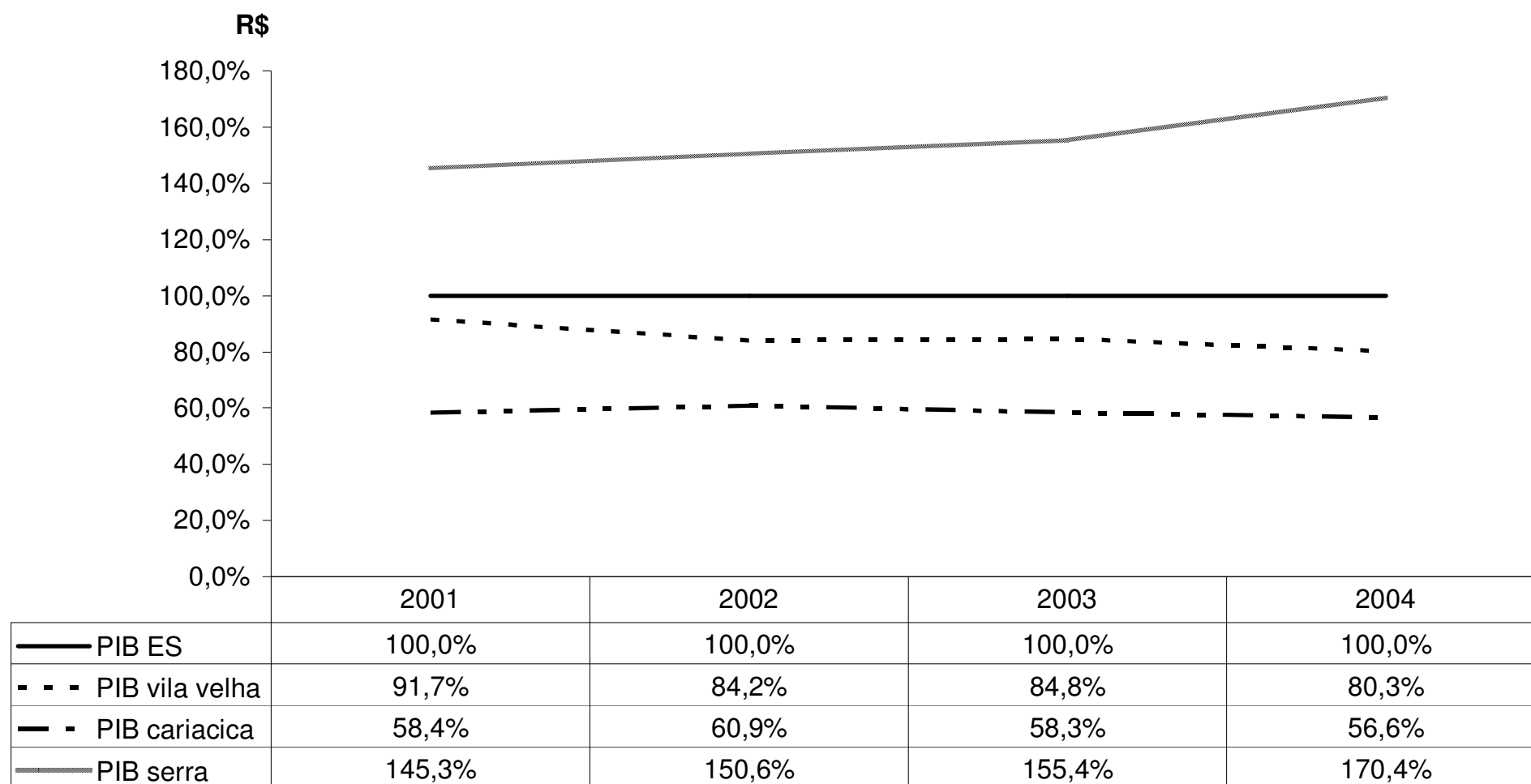
### Produto Interno Bruto *per capita*



**Fonte:** Contas Nacionais 17 e 18 – IBGE 2006

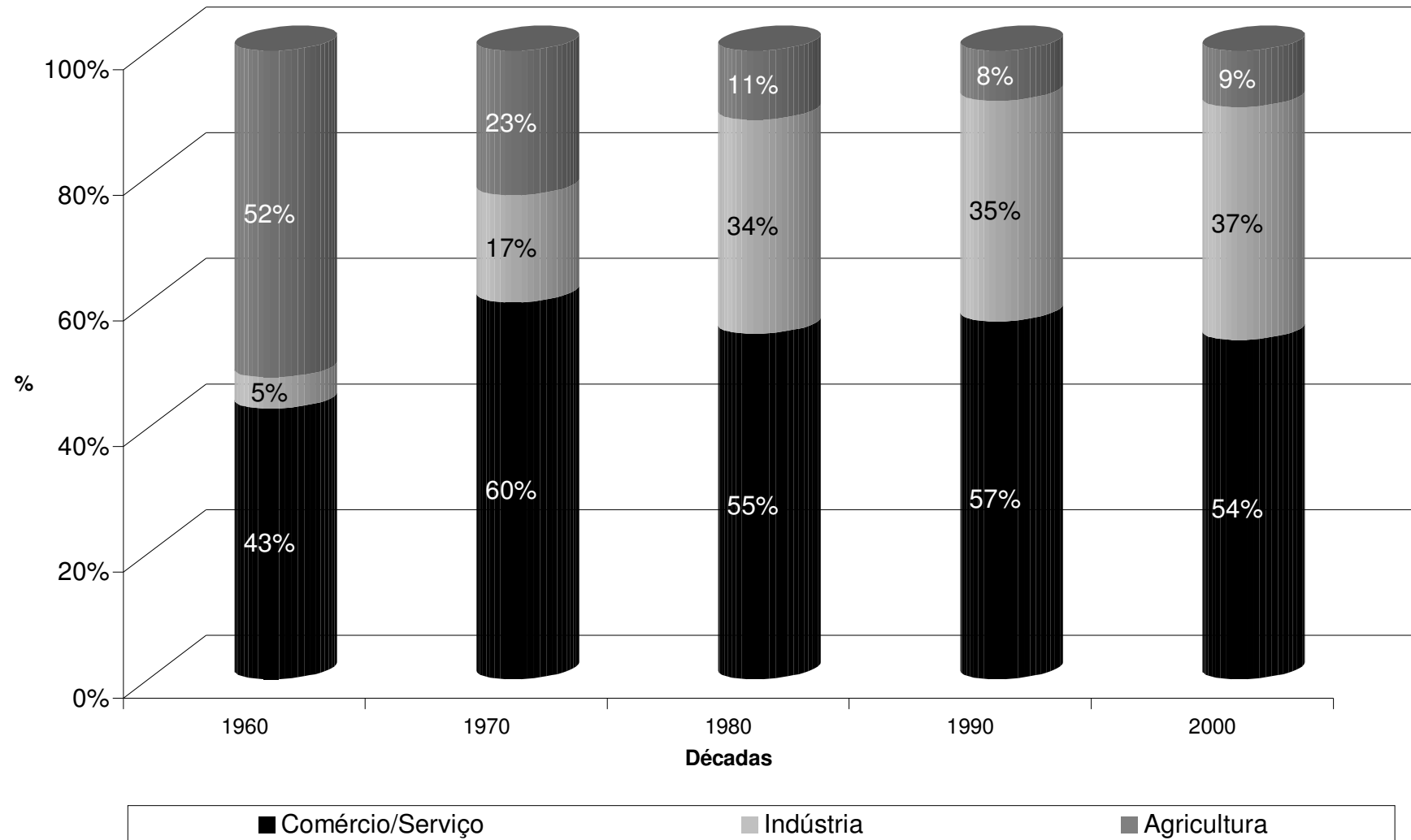


