

# **A Competitividade nas Empresas do Segmento de Roupas Femininas em Salvador.**

Andréa Silva Menegatti\*

Michelle Weihs\*

Orientadores.: Prof. José Pereira Mascarenhas\*\*

Profa. Carolina Spínola\*\*

## ***Resumo***

*Este artigo é parte integrante do nosso trabalho de conclusão de curso que aborda a competitividade nas empresas do segmento de roupas femininas em Salvador. Desenvolvido através de pesquisas de campo e bibliográfica, relatamos como as empresas que comercializam roupas femininas, especialmente aquelas que atendem às classes A e B, precisam ser cada vez mais competitivas a fim de assegurar sua sustentabilidade e destaque no mercado. As lojas deste segmento possuem uma clientela exigente e que requer um diferencial, normalmente pela marca que vendem e pela excelência no atendimento. Através do estudo, detectamos a Una Via, situada no Bairro de Ondina como a mais competitiva dentre as pesquisadas no setor.*

## **Introdução**

A roupa, também chamada de *vestuário* ou indumentária, é considerada como qualquer objeto usado para cobrir certas partes do corpo e seu uso é considerado no mundo como fruto do bom senso e da ética humana, guiado por valores sociais, sendo considerada indispensável pela maioria das pessoas, especialmente, em lugares públicos.

Não se sabe, ao certo, quando o seu uso, por parte do ser humano, começou. Estima-se que tenha sido há aproximadamente 100 mil anos, por motivos muito parecidos com os dos dias atuais - proteção e aparência. (Wikipédia, 2006).

Os tecidos e as roupas eram produzidos manualmente, e por meios artesanais, onde este processo só foi modificado com o advento da Revolução Industrial. Esta permitiu, com o surgimento das

máquinas, que os fabricantes industriais passassem a vender roupas a baixos preços, e a produção, ao menos nas grandes cidades, tornou-se quase completamente industrializada, dando origem a uma cadeia produtiva que envolve fiação/tecelagem, confecção e vestuário chegando ao comércio atacadista e varejista.

Hoje podemos dizer que o mercado da moda tem um valor importantíssimo para indústria têxtil destacando-se como um dos setores mais dinâmicos e competitivos da economia. Isso porque é globalizada, com circulação de informações intensa e veloz, com efeitos de sazonalidade bem demarcados, além da altíssima diferenciação de produtos e vendas, com concorrência intensa nos diversos nichos.

A indústria têxtil, segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT, 2005), movimentou cerca de US\$ 32,5 bilhões, destacando-se o Brasil como o 6º maior parque têxtil do mundo, gerando cerca de 1,65 milhões de empregos formais e informais. Esses dados nos mostram a expressiva e importante marca do setor têxtil para economia do país.

Esse artigo pretende analisar a competitividade de um segmento específico da cadeia produtiva dessa indústria, qual seja: o comércio varejista de confecções femininas na cidade do Salvador. Outro critério de segmentação adotada foi o econômico, concentrando-se na análise dos concorrentes que se destinam nas classes A e B. Realizamos a pesquisa de campo no mês de maio de 2006, com 15 lojas na qual foram selecionadas apenas 9 de acordo com o perfil que estabelecemos para o estudo da competitividade, utilizando o modelo teórico da Análise Estrutural de Indústrias de Michael Porter. O conteúdo do artigo está distribuído em cinco partes, introdução, referencial teórico, estudo de caso, analisando como as cinco forças competitivas atuam no nicho da atividade em estudo e conclusão.

## **Referencial Teórico**

O referencial teórico básico utilizado nesse trabalho foi o modelo da Análise Estrutural de Indústrias de Michael Porter, em que a análise da competitividade das empresas em uma indústria específica se baseia em cinco forças competitivas básicas (entrantes potenciais, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes). Entrantes potenciais: quando existe o desejo de entrada de uma empresa na Indústria, surge também um anseio por ganhar parcela de

mercado. Para tentar bloquear esses novos entrantes, os concorrentes já existentes criam barreiras de entrada, podendo ser por economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independente de escala e política governamental. Produtos substitutos: todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Ainda que não se trate de bens ou serviços semelhantes, os produtos substitutos, pelo fato de satisfazer as mesmas necessidades, é um fator a se levar em conta, já que reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Poder de negociação dos compradores: o poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras na indústria em comparação com seus negócios totais. Os fatores onde os clientes podem exercer o seu poder são: preço de compra, condições de pagamento, qualidade dos produtos e os serviços associados. Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores exercem poder sobre as empresas ameaçando elevar preços ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Quanto maior for o poder dos fornecedores de uma determinada indústria, menor é a margem de manobra das empresas deste setor. Intensidade da rivalidade: a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Nessa disputa, são utilizadas táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. Nesta abordagem, a preocupação é estabelecer uma estratégia competitiva para unidades empresariais em determinada indústria para assim, encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.

