

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
Centro Sócio Econômico  
Departamento de Ciências Econômicas

GUILHERME DE ANDRADE FARACO

**A INDÚSTRIA DE JÓIAS E BIJUTERIAS: UM ESTUDO DE CASO  
DA EMPRESA GABRIELA FARACO ACESSÓRIOS DE MODA**

**Florianópolis - SC  
2009**

**GUILHERME DE ANDRADE FARACO**

**A INDÚSTRIA DE JÓIAS E BIJUTERIAS: UM ESTUDO DE CASO  
DA EMPRESA GABRIELA FARACO ACESSÓRIOS DE MODA**

Trabalho apresentado à banca  
examinadora da Universidade Federal  
de Santa Catarina, para conclusão do  
curso de Ciências Econômicas.

Orientador: João Randolfo Pontes

**Florianópolis - SC  
2009**

**GUILHERME DE ANDRADE FARACO**

**A INDÚSTRIA DE JÓIAS E BIJUTERIAS: UM ESTUDO DE CASO  
DA EMPRESA GABRIELA FARACO ACESSÓRIOS DE MODA**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof. João Randolfo Pontes  
Orientador**

---

**Prof. Francisco Gelisnki Neto  
Membro da banca**

---

**Professor A definir  
Membro da banca**

**Florianópolis, 08 de Março de 2010**

*“Dedico esta Monografia aos meus pais e  
minha irmã, por me darem apoio  
incondicional em todos os momentos  
importantes da minha vida”*

## RESUMO

Este estudo se dedica a identificar as principais estratégias adotadas pela empresa Gabriela Faraco Acessórios Ltda, sendo que neste sentido este estudo se dedicou a verificar a importância das estratégias no mercado competitivo, de forma que estas possam se tornar um instrumento para a empresa conquistar novos públicos e fidelizar o existente. As estratégias devem estar presentes no dia a dia das empresas de todos os setores, sendo que neste estudo se priorizou o setor de jóias e bijuterias, evidenciando as estratégias da empresa Gabriela Faraco Acessórios Ltda, estratégias estas voltadas para a diferenciação do produto, do atendimento e da distribuição, de forma a levar a conclusão de que através da união das estratégias de diferenciação a empresa estudada torna-se uma evidência no mercado, destacando-se frente a alta competitividade do setor, podendo ainda servir de exemplo para outras do mesmo ramo ou de ramos diferenciados.

Palavras chaves: competitividade, estratégias, diferenciação, bijuterias.

## ABSTRACT

This study is dedicated to examining the strategies adopted by the Gabriela Faraco Accessories Ltd., and in this sense this study is devoted to verify the importance of strategies in the competitive market, so that they can become a tool for the company win new audiences and retain the existing one. Strategies should be present in the daily business of all sectors, but our study gave priority to the jewelry department and jewelry, highlighting the strategies of the company Gabriela Faraco Accessories Ltda, these strategies focused on product differentiation, the service and distribution in order to lead to the conclusion that by uniting the differentiation strategies studied the company becomes a leader in the market, especially in the face of highly competitive sector, and also serve as an example to others of the same branch or different branches.

Key words: competitiveness, strategies, differentiation, jewelry.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de cadeia de valor .....	40
Figura 2 – TAG dicas de conservação .....	71

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais marcas de jóias.....	52
Tabela 2 – Principais marcas de bijuterias.....	53
Tabela 3 – Divisão por classes jóias comercializadas no mercado nacional .....	55
Tabela 4 – Mercado divisão por classes .....	56
Tabela 5 – Preferências de compra .....	57
Tabela 6 – Importações jóias e bijuterias .....	60
Tabela 7 – Importações por Estado .....	61



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Venda e projeção.....	58
Gráfico 2 – Demanda por produto.....	59
Gráfico 3 – Faturamento .....	59

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Estratégias de marcas.....68

## SUMARIO

Cap. 1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 PROBLEMÁTICA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo geral.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 METODOLOGIA.....	13
Cap. 2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 COMPETITIVIDADE E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA.....	14
2.1.1 A competitividade.....	14
2.1.2 Padrões de concorrência.....	25
2.2 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA: A ORIGEM E SEUS CONCEITOS.....	28
2.2.1 A origem da Estratégia.....	28
2.2.2 Principais conceitos de estratégia.....	29
2.2.3 Estratégias Genéricas de Porter.....	31
2.3 DIFERENCIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA.....	44
2.3.1 Definições e conceitos.....	44
2.3.2 Valor real, valor percebido e evidências de valor.....	45
2.3.3 Possibilidades de Diferenciação.....	45
2.3.4 Justificando e apostando na diferenciação.....	46
Cap. 3. ESTUDO DE CASO.....	48
3.1 A INDÚSTRIA DE BIJUTERIAS E JÓIAS.....	48
3.2 GABRIELA FARACO ACESSÓRIOS.....	66
3.2.1 A Empresa.....	66
3.2.2 Breve Histórico.....	67
3.2.3 Estratégia de Diferenciação.....	68
3.2.4 Materiais Diferenciados.....	69
3.2.5 Atendimento Diferenciado.....	70
3.2.6 Distribuição.....	72
Cap. 4. CONCLUSÃO.....	73
BIBLIOGRAFIA.....	74

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 PROBLEMÁTICA

O mercado de bijuterias e acessórios vem ganhando destaque na economia mundial, sendo considerado um setor de grandes oportunidades devido ao seu crescimento acelerado, bem como os volumes financeiros mundialmente comercializados ser cada vez maior.

A utilização de adornos e acessórios vem desde a pré-história, sendo que primeiramente eram feitos de seixos e ossos e se revestiam de um significado rústico-religioso. Muitas vezes serviam como talismã e eram usados por homens e mulheres, que aos poucos deixaram de utilizar esses adornos apenas devido ao seu significado simbólico, e passaram a utilizá-los como enfeites.

Segundo a jornalista Márcia Cristina de Moraes, bijuterias “são sinônimos de acessórios alternativos. Feitas de diferentes materiais, como: plástico, madeira, pedras, resina, latão, sementes e bambu. As bijuterias, objetos de materiais não preciosos, mas trabalhados com certo primor, ganharam design criativos e conquistaram diversos públicos.”

Analisando-se desta forma, através de uma perspectiva histórico-evolutiva, com o passar dos tempos a arte na criação de acessórios aprimorou-se. Devido ao aperto da economia e a explosão da vaidade, as bijuterias e acessórios ganharam força e roupagem nova, passando a ter papel de destaque na confecção do visual. Com o surgimento desse novo mercado, onde se possuía um público demandante sedento por novidades, criou-se então um segmento de mercado onde atualmente são comercializados volumes financeiros milionários. Partindo do ponto de vista artístico-econômico, projetar e produzir bijuterias transformou-se em uma atividade fundamental para o mundo da moda e deixou de ser apenas “coisa de hippie” ou mera imitação de jóia.

O modelo atual de economia mais aberta e com maior interdependência das relações econômicas e produtivas entre empresas e países – um modelo muito mais dinâmico – afeta direta ou indiretamente a competitividade das empresas e dos países na medida em que exige respostas instantâneas aos inúmeros desafios do processo de concorrência, os quais chegam cada vez mais rápido ao meio empresarial e ao sistema econômico como um todo.

Devido a globalização dos mercados e a conseqüente situação de oferta maior que demanda, o consumidor escolhe a opção que melhor atenda às suas necessidades e que melhor resolva o seu problema, utilizando-se da otimização da relação custo versus benefício. Wolf (1998:8), ao se referir aos gestores de design de moda, reafirma este conceito ao mencionar que “para ter sucesso na venda dos produtos oferecidos, [os gestores de design] têm que atender perfeitamente as necessidades dos consumidores.

A pesquisa permanente de mercado, dos desejos e da forma de viver dos consumidores, do desenvolvimento tecnológico e das tendências culturais, sociais e econômicas da sociedade, são importantes para a continuidade das empresas. Somente assim, pode-se encontrar a tempo um novo ‘nicho’ para lançar um produto ou um novo serviço no mercado, que satisfaça as novas necessidades. Na luta a favor dos consumidores, um produto verdadeiramente inovador é uma grande vantagem. Quando uma inovação é lançada no mercado, as empresas concorrentes imediatamente apresentam o mesmo tipo de produto, muitas vezes melhor e mais barato”.

Segundo informações do XXVI ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção), “o setor de bijuterias e acessórios brasileiro vem enfrentando forte concorrência externa, sobre tudo da China, Coréia e Índia, fato este que exige esforços em inovação de produtos e processos, tendo como principais fatores de competição a variedade de produtos, novidade no mercado e o preço do produto.”

Dessa forma, levando-se em consideração o constante aumento da concorrência entre as empresas atuantes no mercado de bijuterias e acessórios, este estudo busca demonstrar a estrutura da empresa Gabriela Faraco Acessórios Ltda. ME e suas estratégias competitivas.

## 1.2 OBJETIVOS

### *1.2.1 Objetivo geral*

Estudar o mercado de Jóias e Bijuterias e identificar as estratégias adotadas pela empresa Gabriela Faraco Acessórios Ltda. ME.

### 1.2.2 *Objetivos específicos*

Para alcançar o objetivo geral, alguns objetivos específicos tornam-se necessários, são eles:

- a) Levantamento bibliográfico para se compreender o tema e identificar através de um estudo de mercado as diferentes estratégias inerentes a este setor;
- b) Descrever e estrutura e identificar as principais estratégias utilizadas pela empresa Gabriela Faraco Acessórios;
- c) Compreender os mecanismos que integram as estratégias da empresa.

### 1.3 METODOLOGIA

Para a realização desses objetivos foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e jornalística de fontes primárias e secundárias em relação à literatura nacional para fundamentar o marco teórico e dar suporte ao estudo de caso. Além disso, focou-se a atenção em diversos relatórios sobre a atuação do setor de jóias, folhados e bijuterias, tanto no cenário nacional, quanto no cenário internacional.

A empresa Gabriela Faraco Acessórios disponibilizou todas as informações apontadas como relevantes à pesquisa e à metodologia aplicada, tais como entrevistas com os sócios, depoimentos de clientes e colaboradores da empresa.

A empresa se encontra localizada na área central da cidade de Florianópolis, atuando no mercado de bijuterias e acessórios há mais de três anos, atende a uma clientela em sua maioria de nível econômico elevado, ofertando produtos requintados e sofisticados voltados a esses clientes. Assim, considerando-se os objetivos deste estudo e o contexto da pesquisa, tem-se por finalidade a identificação das estratégias competitivas utilizadas pela empresa Gabriela Faraco.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada e agregou ao estudo fontes teóricas, que além de terem permitido estabelecer as estratégias competitivas em termos de literatura, deram suporte à análise dos dados colhidos. A pesquisa exploratória realizada na empresa e juntamente com seus clientes intermediários e finais, obteve informações acerca da história, perfil de consumidor, sua atuação no mercado, estratégias competitivas utilizadas e interesse do consumidor pelos produtos oferecidos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMPETITIVIDADE E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA

#### 2.1.1 A Competitividade

Inicialmente, cumpre procurar esclarecer o conceito de competitividade. O conceito é abrangente, e achar uma definição única não é uma tarefa fácil. Autores diferentes enfatizam diferentes aspectos e, algumas vezes, têm um conceito totalmente singular de competitividade.

Embora comum no vocabulário contemporâneo, o termo competitividade encontra na literatura científica especializada interpretações diferentes. Também diferentes são as formas pelas quais os pesquisadores vêm tentando medir a competitividade de distintos setores e identificar os principais fatores que a afetam.

A competitividade não é algo novo. De forma explícita ou não, as empresas sempre tiveram a competitividade presente nas suas relações com o mercado. Com a globalização houve forte intensificação nas relações de mercado, e as empresas podem oferecer seus bens e serviços para um conjunto maior de potenciais consumidores. Embora decorrência dessa ampliação de mercado intensificou-se também a competição entre as empresas, que fizeram uma revisão nas suas estratégias competitivas.

Ao analisar competitividade, Nakagawa (1993, p. 159) assim se manifesta: “Competitividade de uma empresa pode ser definida, em sentido amplo, como a sua capacidade de desenvolver e sustentar vantagens competitivas que lhe permitam enfrentar a concorrência.”