### Participação no Produto Interno Bruto *per capita*



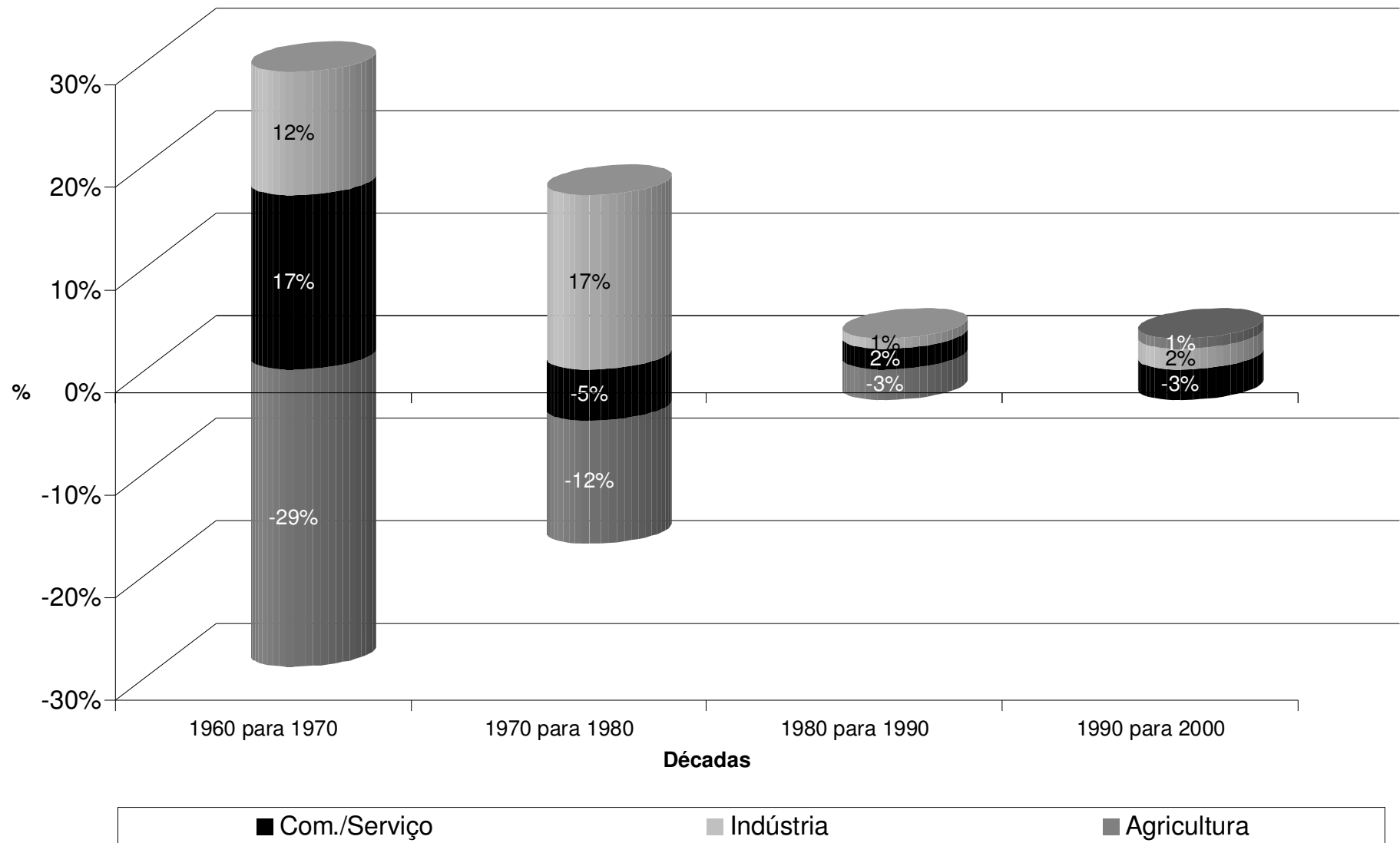
**Fonte:** Contas Nacionais 17 e 18 – IBGE 2006