### **Estudo de caso**

Na cidade do Salvador foi realizado um estudo de campo em que foi determinado um espaço amostral composto para pesquisa por todas as empresas de varejo de roupas femininas localizadas em lojas de rua, entre os bairros da Pituba, Itaipara e Ondina, voltadas para um público feminino de classes A e B, entre 18 e 30 anos. Esse público deseja comprar em lojas que ofereçam roupas e

acessórios de qualidade, variedade, além de poucas peças por modelo, sempre buscando um ambiente confortável, aconchegante, e um atendimento diferenciado.

Neste nicho temos um grande número de empresas que concorrem entre si, sendo por isso necessário este estudo por amostragem para visualizar qual delas é a mais competitiva na atividade.

### **Perfil das empresas pesquisadas**

As principais informações levantadas das empresas pesquisadas estão expostas no quadro 1 comparativo a seguir.

### **Analisando como as cinco forças competitivas atuam no nicho da atividade em estudo:**

Foi observada como a atividade em estudo é afetada pelas cinco forças competitivas de Porter que serão abordadas a seguir.

Entrantes Potenciais: As empresas já estabelecidas neste setor enfrentam os possíveis entrantes potenciais estabelecendo barreiras de entrada como: a diferenciação dos serviços agregados à venda de seus produtos, ou seja, a ampliação destes, já que a atividade estudada comercializa produtos acabados, sendo então o elo final da cadeia produtiva têxtil e não interferindo assim no processo produtivo; necessidade de capital: neste segmento, o investimento financeiro inicial não é alto em lojas de rua, não sendo assim uma difícil barreira à entrada. Este investimento seria com o aluguel ou compra do ponto onde a loja será instalada, reforma do local apropriando-o ao empreendimento, viagens para aquisição de estoques, ou seja, custos pré-operacionais; acesso aos canais de distribuição: a própria atividade em estudo é o canal de distribuição da indústria têxtil. O tipo de contrato assinado com fornecedores irá garantir o seu diferencial. Em contratos de exclusividade a loja será a única a comercializar os seus produtos ou no caso das restrições

impostas pelos fabricantes quanto à distância mínima entre duas lojas que comercializam seus produtos. Ambas situações são fortes barreiras de entrada aos novos entrantes; preços dissuasivos: se as empresas estabelecidas fixarem seus preços abaixo do preço dissuasivo praticado pela possível nova entrante, já que sua percentagem de lucro sobre cada produto ultrapassa 150% em média, isso então possibilitará uma redução nos preços sem prejudicar muito o normal funcionamento da empresa. O lucro inicialmente irá ser reduzido, mas as empresas da atividade serão recompensadas com a barreira posta na possível nova entrante, ou seja, o lucro voltará ao valor real depois de certo tempo.

Produtos substitutos: não existem produtos substitutos aos comercializados pela atividade em estudo. Mas se formos analisar num sentido mais amplo, poderíamos identificar alguns. Tudo irá depender do tipo de consumidor. Se este possui uma renda em que depois de descontadas o consumo de produtos de necessidade básica (alimentação, luz, água, telefone, saúde etc.), sobra pouco, que não seja possível “por exemplo” permitir à compra de roupas ou acessórios e ir ao cinema, neste caso o consumidor terá que optar por um dos dois, se ele optar pelo cinema, este então será um substituto do consumo de roupas e acessórios femininos. Mas como o público-alvo do nicho que estamos estudando é de classes A e B, este tipo de substituição não ocorre com frequência.

Poder de Negociação dos Compradores: Os consumidores deste nicho adquirem produtos em lojas com serviços altamente diferenciados como: atendimento exclusivo do vendedor onde este sabe os gostos específicos de cada cliente, informando sempre a chegada de novidades, criando laços entre ambos; espaço da loja agradável, com música ambiente, cafezinho e conforto; além de produtos de fornecedores exclusivos e ou peças únicas sempre de qualidade; serviços de manobrista; e até a possibilidade de experimentar a roupa em casa, se gostar posteriormente é efetuada a compra. Normalmente, esses consumidores não são sensíveis a preço, e estão dispostos a pagar por esta diferenciação.