Esta capacidade competitiva empresarial é condicionada por um amplo conjunto de fatores internos e externos à empresa. Em nível interno, a competitividade empresarial resulta, em última instância, de decisões estratégicas, através das quais são definidas suas políticas de investimento, de marketing, tecnológica, de gestão da produção, financeira, de recursos humanos etc. O objetivo de tais decisões deve ser atingir padrões de preço, qualidade e prazo competitivos com os padrões vigentes nos mercados atendidos pela empresa. (HENRIQUES, 2009)

A busca pela competitividade tem ocorrido em um ambiente altamente dinâmico nos setores sociais, macro e microeconômicos. Com isso, o grande desafio é determinar quais são os pontos em que irão se concentrar os esforços para obtenção de uma melhor competitividade. Ou seja, a identificação dos fatores

passíveis de maior influência no crescimento para poder desencadear, de forma rápida e consistente, os resultados desejados.

Conforme observado, o conceito de competitividade envolve vários enfoques, abrangências, pressupostos e referenciais teóricos de diferentes autores. Alguns desses conceitos identificam um grupo de indicadores associados que diferem pelo modo de análise, pela área de atuação e pela motivação em sua construção; contemplam os mais diversos tipos de variáveis e critérios. Em geral, abordam tipologias da competitividade como uma forma de tratar diferentes níveis de competitividade dentro da empresa. (BARROS et. al. 2002)

Quando o conceito de competitividade abrange a empresa, muitas vezes é tratado como sinônimo de desempenho. Para Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p. 3), "competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado".

Por outro lado, como proposto por Penna e Mônaco (1995, p. 10) pode-se argumentar que

a competitividade pode ser vista como a produtividade das empresas ligada à capacidade dos governos, ao comportamento da sociedade e aos recursos naturais e construídos, e aferida por indicadores nacionais e internacionais, permitindo conquistar e assegurar fatias de mercado

De acordo com outro conceito, a competitividade para uma empresa é o grau pelo qual ela pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente ao teste de mercados internacionais.

Em virtude dessa variedade de definições e visões sobre competitividade esta não se limita a não se ter um conceito único, como reconhecido por autores a exemplo de Leite (1998, p. 45) para quem "competitividade é um conceito que permanece de certa forma indefinido, uma vez que há diversos enfoques aos quais se busca relacioná-la."

Segundo Haguenuer (1989), esses estudos variam de acordo com as bases teóricas, percepções da dinâmica empresarial e mesmo ideologias diversas de cada autor, e possuem implicações sobre a avaliação da empresa e sobre propostas de política formuladas.

Uma das principais deficiências observadas na literatura, segundo Küpfer (1991), é a de que a noção de competitividade se esgota no produto ou na firma que



o produz, e não na percepção de um fenômeno que se modela no âmbito da empresa e do mercado.

A competitividade e sua análise, às vezes, podem ser expressas em outros níveis de agregação da ação econômica: dentro de setores, entre setores e mesmo entre países. Dessa forma, a competição passa a ser um processo de interação que se estabelece nos mercados, com os consumidores e com os concorrentes, por meio das características e atributos dos produtos que oferecem e dos instrumentos de ação criados para atrair clientes e estabelecer preferências entre eles, buscando liderança no segmento e/ou nos mercados onde a empresa atua.

No setor empresarial, as diferenças aprofundam a relação com vistas a se manter as vantagens competitivas, embora fatores que globalizam a concorrência, como a tecnologia de informação, a tecnologia de produção e de conservação e o desenvolvimento dos transportes, também ampliem as ameaças à competitividade dos sistemas empresariais, por tornarem o ambiente competitivo mais dinâmico e volátil.

Autores como Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) e Leite (1998) identificam duas vertentes no entendimento da competitividade: a primeira, vista como “desempenho” de uma empresa ou produto, que resulta na determinação da competitividade revelada, expressa pela participação no mercado (market-share), onde a competitividade de uma empresa, nação ou setor é a soma dos resultados da competitividade individual dos agentes pertencentes ao país, região, setor ou firma.

A segunda vertente aponta o conceito de competitividade como “eficiência”, a partir de tentativas de analisar o potencial de competitividade de determinado setor ou empresa, relacionando a competitividade com a forma pela qual a empresa esforça-se para minimizar seus custos e obter um mínimo de perdas.

Segundo Müller (1993), as tipologias de competitividade, em geral, diferem pelo foco de atenção dos determinantes da competitividade, enquadrando-se em três tipos de abordagem, como sugerido por Mintzberg (1990): a peteriana, a porteriana e a contextual, dadas pelas características listadas a seguir.

a) Características da abordagem peteriana (Peter Drucker):

- a competitividade é associada a fatores internos à organização;

- a performance externa relaciona-se com a performance interna;
- baseia-se na execução das estratégias com excelência;
- o diferencial competitivo está relacionado a “fazer certo as coisas”;
- contempla diferentes fatores internos relevantes à competitividade, variáveis conforme o autor que os aborda.

b) Características da abordagem porteriana (Michael Porter):

- a competitividade é associada a fatores externos, à organização, ou seja, é associada ao meio ambiente;
- o diferencial competitivo está relacionado a “fazer a coisa certa”;
- contempla diferentes fatores externos relevantes à competitividade, variáveis conforme o autor que os aborda.

c) Características da abordagem contextual:

- a competitividade é associada à organização e ao meio ambiente, ou seja, tanto a fatores internos como a fatores externos;
- o diferencial competitivo está associado a um misto entre “fazer certo as coisas” e “fazer a coisa certa”;
- contempla diferentes fatores internos e externos relevantes à competitividade, variáveis conforme o autor que os aborda.

A abordagem contextual possui um enfoque mais amplo que as outras abordagens, contemplando tanto fatores internos à organização quanto aqueles relacionados ao meio ambiente. O diferencial de competitividade traduz-se pela habilidade de lidar com todo o contexto. Este envolve: recursos humanos, matéria-prima, tecnologia, processos, sistemas de governança, governo, mercado consumidor, fornecedores, concorrentes, mudanças no mercado, entre outros.

A abordagem de Pettigrew e Whipp (1991) traz, de maneira marcante, a busca contínua da performance competitiva, sustentada e reforçada a cada passo, em nível nacional, setorial e organizacional, pelo fator tempo, e alcançada pela capacidade da organização de identificar e compreender as forças competitivas existentes e suas mudanças constantes e rápidas.

Segundo reforçam os autores é essencial o reconhecimento de que as organizações não competem somente entre si, mas também com estruturas e relações setoriais internas e externas, nas quais a competição e as mudanças estratégicas possuem mútua relação de ocorrência.

Os trabalhos realizados Castro (1993), trazem abordagens da competitividade setorial e/ou em áreas específicas, por meio de estudos de padrões de concorrência e estratégias das empresas-líderes na economia mundial; competitividade da indústria no setor; propostas políticas; e indicadores.

Segundo a abordagem de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997), a competitividade ocorre sob uma visão dinâmica e deve ser entendida como a capacidade de organizar, formular e implementar estratégias concorrenciais, que permitam a uma empresa conserve de forma duradoura uma posição sustentável no mercado, distinguindo-se favoravelmente dos demais concorrentes e sendo capaz de realizar correções de rumo sempre que necessário.

Para os referidos autores (1997), os fatores condicionantes da competitividade se classificam em:

a) empresariais: princípios da gestão competitiva, capacidade inovativa, capacidade produtiva e capital humano. Diz respeito ao ambiente interno da empresa, e são itens de interferência da empresa;

b) estruturais: mercado, configuração da indústria, regime de incentivos e regulamentação da concorrência. São fatores relacionados com a indústria específica da empresa;

c) sistêmicos: determinantes macroeconômicos, determinantes político-institucionais, determinantes legais/regulatórios, determinantes infraestruturais, determinantes sociais e determinantes internacionais. Estes fatores estão relacionados com o ambiente externo da empresa mas não há gestão sobre esses determinantes.

Para Porter (1986), a estrutura organizacional tem forte influência na determinação das regras competitivas, assim como nas estratégias potencialmente disponíveis à empresa. Forças externas como a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes afetam as empresas. O que irá distinguir cada empresa é a sua habilidade em lidar com essas cinco forças competitivas.

Na opinião de Cunha (1993), o aumento da qualidade e da produtividade é alcançado por fatores internos como aperfeiçoamento do capital humano e inovação tecnológica. Nesse sentido, deve-se levar em consideração os seguintes fatores externos à competitividade: concorrentes atuais e potenciais, demanda, fornecedores, produtos substitutos, relações internacionais, questões nacionais (governo), a cultura, possibilidades do acaso, infraestrutura e força da economia doméstica.

Conforme enfatizado por Hamel e Prahalad (1995), na busca de competitividade, não basta economia de escala. A empresa precisa, antes de tudo, ser diferente, ser capaz de reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor. Nesse contexto, é importante buscar a reestruturação do portfólio e downsizing, reengenharia de processos e aperfeiçoamento contínuo, reinvenção de setores e regeneração de estratégias.

Em um ambiente altamente dinâmico, faz-se necessário o monitoramento das condições de competitividade. Como afirma Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 146):

A transformação das ameaças de choques externos em oportunidades lucrativas de negócio depende da existência de um sistema de coordenação capaz de transmitir informações, estímulos e controles ao longo de toda a cadeia produtiva, a fim de viabilizar a nova estratégia

Segundo a CNI (2000), as grandes mudanças na economia mundial vêm impondo a necessidade de as empresas se adaptarem aos novos paradigmas e entenderem que a competitividade é um alvo móvel e a inovação e a melhoria permanente dos padrões de prestação de serviços são condições primordiais para uma empresa permanecer saudável e rentável no médio e longo prazo.

Tem-se ainda que segundo Coutinho e Ferraz (1995), a maioria dos estudos trata a competitividade como fenômeno relacionado às características de desempenho ou de eficiência. Assim, para os autores que privilegiam o

desempenho, a competitividade se expressa na participação de mercado (market-share). A participação das exportações da empresa ou conjunto de empresas (indústria ou nação) no comércio internacional total da mercadoria aparece como seu indicador mais imediato. A competitividade é uma variável ex-post, ou seja, possui um caráter estático, não permitindo explicar como a mesma evolui (Coutinho e Ferraz, 1995).

Para os autores que privilegiam a eficiência, a competitividade se expressa na relação insumo-produto praticada pela empresa, isto é, na capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Como conceito ex-ante, abrange principalmente as variáveis - preço, custos (salários) - qualidade e produtividade; refletindo o grau de capacitação detido pelas empresas, que traduz nas técnicas por elas praticadas.

Carvalho e Laurindo (2003) afirmam que um dos problemas de focar somente em eficiência é o fato de poucas empresas conseguirem competir com sucesso por um extenso período, baseando-se nesse aspecto, pois há uma rápida difusão das melhores práticas; tornando as empresas semelhantes, impossibilitando que alguma delas se sobressaia.

A despeito de divergências conceituais, Ferraz et. al., (1995) afirmam que tanto desempenho quanto eficiência são enfoques limitados por serem estáticos, analisando apenas o comportamento passado e conduzindo a conclusões distorcidas.

No Brasil e no Mundo, sobretudo após a abertura dos mercados na década de 1990 e internacionalização da economia houve um aumento significativo da competitividade em nível local e global. As empresas brasileiras que estavam protegidas pelas barreiras protecionistas do Governo se viram obrigadas, neste período, a se modernizarem e a buscarem estabelecer uma estratégia competitiva que lhes permitisse construir uma vantagem competitiva de mercado.

A competição ocorre quando há disputa entre dois ou mais competidores por um mesmo "objeto". Nas economias de mercado a competição ocorre quando duas ou mais organizações lutam para maximizar seus lucros ou, até mesmo, para se manterem vivas no mercado. Competir, portanto, é consequência de se estar em operação em um sistema capitalista.

Como resultado deste processo de competição que produz ganhadores e perdedores, é possível perceber a formulação de estratégias (que são formas

alternativas de operação no mercado visando a diferenciação, permanência e /ou crescimento no mesmo) por parte das organizações que as tornem aptas a atingirem seus objetivos.