### Composição setorial do PIB nacional



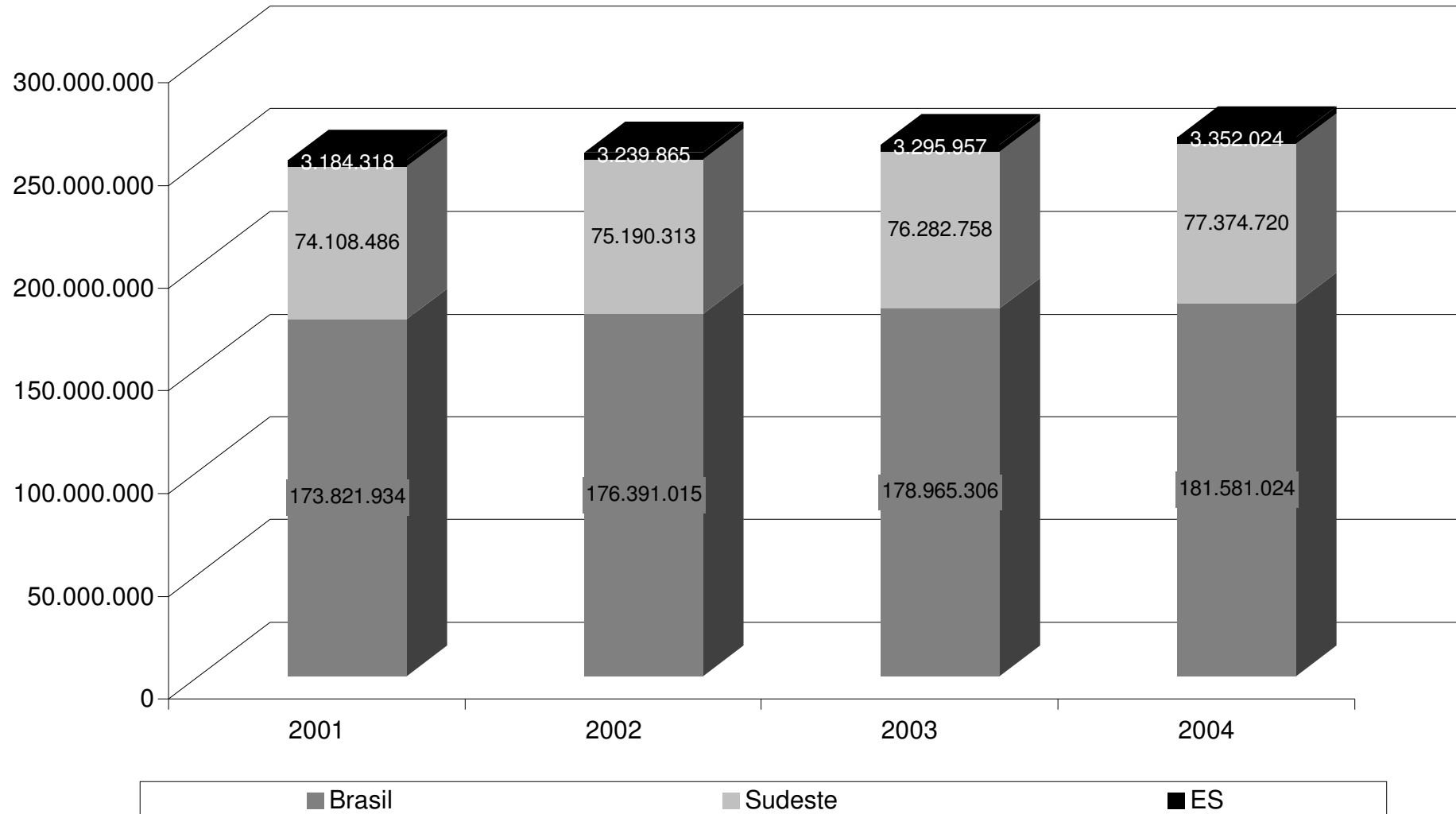
Fonte: SEBRAE 2002

## Evolução da composição setorial do PIB nacional



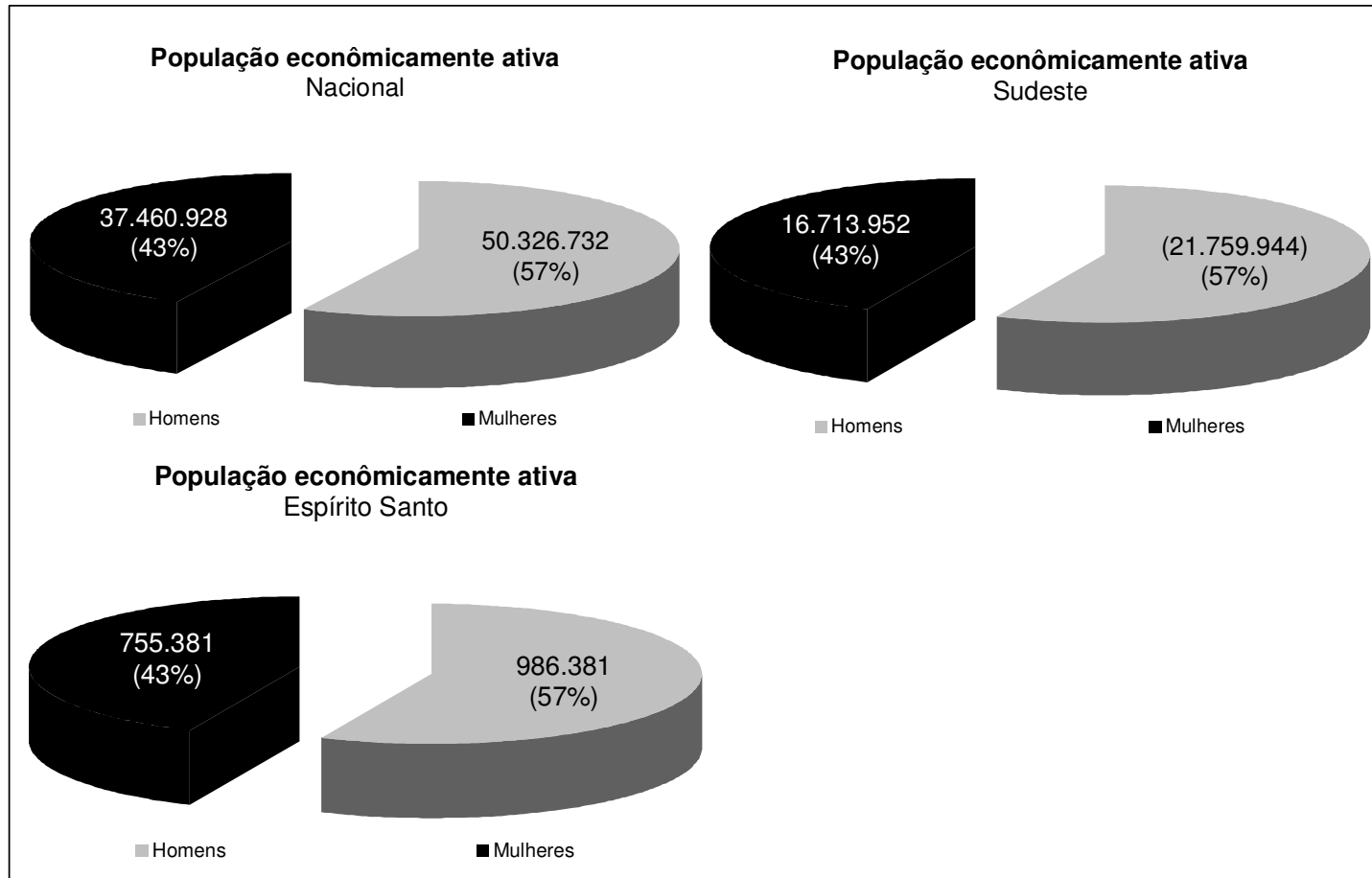
Fonte: SEBRAE 2002

## População nacional, da região Sudeste e do Espírito Santo



Fonte: Contas Nacionais 17 e 18 – IBGE 2006

## PEA<sup>(\*)</sup> nacional, da região Sudeste e do Espírito Santo – 2000



Fonte: Anuário ES 2005 – A Gazeta

(\*) População Economicamente Ativa (PEA): compreende a população ocupada (empregados, empregadores, autônomos e não remunerados) e desocupada (temporariamente desempregados) com idade ativa (10 anos ou mais). A população não-economicamente ativa abarca, principalmente: aposentados, estudantes, donas de casa e inválidos.

### Vila Velha – Dados demográficos

#### Estrutura etária da população, por situação de domicílio e sexo

2000 Faixa etária	Urbana			Rural			Total Geral
	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total	
Menor de 1 ano	2.846	2.869	<b>5.715</b>	15	12	<b>27</b>	<b>5.742</b>
1 a 4 anos	11.224	11.932	<b>23.156</b>	54	46	<b>100</b>	<b>23.256</b>