Poder de Negociação dos Fornecedores: os fornecedores de empresas deste nicho têm um bom poder de negociação. Isso ocorre por existir muitas empresas neste ramo, ou seja, não são concentradas. As empresas terão um maior poder de negociação, se realizarem maiores volumes de compra que as demais concorrentes num menor espaço de tempo e ou já tiverem sua marca

estabelecida no mercado. Assim como, se os produtos comprados nestes fornecedores não forem diferenciados.

A intensidade da rivalidade: na atividade em estudo foi observada da seguinte forma: As empresas analisadas foram separadas em 3 grupos. O grupo A (Una Via, Zion, Domízia, Elementais), formado pelas empresas mais fortes no mercado, seja pela marca, qualidade dos serviços e ou estrutura. O público alvo são consumidoras exigentes de classes A e B. O grupo B (Garoupa, Nibade Nibade ) é formado por empresas que estão crescendo no mercado, vendem também para um público A e B, mas que não possui ainda todas as características de excelência das empresas do grupo A. O grupo C (The Planet, MGM) é formado por empresas que comercializam para o público A, B e parcela do C. Mas que não possuem uma marca forte no mercado e/ou uma boa estrutura física. Vendem muitas vezes marcas próprias e que não desfrutam do mesmo prestígio pelas consumidoras e a quantidade de acessórios é pouca ou nenhuma.

Em todos os grupos os concorrentes são numerosos e equilibrados e por isso a concorrência acaba sendo acirrada. Sendo que nas empresas do grupo C, com a ausência de diferenciação pela ampliação do produto, a rivalidade torna-se ainda maior, aumentando a pressão na concorrência dos preços.

A diferenciação cria um sentimento de lealdade pela empresa, ou por um serviço de venda, quanto mais consumidoras fieis a uma determinada marca, mais competitiva será esta empresa.

### **Conclusão:**

Una Via – considerada a mais competitiva do nicho estudado:

Destacamos a Una Via como a empresa mais concorrente do nicho por possuir uma ampla variedade tanto de roupas como de acessórios. É uma das poucas entre as lojas pesquisadas que a cliente sai completa (consegue adquirir em um mesmo local roupas, sapatos, brincos, bolsas e acessórios em geral). Possui uma ótima localização e fácil estacionamento. Por se tratar de um setor de difícil diferenciação do produto, pois os fornecedores de diversas lojas muitas vezes são os mesmos, esta se difere pelo serviço, ou seja, ampliação do produto. Dentre os serviços oferecidos estão: ajuste das peças, ambiente confortável e climatizado, atendimento

personalizado e vendedoras qualificadas e experientes o que ajuda a cliente na decisão da compra.

Após a pesquisa de campo observamos que na cidade de Salvador existe uma carência de lojas como a Una Via, que venda uma grande variedade de roupas e acessórios em um mesmo local proporcionando assim maior comodidade e facilidade para as clientes, com um preço mais acessível, principalmente nos bairros Itaigara e Pituba.

Conseguir detectar oportunidades de marcas ainda não comercializadas na cidade de Salvador e investir nelas também se torna uma oportunidade de mercado, já que as consumidoras estão sempre buscando novidades e roupas diferenciadas.

Qualquer empresa que pretenda entrar num novo mercado deve fazer uma análise profunda do setor da atividade, ou indústria, de forma a avaliar as suas condicionantes e a sua atratividade.

### **Créditos**

\* Alunas do 4º ano, do curso de Administração de Empresas, Universidade Salvador – UNIFACS.

\*\* Mestres em Administração pela UFBA, Doutores em Análise Geográfica Regional pela Universidade de Barcelona.

### **Referências**

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BASTOS, Carlos, **Competitividade da indústria de vestuário**. Campinas: IE/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX, 1993.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de Indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

**Referencias eletrônicas:**

< [www.abraves.org.br](http://www.abraves.org.br) >

<[www.abit.org.br](http://www.abit.org.br)>

< [www.sinditextil.org.br](http://www.sinditextil.org.br) >

< [www.abnt.com.br](http://www.abnt.com.br) >