Neste sentido, pode-se depreender que a concorrência, isto é, o processo de disputa entre organizações e a competitividade, ou seja, a capacidade das empresas estabelecerem estratégias que contemplem tanto os aspectos internos como aqueles de mercado visando a conquistar seus objetivos diante do processo de competição inerente ao sistema capitalista, são elementos com os quais as empresas precisam saber lidar para que consigam constituir vantagens nas disputas de mercado (Silva, 2001 apud Ferraz e Kupfer, 1995). Isto porque, mesmo após longos períodos de estabilidade dos mercados podem ocorrer movimentos competitivos que altere o quadro até então vigente.

Por outro lado, a atuação das empresas em determinados mercados está condicionada a atratividade deste, que é expressa pela rentabilidade esperada da indústria e pelas regras de concorrência que segundo Porter (1986) englobam cinco forças competitivas, quais sejam:

- Entrada de novos concorrentes;
- A ameaça dos substitutos;
- O poder de negociação dos fornecedores;
- O poder de negociação dos comprados; e
- A rivalidade dos concorrentes existentes.

Assim, as empresas que operam no mercado precisam buscar uma posição relativa favorável em sua indústria que lhe garanta uma vantagem competitiva sustentável, isto é, no longo prazo. Para tanto, as organizações adotam estratégias competitivas que segundo Porter (1986) são ações ofensivas ou defensivas que visam a criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas, e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa.

Dentro da competitividade surge a vantagem competitiva, destaca-se que para se falar de vantagem competitiva, faz-se necessário esclarecer o que venha ser

cadeia de valor. Esta corresponde às atividades de relevância estratégica das empresas. Assim, a vantagem competitiva advém da execução destas atividades (que compõe a cadeia de valor) estrategicamente importantes com máxima eficiência, isto é, de forma superior à concorrência. Portanto, a definição da cadeia de valores de uma empresa é necessária para se diagnosticar a vantagem competitiva da mesma.

As atividades de uma cadeia de valores, a partir de seu grau de relevância, apresentam-se com maior ou menor nível de desagregação. Quanto maior sua relevância na cadeia de valores de uma empresa, mais destacada esta será, ao passo que aquelas menos significativas, do ponto de vista de geração de vantagem competitiva, são considerada em grupo.

Apesar das atividades de valor de uma cadeia serem elementos importantes na construção de vantagens competitivas, cabe destacar que, para tanto, estas devem apresentar-se de modo interligado/interdependente. Assim, pode-se ressaltar a essencialidade dos elos entre as diversas atividades, isto é, relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra, na geração de vantagem competitiva. Como coloca Porter (1991) a vantagem competitiva freqüentemente está atrelada aos elos entre as atividades e, é claro, das próprias atividades individuais.

Assim, a identificação dos elos é um processo de busca das formas pelas quais cada atividade de valor afeta ou é afetada por outras. Incorre-se em custos maiores em determinado momento da produção para obter custos menores em outra fase (são os chamados trade-offs). Porter (1991) destaca que a administração destes elos é uma tarefa mais complexa do que administrar as próprias atividades de valor e que a habilidade nesta tarefa pode se traduzir em uma fonte sustentável de vantagem competitiva.

Além da importância dos elos de uma cadeia de valores dentro de uma empresa, são de fundamental importância os elos com a cadeia de valores de seus fornecedores e dos canais de distribuição.

Posto isto, destacar-se-á, a seguir, os comportamentos relativos à vantagem de custo total que uma empresa pode assumir, segundo Porter (1991):

1. **VANTAGEM NO CUSTO:** A vantagem no custo decorre da atuação eficiente de uma empresa quando da execução de suas atividades de valor,

gerando um custo mais baixo do que aquele da concorrência. Neste sentido, pode-se destacar que a situação dos custos de uma empresa resulta do comportamento dos custos de suas atividades de valor. Por sua vez, este comportamento é influenciado por fatores estruturais do custo de uma atividade, tratados pela doutrina como condutores dos custos. Estes assumem importâncias diferentes nas diferentes indústrias, e segundo Porter (1991) são em número de dez:

a. **Economias de escala:** Surgem da competência dos administradores de uma organização em executar as atividades de valor de modo mais eficiente em um volume maior de produção, amortizando custos com volume maior de vendas;

b. **Aprendizagem:** Como decorrência da aprendizagem ao longo do tempo e do conseqüente aumento da eficiência, o custo de uma atividade de valor pode ser reduzido;

c. **Padrão da utilização da capacidade:** Uma atividade de valor que tenha um custo fixo expressivo associado terá seu custo definido de acordo como nível de utilização da capacidade do bem. A sub-utilização gerará uma penalidade para a organização;

d. **Elos:** O custo de uma atividade de valor é geralmente afetada pela forma como são realizadas as demais atividades de uma cadeia de valor, tanto interna (elos da cadeia de valor da empresa) quanto externamente (elos verticais com fornecedores ou canais) a empresa;

e. **Inter-relações:** Estabelecidas com unidades empresariais de um mesmo grupo podem ter efeito sobre o custo das atividades. Caso típico é o compartilhamento de uma atividade de valor com outra unidade do grupo, fato que contribui para a redução dos custos unitários (amortização dos investimentos para uma base maior) e para o aumento da produtividade;

f. **Integração:** O nível de integração vertical das atividades de valor de uma empresa tem papel decisivo em seus custos. A integração pode reduzir os custos de aquisição, transporte, além de evitar a dependência de fornecedores e compradores com elevado poder de barganha. Deve haver, entretanto, uma avaliação dos



benefícios e potenciais prejuízos resultantes desta integração, uma vez que esta pode conduzir a organização à inflexibilidade e a ineficiência;

g. **Oportunidade:** esta pode impactar o custo de uma atividade de valor. Existem, contudo, vantagens e potenciais desvantagens em mover-se, no mercado de modo pioneiro. Por isso, torna-se importante o acompanhamento atento dos movimentos do mercado;

h. **Políticas arbitrárias independentes:** as escolhas de políticas quanto a características, desempenho e configuração de um produto, ao nível de serviço, aos gastos com marketing e sistemas de entrega afetam de modo direto os custos de uma atividade de valor.

i. **Localização:** tanto a localização geográfica das atividades de valor quanto aquela relativa a outras atividades de valor influenciam seu custo. Isto porque as localizações importam na diferenciação dos custos de mão-de-obra, de matérias-primas, de administração, de energia, dentre outros;

j. **Fatores Institucionais:** os fatores institucionais como a regulamentação governamental, aspectos relativos à tributação, leis trabalhistas, incentivos financeiros (disponibilidade de crédito) e normas e valores locais podem ser considerados como o principal condutor do custo final.

Cabe destacar que estes condutores de custos interagem (reforçando-se e neutralizando-se) normalmente para determinarem o custo das atividades.

A análise e o controle das inter-relações dos condutores se faz necessária tendo em vista a busca pela melhor combinação (dimensionamento) das atividades de valor e a conseqüente redução global dos custos.

Por fim, pode-se destacar que a construção de estratégias competitivas é de fundamental importância para as empresas, sobretudo em nossos dias, momento em que experimentamos a realidade de um grande mercado global onde as forças competitivas se ampliaram em função dos concorrentes que estão operando na economia nas mais diversas partes do globo. A busca pelo estabelecimento de vantagens diante dos concorrentes tem pautado cada vez mais as ações empresariais.

Segundo Maimon (1994), uma pesquisa de mercado realizada pelo Instituto Gallup e realizada em cerca de 22 países (ricos e pobres) revelou que 53% dos entrevistados afirmaram estar dispostos a pagar um preço mais alto pela proteção ao meio ambiente. O percentual de brasileiros que, assim, se posicionaram foi de 71%. Diante destes dados que revelam uma “nova forma” de pensar o consumo, onde, além dos tradicionais critérios de compra, outros relativos ao posicionamento ético, transparente e sócio-ambientalmente responsável das organizações vêm sendo considerados pelos clientes, as empresas vêm buscando incorporar tais dimensões a sua cadeia de valores de modo a contribuir para a geração de vantagem competitiva, bem como para sua sustentabilidade no mercado.

Além disso, como destacam Kaplan e Norton (2004), na medida em que os ativos intangíveis têm representado, atualmente, mais de 75% do valor de mercado das empresas, torna-se necessária sua incorporação quando da formulação e execução das estratégias das empresas.

### *2.1.2 Padrões de concorrência*

Segundo Possas (2002, p.416-417), registram-se na Teoria Econômica, diversas noções de concorrência. A noção clássica da concorrência – adotada por Adam Smith, David Ricardo e seus contemporâneos – está associada à livre iniciativa, à ausência de barreiras à entrada e ao livre fluxo intersetorial do capital. Esta mobilidade do capital seria a responsável pela suposta tendência à igualação das taxas de lucro entre atividades distintas nas economias capitalistas, até atingir um estado de equilíbrio, com uma abordagem em que os resultados e os efeitos tendenciais são mais importantes do que o processo de concorrência em si.

Na visão de Marx, “a concorrência também era considerada mais como um processo auxiliar, cumprindo um papel intermediário de executar as leis de movimento de uma Economia onde eram fundamentais as relações de produção e as leis do capital” (POSSAS, 2002, p. 417).

Marx, entretanto, já tinha uma percepção aguda da concorrência como um mecanismo permanente de introdução de progresso técnico, capaz de tornar endógena à economia capitalista a capacidade de mudança estrutural via inovações – “o desenvolvimento das forças produtivas”, conforme relata Possas (2002, p.418).

A concepção neoclássica da concorrência defendida por Marshall define a concorrência perfeita associada ao atomismo do mercado, tanto na oferta como na

demanda, em que as muitas empresas individuais são tomadoras de preço, ou seja, incapazes de afetar o preço de mercado (este, igual ao seu custo marginal), determinado pelo equilíbrio entre oferta e demanda. Estas hipóteses geram implicações normativas fundamentais para o enfoque estático de eficiência alocativa, predominante na política econômica neoclássica, que não considera o potencial dinâmico do mercado.

Na visão schumpeteriana da concorrência caracteriza-se a permanente busca de diferenciação por parte dos agentes, por meio de estratégias deliberadas, tendo em vista a obtenção de vantagens competitivas que proporcionem lucros de monopólio, ainda que temporários.

Assim, para Schumpeter (1988), a concorrência é um processo ativo de criação de espaços e oportunidades, sem tendência ao equilíbrio ou a resultados previsíveis, e que depende de uma interação complexa de forças que se modificam ao longo do mesmo processo, os chamados mecanismos dependentes da trajetória, este um traço típico dos sistemas evolutivos. Não se dá apenas em preços, mas em muitas outras dimensões, com ênfase na diversidade estratégica e na variedade tecnológica. É relevante para Schumpeter a evolução das estruturas de mercado, vista no contexto da sua interação com a estratégia empresarial, em um ambiente em que as inovações são fatos normais – sejam elas incrementais ou radicais – associados muitas vezes com as noções de ciclo industrial e ciclo de produto.

A abordagem neo-schumpeteriana da concorrência, está fundamentada na chamada teoria evolucionária, que reconhece a dinâmica da inovação como fonte endógena de crescimento.

Dosi e Nelson (1994) trataram das relações entre a mudança no espaço econômico (inovação) e a concorrência interfirmas, constituindo um instrumental valioso para compreender a dimensão ativa da concorrência e que, segundo Possas (2002, p.423), “permite explicar a notável capacidade que a economia capitalista apresenta de gerar, por si mesma, mudança qualitativa, isto é, transformações capazes de produzir lucros”.

A proposta da corrente evolucionária é a de substituir pressupostos neoclássicos como o do equilíbrio pela noção mais geral e dinâmica de trajetória, e o de racionalidade maximizadora pela de racionalidade limitada dos agentes.

Rosenberg (1982) apud Shikida e Bacha (1998, p.114) argumenta que “a atividade inovativa comporta-se como um procedimento de busca, em que os

resultados daí derivados não são conhecidos ex-ante e, desta forma, as decisões de inovação e investimento envolverão inevitavelmente um relativo grau de incerteza”, restringindo a racionalidade dos agentes.

Shikida e Bacha (1998, p.114) apontam que, “no início do paradigma, a incerteza é maior assim como as expectativas decorrentes de uma mudança tecnológica, e que na verdade a decisão de adotar ou não uma inovação é uma aposta balizada pelo nível de aprendizado tecnológico”, que Rosenberg (1982) classificou como learning-by-using (aprender usando) com enfoque concentrado no usuário, e learning-by-doing (aprender fazendo) concentrado no produtor.