5 e 6 anos	5.750	5.987	<b>11.737</b>	20	25	<b>45</b>	<b>11.782</b>
7 a 9 anos	8.460	8.568	<b>17.028</b>	43	35	<b>78</b>	<b>17.106</b>
10 a 14 anos	15.715	16.062	<b>31.777</b>	69	83	<b>152</b>	<b>31.929</b>
15 a 17 anos	10.271	10.114	<b>20.385</b>	48	52	<b>100</b>	<b>20.485</b>
18 e 19 anos	7.452	7.196	<b>14.648</b>	28	36	<b>64</b>	<b>14.712</b>
20 a 24 anos	17.612	16.168	<b>33.780</b>	51	73	<b>124</b>	<b>33.904</b>
25 a 29 anos	15.305	13.697	<b>29.002</b>	43	65	<b>108</b>	<b>29.110</b>
30 a 49 anos	54.390	49.036	<b>103.426</b>	154	167	<b>321</b>	<b>103.747</b>
50 a 59 anos	14.252	11.937	<b>26.189</b>	55	52	<b>107</b>	<b>26.296</b>
60 a 64 anos	5.095	4.066	<b>9.161</b>	15	24	<b>39</b>	<b>9.200</b>
65 a 69 anos	4.191	3.190	<b>7.381</b>	12	15	<b>27</b>	<b>7.408</b>
70 a 79 anos	4.808	3.404	<b>8.212</b>	17	20	<b>37</b>	<b>8.249</b>
80 anos e mais	1.995	1.033	<b>3.028</b>	5	6	<b>11</b>	<b>3.039</b>
<b>Total</b>	<b>179.366</b>	<b>165.259</b>	<b>344.625</b>	<b>629</b>	<b>711</b>	<b>1.340</b>	<b>345.965</b>

Fonte dos dados: IBGE. Microdados do Censo 2000.