De fato, à medida que a tecnologia for se aperfeiçoando em virtude da produção acumulada ou advinda do uso do produto – fruto de melhorias implementadas no decorrer da atividade produtiva – ocorrerá a redução dos custos por unidade produtiva, reforçando a importância dos gastos com pesquisa e desenvolvimento (P&D). (TAVARES, et all. 2009)

Na visão de Nelson e Winter (1982), a análise dinâmica do processo de mudança tecnológica pode ser feita com o uso de analogias biológicas, sob a inspiração do mecanismo de evolução das espécies via mutações genéticas quando estas são submetidas à seleção ambiental, e enfatizando o comportamento da firma explicado por meio das idéias de rotina, busca e seleção.

Em ambientes competitivos as firmas apresentam determinados padrões de crescimento que são assimiláveis à rotina, sendo o análogo biológico de rotina a carga genética; para o processo de busca [mudanças de rotina], tem-se a mutação [inovação] e, para o mecanismo de seleção [seleção econômica de alternativas], o meio ambiente [o mercado e as instituições de pesquisa] (SHIKIDA e BACHA, 1998, p.117).

Este tipo de análise microdinâmica e os modelos desenvolvidos por esses e outros autores da corrente evolucionária neo-schumpeteriana baseiam-se, segundo Possas (2002, p. 422-423),

na interação temporal entre as *estratégias* empresariais, que envolvem o referido processo de *busca* de inovações – mas abrangendo ainda outras estratégias competitivas e decisões (produção, investimento, preços) – e o processo de *seleção* pelo mercado dessas mesmas inovações.

O objeto de análise é então uma trajetória, produto da evolução temporal da indústria, que se modifica endogenamente, por meio de inovações e de sua seleção

pelo mercado, e altera a configuração ou a estrutura da indústria em termos de produtos, tecnologias, participações e concentração de mercado, entre outros. Dosi e Nelson (1994, p.161) definem trajetória tecnológica como o curso do aperfeiçoamento tomado por uma determinada tecnologia, dadas as percepções de oportunidades dos técnicos, o mercado e outros mecanismos de avaliação que determinam que tipos de melhorias seriam os mais lucrativos (DOSI e NELSON, 1994, p.161).

## 2.2 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA: A ORIGEM E SEUS CONCEITOS

### 2.2.1 *A origem da Estratégia*

O tema da estratégia vem sendo discutido há muito tempo e sofrendo influência não apenas de vários autores, mas de diversas áreas da ciência. Atualmente, a formulação de estratégias trata de valores e da visão, de competência e de capacidades, e também, de militares e de religiosos, de crise e de empenho, de aprendizado organizacional e de equilíbrio interrompido, de organização industrial e de revolução social (MINTZBERG et al., 2000, p..16).

Apesar de todos esses temas serem debatidos amplamente na atualidade, a estratégia não é um assunto novo. O estudo das estratégias parece ter tido seu início em escritos antigos, dos quais o exemplo mais conhecido e difundido é *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu, um general-filósofo que teria vivido na China cerca de 500 anos a.C. e que redigiu um compacto manual constituído de treze capítulos (CLARET, 2004, p. 11).

O livro de Sun Tzu enfatiza as estratégias que devem ser utilizadas por governantes e exércitos em situações do cotidiano e em momentos de crises e guerras, e que implicam na manipulação efetiva e eficaz dos recursos escassos, onde vencer a concorrência significa sobrevivência. Em decorrência dessa abordagem, o livro tem se tornado muito conhecido e utilizado como referência em estudos sobre estratégias.

Um outro estrategista militar muito influente no ocidente foi Von Clausewitz (1780-1831), um oficial de origem prussiana e que sofreu muitas derrotas para o exército napoleônico, tornando-o prisioneiro e propiciando as bases para que ele escrevesse a sua obra prima "*On War*".

Clausewitz procurou substituir a visão estabelecida de estratégia militar por um conjunto de princípios flexíveis para reger o pensamento a respeito da guerra.

Enquanto seus antecessores viam a estratégia como uma atividade de resolução de problemas, ele afirmava que ela era ilimitada e criativa, devido às tensões e contradições inerentes à guerra como atividade humana e social (MINTZBERG et al., 2000, p.72).

Percebe-se assim, que a estratégia é de suma importância há muito tempo, e atualmente ela atua nas grandes questões empresariais, libertando as pessoas para que atuem nos detalhes.

A importância estratégica também está na relação entre estabilidade e mudança, porque apesar dos conceitos estratégicos estarem baseados na estabilidade, a estratégia em si focaliza a mudança.

Entretanto, mudar a estratégia é extremamente complicado, principalmente quando as estratégias estão na mente das pessoas. Como estado mental, ela pode cegar e levar a organização a um abismo sem volta (MINTZBERG et al., 2000, p.22-23).

Na atualidade, já existem autores trabalhando com novos conceitos, como Kim e Mauborgne. Para eles as empresas estão concorrendo umas com as outras numa competição acirrada em busca de crescimento sustentável e lucrativo, em uma luta por vantagens competitivas, disputando fatias de mercado e batalhando por diferenciação.

Contudo, a luta por lucros potencialmente menores nesses mercados demonstra a baixa probabilidade das estratégias convencionais de gerar rentabilidade no futuro.

Os autores argumentam que as estratégias de sucesso, não serão as que combatem os concorrentes, mas sim, as que exploram as potencialidades ainda inexploradas do mercado (KIM & MAUBOUGNE, 2005).

### *2.2.2 Principais conceitos de estratégia*

O conceito de estratégia empresarial é bastante complexo devido às constantes mudanças em seus conceitos ao longo do tempo e as diversas correntes teóricas sobre o assunto. Entretanto, para se formar uma teoria de base, foram levantados os conceitos dos principais autores da área.

Para uma mais fácil compreensão utilizou-se do critério cronológico, de forma que se inicie pelos conceitos mais antigos que influenciaram as empresas de uma forma geral, conforme a seqüência abaixo:

Na década de 60, Chandler (1962, p.13), autor clássico da linha mais formal do pensamento estratégico, desenvolveu o conceito de que a estratégia é “a determinação das metas e dos objetivos básicos de uma empresa para o longo prazo, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para atingir essas metas”.

O conceito de Chandler trata a estratégia como um processo de concepção, onde os objetivos e metas são os direcionadores para os cursos de ação que necessitam dos recursos alocados.

Outro autor clássico, Igor Ansoff (1983), ressalta que “a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial”. Este conceito dá uma característica formal à estratégia quando o autor a trata como um conjunto de regras e acrescenta a incerteza junto com a tomada de decisão.

Na década de 80, um outro influente conceito surge com Porter (2001), em que, “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.

O conceito de Porter estabelece uma relação de posicionamento, feito por uma análise diante da concorrência. Entretanto, Ohmae (1988, p.149-156) ressalta que para se constituir uma estratégia real, em primeiro lugar devem estar: a atenção total voltada às necessidades dos clientes, a análise completa de como a empresa pode responder a tais necessidades, a vontade de repensar o que os produtos são e o que eles fazem e a forma de organizar a unidade de negócios.

Dar uma resposta ao que os concorrentes fazem é simplesmente reação e deve, em grau de prioridade, vir após essa estratégia real. Assim, a criação de uma estratégia de valor agregado é feita a partir do melhor entendimento de como fornecer valor aos clientes.

Nesse contexto, voltar-se para a estratégia significa um profundo conhecimento do significado do produto. Dentro desse contexto de definição do conceito de estratégia, vale ressaltar as duas posições divergentes de Porter e Ohmae.

Enquanto Ohmae (1988) sustenta que a estratégia tem como finalidade essencial o foco nos clientes, não devendo colocar a competição em primeiro lugar, pois a estratégia deve objetivar evitar a competição sempre que possível, Porter

apresenta uma visão contrastante ao afirmar que “a essência da formulação estratégica é lidar com a competição” (1998, p. 11).

Já para os autores Hamel e Prahalad (2002) que, numa abordagem menos racional e economicista, ressaltam que a competitividade empresarial é resultado da criação de competências distintivas e que a estratégia é fruto do pensamento coletivo.

Assim, os autores voltam-se para o ambiente interno da organização apostando na capacidade de pensar diferente acerca do futuro, conceituando a estratégia como um processo de aprendizagem coletiva. Hamel e Prahalad passam a se apoiar no conceito de estratégia emergente, explicado a seguir:

A estratégia deliberada focaliza o controle – certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ação – ao passo que a estratégia emergente focaliza o aprendizado – vir a entender através da execução de ações regidas pelas intenções (MINTZBERG *et al.*, 2000, p.143).

Conforme transcrito acima, os estudos sobre estratégias emergentes têm entre seus principais defensores Henry Mintzberg. Este autor questiona severamente outros autores da escola do pensamento estratégico, por considerarem os processos de formulação e implementação como necessariamente separados e independentes.

Refuta, portanto, o entendimento do processo de formação da estratégia apenas por meio de mecanismos formais e planejados, como as reuniões anuais de planejamento estratégico. Mintzberg *et al.* (2000, p.17), entende estratégia como um “padrão, isto é, uma consistência em comportamento ao longo do tempo”.

E complementarmente a esse conceito que envolve o padrão de comportamento, Quinn (2001, p.20) ressalta que estratégia é “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente”.

### *2.2.3 Estratégias Genéricas de Porter*

Um dos pontos que eleva ao máximo a importância da estratégia atualmente é sua presença no planejamento empresarial de marketing e no posicionamento da empresa no mercado e frente aos clientes.

Assim, primeiramente destaca-se que o planejamento estratégico surge em 1965, quando Ansoff publica o livro *Corporate Strategy*, mas os conceitos lançados nessa década só vêm realmente a influenciar de modo significativo as empresas na



década de 70. Desde então, passaram a existir centenas de modelos diferentes de planejamento estratégico.

Entretanto, para Mintzberg et al (2000, p.45), as idéias básicas são as mesmas: pegar o modelo SWOT, dividi-lo em etapas claramente delineadas, articular essas etapas com muitas listas de verificação e técnicas, dando atenção especial à fixação de objetivos no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais no final.

Mas uma dúvida que sempre ocorre e que vale a pena esclarecer, consiste em definir as diferenças entre plano estratégico, táticos e operacionais. Eles podem ser explicados da seguinte forma: o plano estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os planos táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização.

Por exemplo, um plano financeiro e um plano de marketing são planos táticos. Para operacionalizar os planos táticos, são preparados os planos operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos planos táticos (ACKOFF, 1966, p.48-61).

Contudo, entre os autores, ainda existem muitas dúvidas e divergências sobre a aplicação de diversos outros conceitos que envolvem o planejamento estratégico.

Mintzberg em 1994 escreveu um livro chamado Ascensão e queda do planejamento estratégico, argumentando com base em uma série de evidências coletadas nas histórias da imprensa popular e constatações empíricas de pesquisas, que demonstram que apesar de dizerem que o planejamento estratégico compensa, nunca o fizeram.

De fato, segundo o próprio criador do tema, Igor Ansoff (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro planejamento estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

De acordo com Mintzberg et al (2000, p.55), o planejamento estratégico enfrentou problemas no início dos anos 80, quando sua aplicação foi reduzida em muitas empresas, inclusive na General Electric que tinha tradição nesta técnica desde o início do seu surgimento.

Na década de 90, as críticas a importância do planejamento estratégico continuou a crescer. Alguns teóricos (MINTZBERG, 1994; HAMEL, 1998), discutem

os motivos que levaram a decadência desse instrumento, inclusive considerando que os planejadores representam uma espécie em extinção (HAMEL, 1998).

Uma das alegações que procura justificar esse declínio do planejamento estratégico refere-se ao fato de que o ambiente competitivo que as organizações enfrentam atualmente é muito diferente daquele enfrentado pelas organizações em um passado não muito distante.

Atualmente, um conjunto grande e complexo de novas idéias e temas relativos ao conteúdo da estratégia, tais como conhecimento, competências, networks, ecossistemas e coalizões competitivas tornaram-se um obstáculo para os administradores, ou conforme exposto por Hamel (1998), “managers simply do not know to do with all the wonderful concepts”, o que têm dificultado uma visão mais holística da organização em seu ambiente e a implantação de novas técnicas administrativas.

Ou ainda, conforme exposto por Porter (2001), permitir uma diferenciação mais clara entre estratégia competitiva e eficiência operacional e todas as técnicas e ferramentas de gestão como gestão da qualidade total, benchmarking, outsourcing, entre outras.

Outro aspecto abordado mais detalhadamente por Mintzberg (1994) refere-se as “armadilhas” envolvidas no planejamento estratégico. O engodo do planejamento estratégico está em pensar que pelo fato da análise envolver síntese, planejar estrategicamente é fazer estratégia. Esse erro é resultante de três suposições incorretas, que são: adivinhar é possível; os estrategistas podem ser imparciais com os assuntos de suas estratégias e acima de tudo, que o processo de criação das estratégias pode ser formalizado.

Além disso, para Mintzberg et al (2000, p.49), o planejamento estratégico fica dividido da seguinte forma: de um lado ficam as estratégias e programas sobre o rotulo de planejamento de ação, que estão ligadas à tomada de decisões antes do fato em questão dirigir o comportamento; do outro lado, estão os objetivos e orçamentos rotulados “controle de desempenho”, que são concebidos para avaliar os resultados do comportamento após o fato.

Mintzberg (1994) argumenta que os gestores das organizações precisam, contudo, saber diferenciar o planejamento estratégico do pensamento estratégico. Este último representa a síntese, envolvendo intuição e criatividade, enquanto o

primeiro representa o processo analítico; as estratégias de maior sucesso são visões e não planos (MINTZBERG; 1994).

Albrecht (1994) concorda que muitos líderes organizacionais tendem a confundir orçamento com planejamento. E acrescenta que nas instituições estatais, por exemplo, em que os orçamentos são quase em sua totalidade dirigidos para os custos da folha de pagamento, o líder simplesmente extrapola os custos do ano vigente para o ano seguinte, com correções para ajustes de salários e fatores relacionados ao custo de vida.

Todos eles compõem seus orçamentos corretamente, com mínimas mudanças, e o processo passa de um ano para outro. Esse tipo de atividade com base no orçamento ilude as pessoas, levando-as a pensar que estão planejando, mas de fato freqüentemente há muito pouco ou nenhum planejamento.

Em segundo lugar, uma outra importância que a estratégia assume na empresa moderna é quanto ao posicionamento estratégico sendo que este não é uma novidade da atualidade, Sun Tzu e Clausewitz já estudaram as estratégias de posicionamento há alguns séculos. Entretanto, nos anos 80, o posicionamento estratégico empresarial entra em voga graças a Michael Porter, que publicou dois livros: Estratégia competitiva em 1980 e Vantagem competitiva em 1985.

As obras de Porter ofereceram uma base para um conjunto de conceitos sobre o qual construir ou não uma estrutura integrada por si mesma. O mais importante entre esses conceitos foi seu modelo de análise competitiva, seu conjunto de estratégias genéricas e sua noção da cadeia de valor.

O modelo de análise competitiva de Porter (2001) identifica cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência. Elas estão descritas a seguir:

**Novos Entrantes.** Para Porter, as novas empresas que entram para uma indústria trazem o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais, o que ocasiona a queda dos preços ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação

acirrada dos concorrentes na defensiva (1991, p.25); no caso em questão estudado, a ameaça de entrada de novos concorrentes é grande.

**Poder de negociação dos fornecedores.** Como os fornecedores querem cobrar os preços mais altos possíveis por seus produtos, surge naturalmente uma luta de poder entre as empresas e seus fornecedores. A vantagem pende para o lado que tem mais opções, assim como menos a perder com o término da relação (1991, p.43-47).

**Poder de negociação dos compradores.** Os clientes de uma empresa querem sempre que os preços baixem ou que a qualidade suba. A capacidade para fazer com que isso aconteça, depende do quanto compram, de até que ponto estão bem informados, da sua disposição para experimentar alternativas e assim por diante (1991, p.40-42).

**Pressão dos produtos substitutos.** Em uma indústria, todas as empresas estão competindo de forma mais ampla, incluindo nessa concorrência os produtos substitutos.

Eles reduzem os retornos potenciais da indústria, porque colocam um teto nos preços que as empresas podem colocar para obter lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho, oferecidas pelos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros da indústria (1991, p.39).

**Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes.** A rivalidade entre os concorrentes assume a forma de disputa por posição. Ela ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a sua posição.

Para Porter (1991), as peculiaridades de cada uma dessas forças podem explicar por que as empresas adotam uma determinada estratégia. Por exemplo, se o poder de barganha dos fornecedores é alto, uma empresa pode procurar seguir uma estratégia de integração vertical para trás e fornecer a si mesma.

Mintzberg (2000 et al., p.83) deduz nos trabalhos de Porter que dada a gama das forças externas possíveis, pode-se imaginar que a gama de estratégias possíveis é um tanto grande. Mas para Mintzberg, Porter assume justamente a

posição oposta quando diz que somente umas poucas estratégias genéricas sobrevivem à concorrência a longo prazo.

Porter e Mintzberg também se contrapõem em relação ao foco na estratégia. Para Mintzberg et al. (2000, p.90), o foco de Porter é estreito e orientado para o econômico, principalmente o quantificável, em oposição ao social e ao político, tendenciando a estratégia a ser utilizada, já que custos contam com mais dados factuais do que a diferenciação pela qualidade.

Outro conceito amplamente difundido por Porter (2001, p.49), é o de estratégias genéricas, onde ele diz que as empresas devem optar por liderança no custo total, diferenciação ou enfoque. Cada uma é relatada por Porter da seguinte forma:

**A estratégia de liderança no custo total** ganhou notoriedade na década de 70, quando o conceito de curva de experiência foi amplamente utilizado pelas empresas. Esta estratégia visa atingir o menor custo possível mediante a utilização de políticas e processos que orientem a companhia para suas atividades-fim. A liderança no custo total exige que a empresa disponha de ampla capacidade instalada para atender grandes demandas, o que possibilita economias de escala e reduções de custo em função da experiência adquirida.

Ainda que os atributos de qualidade e atendimento ao cliente sejam importantes, o foco desta estratégia é o baixo custo para conquistar clientes sensíveis ao preço. A ação das forças competitivas impacta a rentabilidade da indústria; contudo, a posição de baixo custo permite a obtenção de retornos acima da média e protege a empresa dos concorrentes, pois custos mais baixos viabilizam o lucro, mesmo quando os competidores já os consumiram (PORTER, 2001, p.50).

A liderança no custo total estabelece barreiras de entrada na forma de economias de escala e vantagens de custos, além de defender a empresa contra compradores e fornecedores poderosos. A posição de baixo custo também favorece a empresa em relação aos produtos substitutos da concorrência, e assim acaba por proteger a empresa contra as cinco forças competitivas, pois a negociação é limitada ao ponto em que os lucros do concorrente mais eficiente são eliminados; nesse caso, as pressões competitivas atingem primeiramente os concorrentes menos eficientes (PORTER, 2001, p.50).

O estabelecimento da estratégia de baixo custo é viabilizado pela alta participação de mercado ou por outras vantagens, como facilidade de acesso aos

insumos, produção simplificada e aumento de volume pelo atendimento dos principais clientes da indústria.

Em contrapartida, buscar uma posição de baixo custo exige elevados investimentos em equipamentos, políticas agressivas de preços e assimilação de prejuízos iniciais, para expandir o volume e usufruir de economias nas compras, o que proporciona mais reduções nos custos e margens mais elevadas. Estas podem ser reinvestidas em modernos equipamentos para sustentar a posição de liderança no custo total (PORTER, 2001, p.50- 51).

**A estratégia de diferenciação** visa diferenciar a oferta da empresa pelo estabelecimento de diferenciais competitivos, os quais podem ocorrer por meio de diferentes dimensões, dentre as quais destacam-se as marcas e o atendimento personalizado. Contudo, a diferenciação ideal ocorreria em várias dimensões. Ainda que o foco desta estratégia seja a diferenciação, a empresa não pode desconsiderar os custos.

Atingir a posição de diferenciação viabiliza a obtenção de retornos acima da média e também proporciona uma posição favorável à empresa para que ela se defenda contra as cinco forças competitivas. A diferenciação proporciona maiores margens, o que permite melhor relacionamento com os fornecedores e limita o poder de negociação dos compradores, em razão da falta de opções e menor sensibilidade aos preços (PORTER, 2001, p.52).

A adoção da estratégia de diferenciação conflita com o interesse de aumentar a participação relativa de mercado, pois quanto maior a parcela de mercado, menor será a exclusividade, implicando em um trade-off com a posição de baixo custo, uma vez que a empresa precisa desempenhar atividades mais onerosas para buscar a posição de diferenciação.

Existem pelo menos duas pesquisas que não sustentam a teoria de Porter, entre elas está uma pesquisa feita por Hall (1980, p.75-78), onde o autor pesquisou 64 empresas que pertenciam às oito maiores indústrias americanas e identificou que aquelas que obtiveram maiores lucros haviam adotado uma posição de baixo custo ou de diferenciação. Contudo, o autor também identificou que algumas empresas foram bem sucedidas adotando uma posição simultânea de baixo custo e diferenciação, o que demonstra que essas duas estratégias não são necessariamente inconsistentes.

A outra pesquisa foi a de White (1986, p.217-231), que estudou 69 unidades de negócios e identificou que 19 delas conquistaram vantagem competitiva por intermédio da combinação das posições de baixo custo e diferenciação, fato que predominou nas empresas que obtiveram os mais elevados retornos sobre os investimentos.

Complementando, Hill (1988, p.401-412), diz que a busca simultânea das posições de baixo custo e diferenciação deve considerar os efeitos da diferenciação sobre a demanda, os custos e os lucros. O autor destaca que a diferenciação pode ser uma forma de a empresa alcançar uma posição de baixo custo. Além disso, existem situações em que a sustentação da vantagem competitiva somente é possível mediante a busca simultânea de baixo custo e diferenciação.

**A estratégia de enfoque** concentra suas atenções em um grupo específico de compradores, ou em um segmento da linha de produtos, ou ainda em uma determinada área geográfica. O estabelecimento da posição de enfoque pode ocorrer de várias formas. Enquanto as estratégias de liderança no custo total e diferenciação procuram alcançar a indústria como um todo, a estratégia de enfoque concentra-se no atendimento eficiente de um alvo específico. Para viabilizar a busca dessa posição competitiva, os processos operacionais são estabelecidos de acordo com essa especificidade (PORTER, 2001, p.52).

A posição de enfoque pressupõe que é mais viável atender um alvo estratégico mais específico de forma eficaz do que procurar cobrir a indústria como um todo. Dessa forma, a empresa pode não atingir uma posição de baixo custo ou diferenciação em toda a indústria, mas pode estabelecer uma ou ambas as posições em seu alvo específico, o que proporciona retornos acima da média (PORTER, 2001, p.53).

As estratégias genéricas representam formas alternativas para as empresas se defenderem das forças competitivas que atuam na indústria ou influenciá-las a seu favor. A busca de uma posição intermediária demonstra uma indefinição estratégica, sendo entendida pelo mercado como posicionamento estratégico pobre (PORTER, 2001, p.55).

Para Porter (2001, p.55-58), o meio-termo não proporciona escala suficiente para o alcance de participação de mercado elevado e o usufruto dos benefícios das vantagens de baixo custo. Além disso, a empresa que adota a estratégia de meio-termo não consegue realizar uma oferta diferenciada ao mercado, fato que dificulta a

conquistar da lealdade dos consumidores e gera inconsistências. Destaque-se, ainda, que a indefinição estratégica reduz a rentabilidade da empresa e compromete suas possibilidades de sucesso, além de exigir tempo e muito esforço para reposicionar a organização.

Ainda que cada estratégia genérica exija o desempenho de diferentes atividades para conquistar e sustentar a vantagem competitiva, existem somente três condições nas quais se torna possível buscar simultaneamente as posições de baixo custo e diferenciação: a primeira é quando os concorrentes estão no meio-termo, porque eles não têm poder para conduzir a empresa para uma posição de custo ou diferenciação; a segunda é quando a posição de custo é fortemente afetada pela parcela de mercado ou quando existem interrelações importantes entre indústrias que podem ser exploradas por um concorrente, mas não pelos outros; e a terceira é quando uma empresa realiza uma importante inovação tecnológica, porque isso torna possível reduzir o custo e também estabelecer diferenciação (PORTER, 2001).