**Famílias, segundo faixa de rendimento mensal familiar  
2000**

<b>Faixa de renda mensal familiar em salário mínimo (*)</b>	<b>Número de famílias</b>	<b>%</b>
Sem Rendimentos	3.917	3,7
Até 1 SM	6.209	5,9
Mais de 1 a 2 SM	11.663	11,1
Mais de 2 a 3 SM	11.044	10,5
Mais de 3 a 5 SM	19.435	18,5
Mais de 5 a 10 SM	25.206	24,0
Mais de 10 a 15 SM	9.962	9,5
Mais de 15 a 20 SM	5.579	5,3
Mais de 20 a 30 SM	5.215	5,0
Mais de 30 SM	6.844	6,5
<b>Total</b>	<b>105.075</b>	<b>100,0</b>

Fonte dos dados: IBGE. Microdados do Censo 2000.

(\*) Salário mínimo (Ano 2000): R\$ 151,00

Em 2000 as classes econômicas (CCEB) foram agrupadas, segundo a renda média familiar, da seguinte forma:

<b>Classes Econômicas</b>	<b>Renda média familiar (R\$)</b>
A1	7.793,00
A2	4.648,00
B1	2.804,00
B2	1.669,00
C	927,00
D	424,00
E	207,00

**Fonte:** Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa – ABEP 2003 (dados com base no Levantamento Sócio Econômico 2000 – IBOPE)

**Indicadores do mercado de trabalho**

<b>Indicadores</b>	<b>2000</b>
População total	345.965
População em idade ativa (10 anos e mais)	288.079
Aposentados	27.227
População economicamente ativa	174.505
População ocupada	146.816
População desocupada	27.689
Taxa de atividade	60,6
Taxa de desocupação	15,9

Fonte dos dados: IBGE. Microdados do Censo 2000.

### Serra – Dados demográficos

Estrutura etária da população, por situação de domicílio e sexo

2000 Faixa etária	Urbana			Rural			Total Geral
	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total	
Menor de 1 ano	3.320	3.431	6.751	14	24	38	6.789
1 a 4 anos	12.984	13.310	26.294	73	82	155	26.449
5 e 6 anos	6.390	6.679	13.069	36	45	81	13.150
7 a 9 anos	9.106	9.262	18.368	47	52	99	18.467
10 a 14 anos	16.902	17.160	34.062	85	82	167	34.229
15 a 17 anos	10.692	10.555	21.247	42	54	96	21.343
18 e 19 anos	7.136	7.186	14.322	31	22	53	14.375
20 a 24 anos	16.550	16.164	32.714	74	76	150	32.864
25 a 29 anos	14.371	13.523	27.894	66	87	153	28.047
30 a 49 anos	46.393	43.836	90.229	161	203	364	90.593
50 a 59 anos	9.280	9.076	18.356	36	44	80	18.436
60 a 64 anos	3.004	2.706	5.710	15	17	32	5.742
65 a 69 anos	2.256	1.992	4.248	20	16	36	4.284
70 a 79 anos	2.597	2.085	4.682	21	26	47	4.729
80 anos e mais	1.016	659	1.675	5	4	9	1.684
<b>Total</b>	<b>161.997</b>	<b>157.624</b>	<b>319.621</b>	<b>726</b>	<b>834</b>	<b>1.560</b>	<b>321.181</b>

Fonte dos dados: IBGE. Microdados do Censo 2000.



**Famílias, segundo faixa de rendimento mensal familiar**

2000

<b>Faixa de renda mensal familiar em salário mínimo (*)</b>	<b>Número de famílias</b>	<b>%</b>
Sem Rendimentos	5.670	6,2
Até 1 SM	7.807	8,6
Mais de 1 a 2 SM	15.382	16,9
Mais de 2 a 3 SM	12.491	13,7
Mais de 3 a 5 SM	18.907	20,8
Mais de 5 a 10 SM	19.580	21,5
Mais de 10 a 15 SM	5.576	6,1
Mais de 15 a 20 SM	2.726	3,0
Mais de 20 a 30 SM	1.740	1,9
Mais de 30 SM	1.158	1,3
<b>Total</b>	<b>91.036</b>	<b>100,0</b>

Fonte dos dados: IBGE. Microdados do Censo 2000.

(\*) Salário mínimo (Ano 2000): R\$ 151,00

Em 2000 as classes econômicas (CCEB) foram agrupadas, segundo a renda média familiar, da seguinte forma:

<b>Classes Econômicas</b>	<b>Renda média familiar (R\$)</b>
A1	7.793,00
A2	4.648,00
B1	2.804,00
B2	1.669,00
C	927,00
D	424,00
E	207,00

**Fonte:** Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa – ABEP 2003 (dados com base no Levantamento Sócio Econômico 2000 – IBOPE)

**Indicadores do mercado de trabalho**

<b>Indicadores</b>	<b>2000</b>
População total	321.181
População em idade ativa (10 anos e mais)	256.326
Aposentados	17.283
População economicamente ativa	153.858
População ocupada	120.885
População desocupada	32.973
Taxa de atividade	60,0
Taxa de desocupação	21,4

Fonte dos dados: IBGE. Microdados do Censo 2000.