O terceiro conceito, também amplamente difundido por Porter (2001), é o referente a uma estrutura que chamou de “cadeia de valor”. Esse conceito estabelece que as atividades de uma empresa podem ser divididas em primárias e de suporte.

As atividades primárias estão diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente e incluem: a logística de fora para dentro, envolvendo o recebimento e armazenamento; as operações, que envolve a transformação do produto; a logística de dentro para fora, envolvendo o processamento de pedidos e a distribuição física; marketing e vendas, envolvendo instalações de produtos, propaganda, etc; e serviços, envolvendo as atividades de pós-venda.





**Figura 1** - Modelo de Cadeia de Valor  
**Fonte:** PORTER, 1985, p.35.

Já as atividades de suporte existem para apoiar as atividades primárias, incluindo suprimento, desenvolvimento tecnológico, gerenciamento de recursos humanos e provisão da infra-estrutura da empresa. A margem no lado direito da figura indica que as empresas alcançam margens de lucro baseadas em como é gerenciada a cadeia de valor. As linhas pontilhadas da figura pretendem demonstrar que todas as atividades de suporte podem ser associadas a cada uma das atividades primárias e também dar suporte a toda a cadeia, com exceção da infra-estrutura, porque ela é mostrada aplicando-se à cadeia inteira, em vez de a qualquer das suas partes. Para Porter (2001, p.33), a cadeia de valor provê uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem entre si. Mas, em sua visão, a totalidade da cadeia de valor deve ser considerada.

Em se tratando de estratégias de marketing para Ferrel e Hartiline (2005), a estratégia de marketing de uma organização descreve como a empresa irá satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes. Para estes autores a estratégia de marketing é um plano que indicará como a organização utilizará suas forças e capacidade para adequar-se às necessidades e exigências do mercado.

Segundo Lobato (2004), as diretrizes estratégicas são ao mesmo tempo categóricas no que se refere ao compromisso dos colaboradores com o propósito da

empresa e flexíveis em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante a busca dos objetivos.

Para Porter (1986), “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”; seu modelo de análise traz os concorrentes na indústria em “o ponto central” e ao seu redor, distribuídos à 90°: fornecedores, entrantes potenciais, compradores e produtos substitutos.

Este modelo, associado à tecnologia da informação, vai funcionar como uma estratégia de marketing na guerra da competitividade, tanto para mercado interno como para mercado globalizado.

Neste ponto é importante resgatar Levitt (1998): “A imaginação de marketing é o ponto de partida do êxito em marketing.” E ainda: “As pessoas não compram coisas, mas soluções para problemas; a imaginação de marketing dá um salto inspirado do óbvio para o significativo.”

Segundo Bruim (2000), até o e-mail, que surgiu como simples ferramenta destinada à troca de mensagens, vem se revelando eficiente canal de vendas ao assumir funções de mala direta. Tal utilização apresenta vantagens atraentes, que além de eliminar custos com papel, impressão e postagem, possibilita mensagens que facilitam ligações do receptor às páginas eletrônicas da empresa, por meio de links.

Para Kotler (2002), as grandes estratégias consistem em uma configuração única de muitas atividades de reforço que dificultam a imitação. Para ele existe um conjunto de práticas vitoriosas, que são:

- vencer pela superioridade da qualidade;
- vencer pelo melhor atendimento;
- vencer com preços baixos;
- vencer devido à customização e à adaptação;
- vencer devido às melhorias contínuas dos produtos;
- vencer devido à inovação do produto;
- vencer por entrar em mercado de alto crescimento;

- vencer superando às expectativas do cliente.

Seja qual for a tática ou estratégia, deve-se lembrar que quanto mais global o alcance de uma empresa, maior será o número de preferências regionais e nacionais que ela encontrará para certas qualificações de produto, sistemas de distribuição ou mídia de promoção (LEVITT, 1998).

Para Montgomery e Porter (1998), empresas de todo o mundo enfrentam competições crescentes, tanto nacionais como internacionais; a estratégia tornou-se disciplina e hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade.

Verifica-se então um aumento de responsabilidade dos profissionais de marketing, pois para enfrentar um ambiente mais competitivo é necessária uma análise mais sofisticada e de uma maior rapidez na transformação do planejamento de marketing em ação.

Isso porque, segundo Ghemawat (1998), os estrategistas insistem que, para obter um desempenho excepcional, uma empresa tem que vencer a concorrência.

O problema é que os concorrentes também ouviram a mesma mensagem. Para Lobato (2004), a escola da gestão estratégica competitiva defende que as organizações têm um amplo espectro de responsabilidades que vai além da produção de bens e serviços para obter lucro e por isso, as organizações contemporâneas têm assumido ampla gama de atitudes e comportamentos para equilibrar o resultado econômico com a responsabilidade social empresarial. Segundo este autor, na organização que pratica a responsabilidade social, todas as decisões empresariais são guiadas por princípios éticos e um dos sinais mais visíveis do compromisso corporativo com o comportamento ético é a implementação de códigos de conduta na relação com os empregados, a comunidade, os acionistas e o meio ambiente.

Ainda segundo Lobato (2004), a escola da gestão estratégica competitiva busca uma abordagem sustentável a longo prazo, em que se ganha dos dois lados, uma visão mais equilibrada da responsabilidade social e da qualidade de vida da sociedade. Assim, sugere que os estrategistas de marketing devem proceder adotando a aprendizagem contínua como a chave da vantagem competitiva renovável, o que exige da empresa um propósito claro e estratégico, voltado para a

aquisição de novas capacidades e um efetivo compromisso com a experimentação contínua.

Para Kuazaqui (2000), com base na forma de interação entre organização e o indivíduo, diferentes estratégias de marketing devem ser adotadas conforme características e mudanças no ambiente mercadológico no qual a organização compete. Tal ambiente deverá ser monitorado por meio de sistemas de informação e avaliação, que possibilitará o estabelecimento de cenários futuros compatíveis às tendências detectadas como forma de assegurar sua permanência no mercado.

De acordo com Kotler e Armstrong (1993, p. 369):

[...] uma estratégia de marketing é a lógica de marketing pela qual a unidade de negócios espera atingir seus objetivos de marketing. Ela consiste em estratégias específicas para mercados-alvo, mix de marketing e nível de gastos com marketing. A estratégia de marketing deve detalhar os segmentos de mercado nos quais a empresa deseja se concentrar. Estes segmentos diferem em suas necessidades e desejos, respostas ao marketing e lucratividade.

Os autores acrescentam que as estratégias de marketing devem ser transformadas em programas de ação específicos, as táticas, que respondam às seguintes questões: O que será feito? Quando será feito? Quem é o responsável por fazê-lo? E quanto irá custar?

Para Ferrell et al. (2000, p. 25) a estratégia de marketing [...] envolve a seleção de um ou mais mercados-alvos e, depois, o desenvolvimento de um composto de marketing (produto, preço, promoção, distribuição) que satisfaça as necessidades e os desejos dos participantes desse(s) mercado(s)-alvo(s).

De acordo com Kotler e Armstrong (1993) um mercado é o grupo de compradores reais e potenciais de um produto ou serviço, sendo que o processo de classificar os compradores em grupos com diferentes necessidades, características ou comportamentos chama-se de segmentação de mercado, ou seja, o resultado da segmentação o chamado segmento de mercado vem a ser o grupo de compradores que responde de maneira similar a um dado grupo de estímulos de marketing.

Para Ferrell et al. (2000) existem para as empresas duas alternativas básicas no tocante à determinação do escopo de mercados que atenderão ou tentarão atrair: o marketing de massa e a segmentação de mercado. No primeiro caso, o marketing de massa, também chamado marketing indiferente, as empresas visam atingir o mercado total para determinado tipo de produto, assumindo que todos os

consumidores possuem necessidades similares, e que essas necessidades podem ser razoavelmente satisfeitas com um único composto de marketing.

De acordo com Ferrell et al. (2000) o marketing de massa funciona melhor quando as necessidades de um mercado inteiro são relativamente homogêneas, todavia reconhece-se que poucos produtos estão ajustados a essa situação, alguns medicamentos, por exemplo.

O fato de o marketing de massa ser pouco usual torna a segmentação ainda mais relevante para os objetivos de marketing das empresas. Tanto é que para McDonald (2004) trabalhar com segmentação de mercado tende a tornar a estratégia de marketing mais eficiente a ponto de esta proporcionar a empresa uma vantagem diferencial sobre suas concorrentes.

## 2.3 DIFERENCIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA

### 2.3.1 *Definições e conceitos*

Conforme cita Magalhães (2005, p. 20):

A diferenciação é uma estratégia competitiva genérica que proporciona vantagem competitiva através do fornecimento de produtos ou serviços vistos como únicos em alguma(s) qualidade(s) desejada(s) pelo consumidor. Neste enfoque, a diferenciação provém de atividades específicas que uma empresa executa ou oferece de modo percebido pelo cliente, seja na cadeia de valores seja no produto/serviço final.

Neste sentido observa-se que conseguir a diferenciação empresarial é um fato que esta sendo constantemente buscado, isso porque ser diferente é uma forma de ser estratégico.

Para Nunes (2008, p. 01)

A diferenciação corresponde a uma das estratégias genéricas descritas por Michael E. Porter. Neste tipo de estratégia, a empresa procura ser única no seu sector de actividade nas dimensões mais valorizadas pelos consumidores. Nesta estratégia a empresa selecciona um ou mais atributos mais valorizados no mercado, posicionando-se de uma forma única para satisfazer as necessidades dos consumidores. Segundo Porter, esta singularidade permitirá à empresa obter uma recompensa através de um "preço-prémio". Os meios para conseguir a diferenciação são distintos consoante o sector de actividade. Poderá ser conseguida,

por exemplo, ao nível do próprio produto, ao nível do canal de distribuição, na forma de comunicação, entre muitos outros. Uma diferenciação sustentável exige que a empresa execute de uma forma única uma série de actividades de elevado valor acrescentado para o consumidor e que tenham forte influência no processo de compra.

Assim nota-se a importância da diferenciação em todos os seguimentos que competem pela escolha do cliente no meio empresarial.

### *2.3.2 Valor real, valor percebido e evidências de valor*

A diferenciação provoca valor ao produto e/ou a empresa. E este valor pode ser o valor real, o valor percebido ou ainda gerar evidências do valor.

Conforme Beltrão (2006, p. 16)

O conceito de valor percebido vem do marketing, basicamente significa saber quanto os consumidores de um determinado produto estariam dispostos a pagar por ele antes mesmo de saberem seu preço real. Se o valor percebido é superior ao preço do produto, o consumidor tem a sensação de ter feito um bom negócio, por outro lado, se é inferior ao preço, há a percepção de que o produto é caro.

Já o valor real é aquele que realmente o produto tem, ou seja, quanto custou para fazê-lo. No caso de uma bijuteria, por exemplo, o valor percebido deverá ser maior que o valor real, isso se a estratégia de diferenciação for bem aplicada. Ou seja, o produto é bonito, diferente, quase que exclusivo, então o cliente perceberá seu valor, ou seja, dará ao produto um preço ainda maior do que o de seu valor real, fazendo com que a empresa alcance seu objetivo.

E por fim têm-se as evidências do valor, onde a diferenciação de uma bijuteria poderá ser a clara evidência do valor do produto. Ou seja, o cliente percebe a diferenciação, o design diferente e inovador do produto e fica evidente seu valor.

### *2.3.3 Possibilidades de Diferenciação*

A possibilidade da diferenciação pode ser ampla, isso levando-se em consideração que a diferenciação pode abranger diversas áreas empresariais, neste ponto apóia-se, Mintzberg (1988) que revela que as possibilidades de diferenciação podem estar fixas em seis pontos:

a) *Estratégia de diferenciação por preço* – a forma mais basal de diferenciar um produto é simplesmente cobrar um preço baixo, menor que o praticado pelos concorrentes, podendo assim recuperar as margens reduzidas no ganho com a escala.

b) *Estratégia de diferenciação de imagem* – baseia-se no desenvolvimento de uma imagem no produto que se distingue das outras, conseguida com intensos esforços de marketing, onde percebe-se uma aproximação com conceitos de sinalização do valor de Porter (1992), e ainda na percepção do valor pelos clientes de Day (1990).

c) *Estratégia de diferenciação de suporte* – nesta possibilidade, a diferenciação ocorre sem alterar o produto, tratando-se de agregar ao produto principal um “quê” a mais para diferenciá-lo, algo que, amplia o tipo de uso como no caso o prazo de entrega, o financiamento próprio, a assistência técnica, um brinde.

Este tipo de diferenciação é chamado por Mintzberg (1988) de *diferenciação periférica*.

d) *Estratégia de diferenciação por qualidade* – esta possibilidade está ligada às características do produto, tornando-o melhor, não diferente, mas melhor.

e) *Estratégia de diferenciação de design* – neste ponto, surge a possibilidade do oferecimento de um produto ao mercado com características diferentes daquelas dos produtos concorrentes, oferecendo algo diferente realmente, trazendo algo mais ao “*design* dominante”, proporcionando características únicas.

f) *Estratégia da não-diferenciação* – esta possibilidade é muito observada na prática, quando a empresa não tem base para a diferenciação de forma deliberada, onde o campo competitivo fica aberto para imitadores.

#### 2.3.4 Justificando e apostando na diferenciação

As estratégias devem e podem ser muitas para se ganhar consumidores para a sua empresa, no entanto a diferenciação cria valor, agrega valor a empresa e ao produto logo justifica-se a diferenciação, pois ninguém gosta do comum, do igual, do

semelhante, no mercado de bijuterias mais ainda, pois o consumidor não quer algo igual ao que já viu em outras lojas, quer algo diferenciado.

Apostar na diferenciação no mercado de jóias e bijuterias é essencial para que o produto fique com valor, fique diferente, fique característico.



### 3. ESTUDO DE CASO

#### 3.1 A INDÚSTRIA DE BIJUTERIAS E JÓIAS

A indústria de bijuterias é diferenciada da indústria de jóias sob diversos aspectos. As jóias são destinadas a públicos mais elitizados em função de sua matéria-prima, mais cara. As bijuterias, por sua vez, podem ser fabricadas utilizando-se diversos materiais, inclusive rústicos, como sementes, cordões, e outros materiais alternativos. Elas são acessíveis à uma maior parte da população.

Há ainda as semi-jóias, que seriam aquelas fabricadas com materiais menos nobres do que do que as jóias:

**SEMI-JÓIAS:** O conceito de semi-jóias veio para diferenciar as jóias maciças (que são feitas apenas com materiais nobres) daquelas que utilizam uma base de metal não nobre, como cobre e são revestidos com uma camada de metal precioso (ouro, prata, etc.). Na verdade, não há diferença na fabricação de uma jóia e uma semi-jóia, a não ser pela diferença de material utilizado. Portanto, semi-jóia nada mais é que uma jóia fabricada com metais não nobres, como o cobre ou ligas como latão, tombak, zamac entre outros e posteriormente revestidos com uma fina camada de metal nobre, como ouro, prata, paládio, ródio, etc.<sup>1</sup>

As jóias são as peças fabricadas com materiais nobres, como ouro, prata, paládio, platina, pedras preciosas, semi-preciosas, marfim, pérolas, couro, etc. Souza (2009) explica, ainda, a diferença entre jóias e bijuterias:

Peças com ametistas e outras gemas podem ser jóia ou bijuteria. Veja quando elas passam a ser jóia: Quando se tratar de uma jóia, em geral estará associada a ouro, platina, titânio, nióbio, prata e até com couro, madeira e outros materiais alternativos que começam a ser muito utilizados. A jóia tem um design próprio, mais elaborado, em geral identificado com a cultura da região onde se encontra a fábrica. Já as bijuterias são produzidas com materiais de ponto de fusão, como latão, zamak ou ligas pré-prontas feitas especialmente para uso em bijuterias. O acabamento é um definidor importante da jóia. Uma peça de bijuteria normalmente é banhada, enquanto na jóia é empregado o próprio metal. O uso da prata, muito comum tanto em jóias quanto em bijuterias, também tem diferenças significativas nas duas aplicações. Nas jóias os desenhos são exclusivos e mais trabalhados. Numa bijuteria os detalhes, em geral, são maiores, enquanto na jóia o desenho é bem definido. Outro detalhe importante é o fato de que nas jóias, as pedras são cravadas e, nas bijuterias, são simplesmente coladas. Pérolas, em bijuterias, nem mesmo chegam a ser sintéticas e são mera imitação.

---

<sup>1</sup> De acordo com [http://www.roverjoias.com.br/index1.php?link\\_include=includes/conteudo/in\\_dicas.php#dica7](http://www.roverjoias.com.br/index1.php?link_include=includes/conteudo/in_dicas.php#dica7)

A diferença entre bijuterias e jóias pode ser notada na escolha da matéria-prima, na destinação do mercado, na produção e na mão-de-obra. As bijuterias podem ser montadas por qualquer pessoa. A matéria-prima utilizada normalmente consiste em peças prontas, pedras sintéticas de vidro ou plástico, arames, cordões, sementes, e até mesmo, opções de matérias recicláveis, como jornal, plástico e metais.

As jóias são criadas por designers e sua matéria-prima consiste em metais nobres, pedras preciosas e sementes. Estas últimas são utilizadas na confecção de uma categoria recentemente conhecida, como biojóias. As semi-jóias estão numa categoria intermediária. Há maquinários que fabricam bijuterias e semi-jóias. Há, também, peças prontas de prata ou banhadas em ouro para a fabricação de semi-jóias.

Em função da diferença de materiais, os preços e público alvo são também diferenciados. De acordo com um estudo realizado pelo SEBRAE, as gemas brasileiras são abundantes, o que viabiliza o trabalho de designers de jóias e seus comerciantes.

A diversidade das pedras brasileiras é reconhecida não só no país, como também no exterior. Em solo brasileiro, podem-se encontrar turmalinas, águas- marinhas, topázios e diversas gemas do grupo do quartzo, como ágata, ametista, citrino e cristal-de-rocha. O Brasil é o maior produtor de topázio imperial e o único produtor de turmalinas paraíba (rósea, verde e azul). Ocupa, ainda, a 14<sup>a</sup> posição no *ranking* mundial na produção de ouro, destacando-se, também, por sua produção de outras pedras coradas. Da mesma forma, os designers brasileiros se encontram presentes no mercado internacional, com produtos de crescente valor agregado, com a incorporação, nas jóias desenvolvidas, não só de pedras preciosas brasileiras, como também de outros materiais. Tal atitude mostra um país de cultura e etnia diversificadas, pela apresentação de pedras e metais de boa ou ótima qualidade. (GARCIA, 2005, s.p.).

De acordo com o texto acima, infere-se que o segmento brasileiro de jóias é beneficiado pela diversidade de gemas e materiais e pela criatividade e presença dos designers nos mercados nacional e internacional.

O público alvo da venda de jóias é diversificado, pois existem diversos tipos de joalherias e até mesmo a venda direta. As jóias costumam constituir produtos mais caros e, portanto, seu público-alvo geralmente engloba as classes A e B.

A bijuteria, por sua vez, exige materiais mais simples, como peças de metais variados e o público-alvo da fabricação pode constituir varejistas e atacadistas. A

bijuteria é vista como um adorno de moda, já a jóia é considerada um objeto de arte e um investimento.

Os principais clientes da fábrica de bijuterias são varejistas que vendem produtos femininos ou lojas especializadas em bijuterias. A maioria dos consumidores de bijuterias são mulheres, com bom poder aquisitivo, jovens e que trabalham ou moram próximo a loja da fábrica ou dos revendedores, porém os homens também estão ficando adeptos a compra de bijuterias, seja para presentear ou para si mesmo. (GARCIA, 2005, s.p.).

As bijuterias e jóias possuem processos diferenciados de fabricação e função mercadológica. Ambas podem ser consideradas arte, mas há jóias comuns e personalizadas, assim como também há bijuterias comuns e as artísticas e exclusivas. Bijuterias e jóias são consideradas adornos e o público-alvo é, em sua maior parte, feminino.

De acordo com Godoi (2005, s.p.):

No passado, as jóias eram um luxo para poucos. Atualmente, graças ao desenvolvimento de novas tecnologias na produção e uso de materiais como madeira e couro, as peças estão mais próximas da classe média e até mesmo da C e D, graças à facilidade no pagamento oferecida pelas empresas. Marcas de luxo, como Cartier, Tiffany's, Mont Blanc e H.Stern apresentaram nos últimos anos crescimento nas vendas acima de 50%. Interessados em investir no mercado joalheiro terão como investimento inicial cerca de R\$ 150 mil, gastos na compra ou produção de estoque e instalação de showroom ou loja.

O público-alvo das joalherias vem mudando, com a intenção de aumento de vendas e crescimento de faturamento através da aproximação das jóias com as classes média, C e D. A mão-de-obra para a produção de jóias é geralmente especializada. De acordo com o SEBRAE:

Estudos apontam que o setor de gemas e jóias é uma indústria intensiva em mão-de-obra e gera aproximadamente 350 mil empregos diretos. O mercado interno consome de 5% a 1% da produção de gemas, 8% da produção de jóias e quase a totalidade da produção de bijuterias. O Brasil produz mais de 1/3 de todas as gemas comercializadas no mundo, com exceção do diamante, do rubi e da safira. Outra forte tendência do setor é a terceirização. Cerca de 6% das indústrias de jóias de ouro e 7% das de prata e folheados praticam a terceirização. O mesmo ocorre na lapidação das pedras, o que impede maior controle sobre a qualidade do serviço, visto que falta maior conhecimento sobre gemologia e técnicas gerenciais. (GARCIA, 2005, s.p.).

De acordo com o SEBRAE, apenas 30,6% da mão-de-obra da produção de jóias são qualificadas, ou seja, mão-de-obra especializada.

Uma pesquisa realizada pelo IBGM<sup>2</sup> explica que a falta de qualificação da mão-de-obra ainda é um problema. A valorização do designer de jóias também constitui um empecilho para a contratação de novos profissionais na área.

A pesquisa mostrou também que os maiores problemas enfrentados na produção e comercialização de jóias estão ligados à tributação elevada, à qualificação da mão-de-obra e à concorrência com o mercado informal. Também foram apontadas questões como a necessidade do setor valorizar o design de jóias, de adquirir máquinas e equipamentos, de informatizar-se e de implantar programas de qualidade total. (IBGM apud BNDES, 2006, s.p.).

A necessidade de mão-de-obra qualificada na fabricação de jóias ocorre em função de seu design e seus materiais específicos. Algumas indústrias utilizam mão-de-obra terceirizada.

De acordo com Garcia (2005, s.p.):

Ainda que uma parcela significativa dos entrevistados (39,19%) utilize mão-de-obra terceirizada, a maioria (59,46%) não o faz (Cf. Gráfico 19). A pouca utilização de mão-de-obra terceirizada pode servir como uma vantagem competitiva, visto que, dessa forma, há maior controle sobre a qualidade da produção.

A mão-de-obra especializada na produção de jóias constitui uma minoria. Pode-se realizar a produção artesanal ou com a utilização de maquinários. De acordo com o governo do Amazonas<sup>3</sup>, um dos pólos produtivos, a mão-de-obra ocorre:

As grandes empresas possuem um cronograma de formação e de reciclagem de mão-de-obra, diretamente com os fabricantes dos equipamentos importados. Já as médias, pequenas e micro empresas estão treinando sua mão-de-obra nas próprias indústrias, uma vez que não existe nenhum curso especializado no Estado do Amazonas.

A mão-de-obra da indústria de bijuterias, por sua vez, pode ser realizada de forma artesanal por qualquer pessoa, uma vez que há venda de peças prontas

---

<sup>2</sup> Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos: [www.ibgm.com.br](http://www.ibgm.com.br)

<sup>3</sup>

[http://www.aprendendoaexportar.gov.br/gemasejoias/pdf/Polo\\_de\\_Gemas\\_e\\_Joias\\_do\\_Estado\\_do\\_Amazonas.pdf](http://www.aprendendoaexportar.gov.br/gemasejoias/pdf/Polo_de_Gemas_e_Joias_do_Estado_do_Amazonas.pdf)

apenas para montagem. Há, também, produções de grande escala com a utilização de maquinários.