### Cariacica – Dados demográficos

#### Estrutura etária da população, por situação de domicílio e sexo

2000 Faixa etária	Urbana			Rural			Total Geral
	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total	
Menor de 1 ano	3.038	3.102	<b>6.140</b>	131	156	<b>287</b>	<b>6.427</b>
1 a 4 anos	11.796	12.244	<b>24.040</b>	561	578	<b>1.139</b>	<b>25.179</b>
5 e 6 anos	5.912	6.260	<b>12.172</b>	286	297	<b>583</b>	<b>12.755</b>
7 a 9 anos	8.488	8.944	<b>17.432</b>	369	406	<b>775</b>	<b>18.207</b>
10 a 14 anos	15.941	15.878	<b>31.819</b>	650	680	<b>1.330</b>	<b>33.149</b>
15 a 17 anos	9.820	9.998	<b>19.818</b>	357	389	<b>746</b>	<b>20.564</b>
18 e 19 anos	6.894	6.986	<b>13.880</b>	245	273	<b>518</b>	<b>14.398</b>
20 a 24 anos	15.965	15.864	<b>31.829</b>	525	564	<b>1.089</b>	<b>32.918</b>
25 a 29 anos	13.823	13.402	<b>27.225</b>	430	430	<b>860</b>	<b>28.085</b>
30 a 49 anos	44.610	42.161	<b>86.771</b>	1.283	1.320	<b>2.603</b>	<b>89.374</b>
50 a 59 anos	10.999	9.658	<b>20.657</b>	318	330	<b>648</b>	<b>21.305</b>
60 a 64 anos	3.862	3.125	<b>6.987</b>	130	123	<b>253</b>	<b>7.240</b>
65 a 69 anos	3.012	2.414	<b>5.426</b>	90	95	<b>185</b>	<b>5.611</b>
70 a 79 anos	3.674	2.702	<b>6.376</b>	118	94	<b>212</b>	<b>6.588</b>
80 anos e mais	1.484	924	<b>2.408</b>	41	36	<b>77</b>	<b>2.485</b>
<b>Total</b>	<b>159.318</b>	<b>153.662</b>	<b>312.980</b>	<b>5.534</b>	<b>5.771</b>	<b>11.305</b>	<b>324.285</b>

Fonte dos dados: IBGE. Microdados do Censo 2000.

## Famílias, segundo faixa de rendimento mensal familiar

2000

Faixa de renda mensal familiar em salário mínimo (*)	Número de famílias	%
Sem Rendimentos	5.968	6,3
Até 1 SM	9.357	9,9
Mais de 1 a 2 SM	16.582	17,6
Mais de 2 a 3 SM	14.687	15,6
Mais de 3 a 5 SM	20.246	21,5
Mais de 5 a 10 SM	18.340	19,5
Mais de 10 a 15 SM	4.609	4,9
Mais de 15 a 20 SM	2.155	2,3
Mais de 20 a 30 SM	1.353	1,4
Mais de 30 SM	899	1,0
<b>Total</b>	<b>94.195</b>	<b>100,0</b>

Fonte dos dados: IBGE. Microdados do Censo 2000.

(\*) Salário mínimo (Ano 2000): R\$ 151,00

Em 2000 as classes econômicas (CCEB) foram agrupadas, segundo a renda média familiar, da seguinte forma:

Classes Econômicas	Renda média familiar (R\$)
A1	7.793,00
A2	4.648,00
B1	2.804,00
B2	1.669,00
C	927,00
D	424,00
E	207,00

**Fonte:** Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa – ABEP 2003 (dados com base no Levantamento Sócio Econômico 2000 – IBOPE)

## Indicadores do mercado de trabalho

Indicadores	2000
População total	324.285
População em idade ativa (10 anos e mais)	261.717
Aposentados	21.694
População economicamente ativa	152.003
População ocupada	123.301
População desocupada	28.702
Taxa de atividade	58,1
Taxa de desocupação	18,9

Fonte dos dados: IBGE. Microdados do Censo 2000.

**Impacto do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) sobre os agregados macroeconômicos no Brasil**

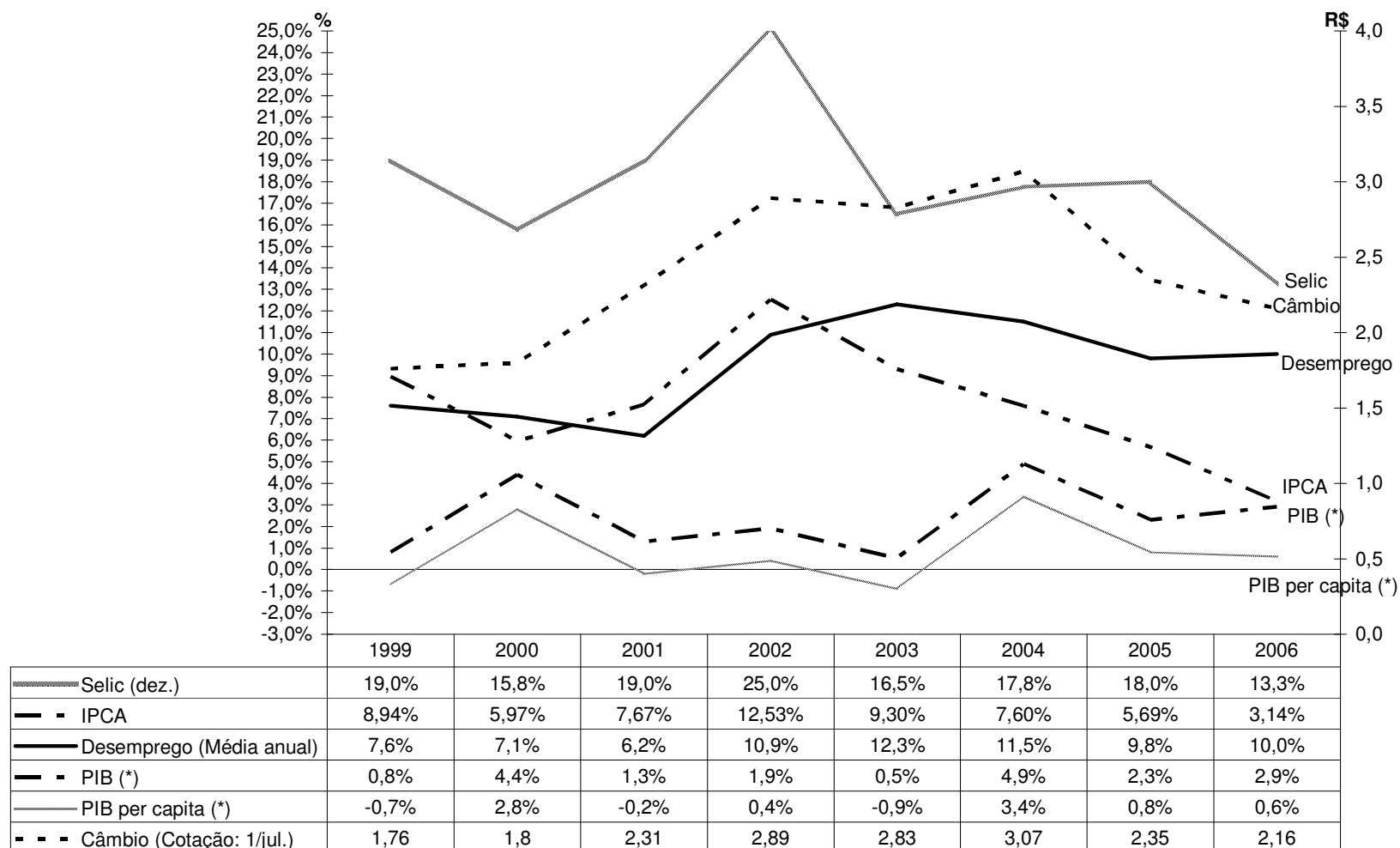
<b>Indicadores</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Selic	12,2%	11,4%	10,5%	10,1%
IPCA	4,1%	4,5%	4,5%	4,5%
Crescimento do PIB (*)	3,5%	3,5%	3,6%	3,8%
Crescimento do PIB (*) (**)	4,5%	5,0%	5,0%	5,0%
Relação dívida pública / PIB	48,3%	45,8%	42,9%	39,7%

(\*) Variação real

(\*\*) Estimativas do PAC do governo federal

**Fonte:** Estimativas do Boletim Focus, do Banco Central

## Evolução dos agregados macroeconômicos - Brasil



(\*) Metodologia antiga (antes da alteração feita pelo IBGE em mar./2007)

## Jornais e Revistas

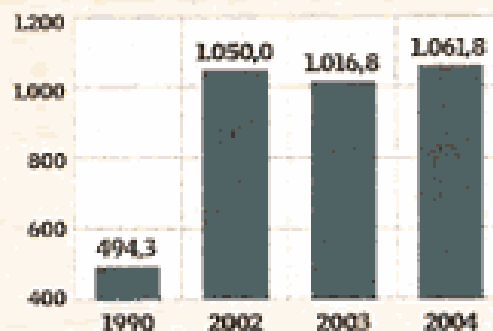
# Consumo per capita de têxteis no país cresceu 25% em 15 anos, aponta estudo

### Desempenho dos têxteis

Aumento da produtividade não compensa o crescimento do mercado — em quilos

#### Produtividade

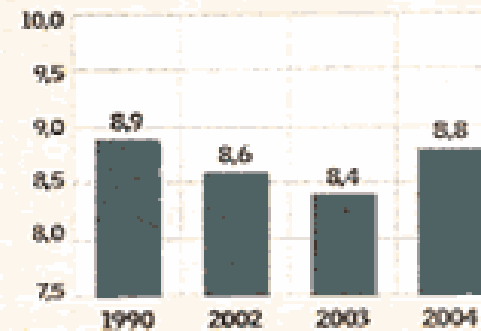
Produção/funcionário/ano



■ Crescimento 1990-2004: **114,8%**

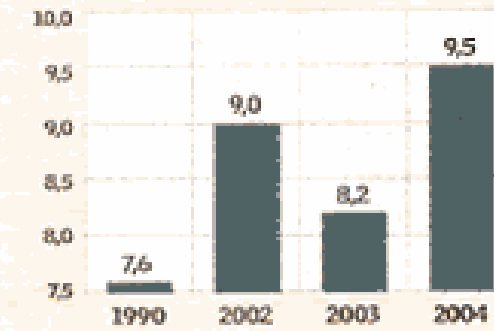
#### Produção e consumo per capita

Produção/habitante/ano



■ Crescimento 1990-2004: **-1,1%**

Consumo/habitante/ano



■ Crescimento 1990-2004: **25,0%**

Fonte: Instituto de Estudos e Marketing Industrial

**Fonte:** Valor Econômico











A orientação a ser dada ao Sr. José Assis acerca de em qual(ais) pólo(s) deve constituir seu negócio (numa perspectiva de curto e longo prazos) e de que forma deve agir (campo de atuação<sup>8</sup> e estratégia genérica<sup>9</sup>), deve pautar-se na determinação do ciclo de vida de cada indústria<sup>10</sup> e no seu panorama futuro, cuja caracterização se apoiará nas informações levantadas (descritivas, gráficos e tabelas).

Como as informações sobre a lucratividade dos pólos não foram encontradas, solicitou-se ao Sr. José Assis que levantasse o faturamento da Zapt! em cada umas das regiões ao longo do tempo (maior série histórica possível). O Sr. José Assis comentou que tentaria... mas seria difícil, pois trata-se de uma empresa familiar em que nem sempre tudo é feito “por dentro” e que tais informações não estão disponíveis no setor em que trabalha. Acrescentou que o sistema de informação da empresa foi implantado em 2000 (portanto, a série histórica teria no máximo 7 anos) e que tais informações não estão disponíveis no setor em que trabalha.

Uma nova reunião foi combinada para próxima semana, ocasião em que o Sr. José Assis entregaria a série histórica (caso conseguisse) da Zapt!, para que servisse de referência como a lucratividade dos pólos, sua empresa levantaria dados acerca dos condicionantes do consumo e seu papel no crescimento do país e daria para ele um *feedback* das análises já realizadas.

---

<sup>8</sup> Refere-se ao campo geográfico. Genericamente, pode ser dividido em: local, regional, nacional e internacional.

<sup>9</sup> Referem-se às Estratégias Genéricas definidas por Porter: **liderança no custo** (as empresas concentram seus esforços para produzir a baixo custo através de alguns artifícios, como manter um escopo amplo que atenda a muitos segmentos, à economia de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas entre outros fatores, o que gera uma barreira substancial aos novos entrantes, além de defender a empresa com relação a compradores e fornecedores e colocar a empresa em posição favorável em relação aos produtos substitutos. Via de regra, um produtor de baixo custo vende um produto-padrão); **diferenciação** (neste tipo de estratégia a empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de uma ou algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. São selecionados um ou mais atributos (sistema de entrega, *design*, durabilidade e outras evidências) que muitos compradores na indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades. Tal singularidade é recompensada com um preço-prêmio. Nesta estratégia, os custos não são ignorados, porém não são o alvo estratégico primário); e **enfoque** (consiste em selecionar um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adaptar a estratégia para atendê-los, excluindo os outros. Assim, procura obter vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, embora não possua uma vantagem competitiva geral. Estas diferenças implicam que os segmentos são atendidos de uma forma insatisfatória por concorrente com alvos amplos, que os atendem ao mesmo tempo em que atendem aos outros).

<sup>10</sup> Etapas clássicas: **introdução** (Caracteriza-se, principalmente, pelo baixo volume de vendas e, conseqüente, pequeno lucro, pela evolução lenta da taxa de crescimento do setor, por poucos competidores, pelas barreiras à entrada virtualmente nulas e por muita incerteza quanto ao futuro do setor, além da ausência de informação sobre a indústria), **crescimento** (Caracteriza-se por um rápido aumento no volume de vendas e conseqüente aumento nos lucros o que pode provocar a entrada de novos concorrentes e o acirramento da concorrência. Nesse sentido, começam a surgir barreiras à entrada.), **maturidade** (Caracteriza-se, principalmente, pela alta lucratividade e estabilização da taxa de crescimento da indústria, pelas barreiras à entrada moderadas ou fortes – dependendo da conformação concorrencial –, e por pouca incerteza quanto ao futuro do setor, em virtude da disponibilidade de informação – série histórica e projeções – sobre a indústria. O número de competidores depende da conformação concorrencial – fragmentada, oligopolizada etc. –, entretanto, tende a se estabilizar, como o número de clientes e o lucro – de modo geral mais baixo do que na etapa do crescimento) e **declínio** (estágio em que as vendas decrescem, os lucros cessam e a saída de competidores é provável).

## ***DEBRIEFING***

Como se discorreu na seção “Etapas” desta obra o *debriefing* é momento de troca de experiências entre educandos e facilitador, a fim de integrar os aprendizados.

Sugere-se que esta etapa seja desenvolvida através da técnica de *brainstorming*, e que os seguintes temas sejam abordados e as seguintes ações sejam tomadas:

- Corrigir distorções de entendimento eventualmente surgidas e identificar as razões de sua ocorrência;
- verificar a percepção dos educandos acerca da intensidade dos aprendizados obtidos pela participação na atividade vivencial, pautando-se nos oito objetivos de aprendizados desta obra, evidenciando os elementos propulsores da aprendizagem (geradores de *insights*);
- enfatizar semelhanças e diferenças entre os diagnósticos elaborados pelos grupos;
- realçar similitudes e contrastes entre os prognósticos elaborados pelos grupos com diagnósticos semelhantes;
- relacionar diagnósticos e prognósticos de cada grupo quanto a sua provável adequação, discutindo o porquê de cada decisão;
- identificar as limitações do caso quanto a estrutura informacional de cada indústria e do setor.

## DOS AUTORES

**Adonai José Lacruz** é Administrador com mestrado em Economia Empresarial. Professor universitário, no âmbito da graduação e da pós-graduação (empreendedorismo, plano de negócios, economia, administração financeira, planejamento estratégico e simulação empresarial). Consultor associado da Alpha – Inteligência Empresarial. Autor do livro “Plano de negócios passo a passo: transformando sonhos em negócios”. Autor de diversos artigos publicados em periódicos científicos <<http://www.adonailacruz.com.br>>.

**Everton Assis Cunha** é Administrador com *MBA* em Gestão de Novos Negócios. Professor universitário (empreendedorismo, plano de negócios, marketing, planejamento estratégico e administração da produção). Consultor associado da Alpha – Inteligência Empresarial.