Em Limeira, outro pólo produtivo de jóias e bijuterias, há uma faculdade que oferece cursos para a especialização da mão-de-obra, como graduação em design (GIULIO, 2007).

A mão-de-obra qualificada é um dos problemas do segmento de jóias e bijuterias. A informalidade também não contribui para a especialização, uma vez que as empresas não se responsabilizam pela busca por reciclagens e novos cursos. As técnicas ficam defasadas e não há desenvolvimento de novos designs para as peças.

As produções caseiras são muito diversificadas e ocorrem em todo o país. Estes trabalhadores informais não possuem, na maior parte das vezes, qualificação para a diferenciação da montagem e design das peças.

O comércio de jóias conta com lojas diversificadas, direcionadas a diversos públicos e classes. O mesmo ocorre com as bijuterias.

Uma pesquisa realizada por Bichara et al (2008) listou os principais representantes brasileiros do comércio de jóias e bijuterias. A listagem abaixo demonstra o nome da marca e o Estado de origem.

<b>Marca</b>	<b>Estado de Origem</b>
Amsterdam Sauer	RJ
Blue Spirit	SP
Monte Carlo	RJ
Natan	RJ
Clock's	PE
Casio Store	SP
Tecnos lojas diretas	SP
Diamond & Irawus	MG
Estasi	SP
Dryzun	SP
Elister	RJ
De Conto	RS
Bergenson	PR
Tecnótica	GO
Big Bem	PR
Monalisa	SP
Celline	RJ
Marcus Joalheiros	PR
SF Jóias	DF
Renée Dalitz	PR
Napoleon	SP
Julio Okubo	SP

Waterproof	RJ
Corsage	SP
18 Kilates	RJ
Manoel Bernardes	MG
CL Jóias	RJ
Millenium	RJ
Trudy's	BA
R. Ximenes	CE
Nobre Jóias	MG
Samyra	SP

**Tabela 1 - Principais marcas de jóias**  
**Fonte: Bichara, 2008**

Abaixo, tem-se a pesquisa referente às principais marcas e origem destas na venda de bijuterias em todo o Brasil.

<b>Marca</b>	<b>Estado de Origem</b>
Officina	SP
C&A	SP
Lojas Renner	RS
Morana	SP
Braccialeto	PE
Rommanel	SP
Berloque	PE
Fizpan	RJ
Omy	SP
Victoria Regia	SP
Danielle Dessin	RJ
Maíra	SP
Ponto da Prata	SP
Bijou Bijou	SP
Brilho do Sol	SP
Great Story	SP
Realce	SP
Valery	SP
Belle Bijou	PE
Papoula	SP
Via Torino	RJ
Vika	SP
Kika	SP
Dank	RJ
Myosotis	PE
Donna Ly	RS
Arte Folheados	DF
Thomas Rabello	MG
Rosa Chock	PR
Carla Prado	PR

Obsession	RJ
Sicret	SP

**Tabela 2 - Principais lojas de bijuterias**

**Fonte: Bichara, 2008**

Tanto na venda de bijuterias quanto na de jóias, nota-se uma predominância por lojas em Rio de Janeiro e São Paulo. Nota-se que há a divisão entre as lojas direcionadas à venda de jóias ou à venda de bijuterias, o que demonstra, mais uma vez, a diferenciação entre a produção, matéria-prima utilizada e preços das peças.

O estudo aponta, ainda que o número de lojas de jóias em shopping centers não ultrapassava 1750 lojas, em média 7 lojas por shopping. Além disso, é praticamente inexistente o número de lojas de rua que comercializam jóias finas, sendo predominante a existência de jóias populares, como alianças, e a maioria destas comercializa também relógios e óculos. As jóias, portanto, são responsáveis apenas por parte do faturamento.

A pesquisa indica que há quase um milhão e meio de revendedoras (vendas diretas), principalmente na venda bijuterias e folhados. Em shoppings centers a relação entre jóias e bijuterias é a predominância de 65% das primeiras, exceto em alguns estados do Nordeste. O número de lojas de bijuterias em shoppings não ultrapassa 1350 lojas em todo o Brasil.

As lojas de rua que comercializam bijuterias estão para as lojas de shopping do mesmo segmento na proporção de 3:1. a pesquisa analisou 60 zonas comerciais em todo o Brasil.

A pesquisa indica que o investimento em bijuterias e jóias atende ao crescimento do setor e destaca o *franchisig* como boa oportunidade de negócios.

De acordo, ainda, com Garcia (2005, s.p.):

O mercado atingido pelas empresas é basicamente local (88%). Apenas 6,76% vendem seus produtos para o exterior. A maioria dos entrevistados (55,41%) diz que não existem dificuldades para vender seus produtos e 57,4% dessas vendas são realizadas pelo proprietário. Na maior parte dos casos (60,4%), as vendas são realizadas por meio de comércio próprio, ou seja, diretas ao consumidor e no comércio varejista. Outros (26,4%) vendem por encomenda de pessoas físicas.

A indústria de jóias e bijuterias domina a maior parte do mercado, e as exportações são um fator de crescimento. Em relação à exportação, a pesquisa demonstra:

O Brasil alcançou exportações em 2004 de US\$ 745 milhões, contudo se compararmos com alguns países do Oriente, com a Índia e Tailândia, vemos que temos poderio de crescer muito mais.

A Índia orgulhosamente apresenta exportações em jóias/gemas de US\$ 15 bilhões, este valor é maior que as exportações de soja do Brasil (US\$ 11 bilhões), o produto mais exportado do Brasil.

Tal fato deixa desconfortável os empresários do Brasil, porém analisando melhor os números, verifica-se que tal valor deve-se ao esforço de tornar a Índia um centro mundial lapidador de diamantes, similar aos existentes em Israel e Bélgica, de tal forma que hoje é o maior comprador de diamantes brutos do mundo. Desta forma, as exportações de diamantes alcançaram a US\$ 11 bilhões, ou seja, 75% das exportações totais. Em gemas, o valor exportado foi de 192 milhões, contra US\$ 105 do Brasil nesta área, o que não muito significativo. (GARCIA, 2005, s.p.).

O estudo explica que as exportações de jóias da Índia foram de US\$ 3,8 bilhões contra US\$ 136 milhões do Brasil. A Índia realiza ações de marketing como a participação em eventos. A participação do Brasil nos mercados Americano e europeu deixa a desejar, uma vez que estes ainda predominam, apesar do potencial brasileiro.

A tabela abaixo demonstra a compra de jóias de acordo com a classe social a que pertencem os consumidores:

CLASSE A1	CLASSE A2	CLASSE B1	CLASSE B2	CLASSE C	TOTAL
153.945.849	473.092.222	337.358.890	479.849.896	775.923.379	2.220.170.236
6,93%	21,31%	15,20%	21,61%	34,95%	100,00%

Tabela 3 – Divisão por classes de jóias comercializadas no mercado nacional em 2004

Fonte: Garcia, 2005

Nota-se que as classes A e B somam mais de 65% das vendas totais, o que pode ser explicado em função do poder aquisitivo destas classes e, conseqüentemente, maior poder de compra.



Ranking	CLASSE A1	CLASSE A2	CLASSE B1	CLASSE B2	CLASSE C	TOTAL
<b>SAO PAULO</b>	51.357.396	170.519.555	127.658.885	184.580.393	263.197.075	797.313.305
<b>Grande São Paulo</b>	33.559.870	108.262.901	71.778.437	98.424.698	120.951.612	432.977.517
<b>Interior de São Paulo</b>	17.797.526	62.256.655	55.880.449	86.155.695	142.245.463	364.335.788
<b>RIO DE JANEIRO</b>	16.714.264	56.975.049	39.146.547	55.157.670	93.163.011	261.156.542
<b>MINAS GERAIS</b>	10.307.880	34.270.004	26.844.470	39.495.931	77.139.852	188.058.136
<b>RIO GRANDE DO SUL</b>	16.656.723	37.843.225	26.576.100	39.183.861	58.841.034	179.100.944
<b>PARANA</b>	15.765.471	33.440.281	22.236.049	32.669.407	53.018.619	157.129.827
<b>BAHIA</b>	6.656.560	22.571.207	11.222.119	15.619.544	28.664.733	84.734.163
<b>SANTA CATARINA</b>	6.632.793	15.753.984	11.870.852	18.732.337	29.672.821	82.662.787
<b>PERNAMBUCO</b>	5.074.196	16.820.983	8.139.096	11.551.676	20.832.076	62.418.027
<b>GOIAS</b>	2.093.974	8.625.708	9.424.716	11.795.671	22.397.450	54.337.519
<b>DISTRITO FEDERAL</b>	3.479.949	14.476.404	9.955.138	8.560.371	10.405.668	46.877.530
<b>CEARA</b>	3.484.953	11.868.968	5.796.423	7.974.221	15.306.639	44.431.203
<b>ESPIRITO SANTO</b>	1.521.071	5.494.412	5.139.002	7.687.647	14.211.907	34.054.038
<b>PARA</b>	2.612.464	4.936.444	3.739.179	5.764.110	11.583.813	28.636.009
<b>MATO GROSSO</b>	838.090	3.498.331	4.340.051	5.553.131	10.087.423	24.317.027
<b>MATO GROSSO DO SUL</b>	955.047	3.982.151	4.540.184	5.490.794	9.234.211	24.202.387
<b>Demais Estados</b>	9.795.019	32.015.516	20.730.078	30.033.133	58.167.047	150.740.792
<b>TOTAL</b>	<b>153.945.849</b>	<b>473.092.222</b>	<b>337.358.890</b>	<b>479.849.896</b>	<b>775.923.379</b>	<b>2.220.170.236</b>

Tabela 4 - Mercado divisão por classes

Fonte: Garcia, 2005

A tabela acima demonstra o tamanho do mercado relacionado às classes sociais em cada Estado. A classe C aparece como predominante em todos os Estados, o que pode ser explicado através da quantidade quase hegemônica de indivíduos pertencentes a esta classe.

Local de Compra								
Onde compram?	Total	Int. SP	Gde. RJ	Gde. SP	SE exc. SP	Centro -Oeste	Norte/NE	Sul
• Lj espec. fora Shopping	30	35	27	27	46	7	27	35
• Lj espec. em Shopping	29	15	39	28	25	40	30	24
• Autônomo/ourives	25	30	23	26	20	42	20	12
• Ótica/Reloj. fora Shopping	5	8	-	6	4	1	10	17
• Lj não espec. em Shopping	5	7	7	3	2	5	6	1
• Lj ã espec. fora Shopping	4	3	3	7	-	3	5	10
• Ótica/Reloj. em Shopping	2	4	-	2	4	3	2	1
• Internet	-	-	1	-	-	1	-	-

Por quê escolhe o local ?	Total	Int. SP	Gde. RJ	Gde. SP	SE exc. SP	Centro -Oeste	Norte/NE	Sul
• Melhores preços	24	24	15	30	27	20	30	28
• Prazos de pagto.	21	17	35	17	19	16	15	5
• Localização/hábito	19	19	27	13	17	33	15	6
• Confiabilidade da loja	12	17	10	14	7	10	8	23
• Atendimento	7	7	1	5	17	8	8	16
• Aparência/design	5	4	2	6	11	9	2	10
• Jóias de qualidade	4	8	5	2	-	1	6	6
• Condições comerciais	3	2	3	3	-	3	7	-
• Certificado de origem	3	2	-	5	2	-	8	-
• Marca conhecida	2	1	-	4	-	1	-	5

Tabela 5 - Preferências de compra

Fonte: Garcia, 2005

A tabela acima demonstra as preferências de compra dos consumidores. A região Sudeste, com exceção de São Paulo, prefere fazer compras de jóias e bijuterias em lojas fora de shoppings. Nota-se que a porcentagem de compras realizadas pela internet é baixa.

Isso pode ser explicado se analisado que a compra de jóias e bijuterias exige que se prove o produto. No caso das jóias, cujo investimento é maior, há também a desconfiança por parte do público em relação a compras pela internet.

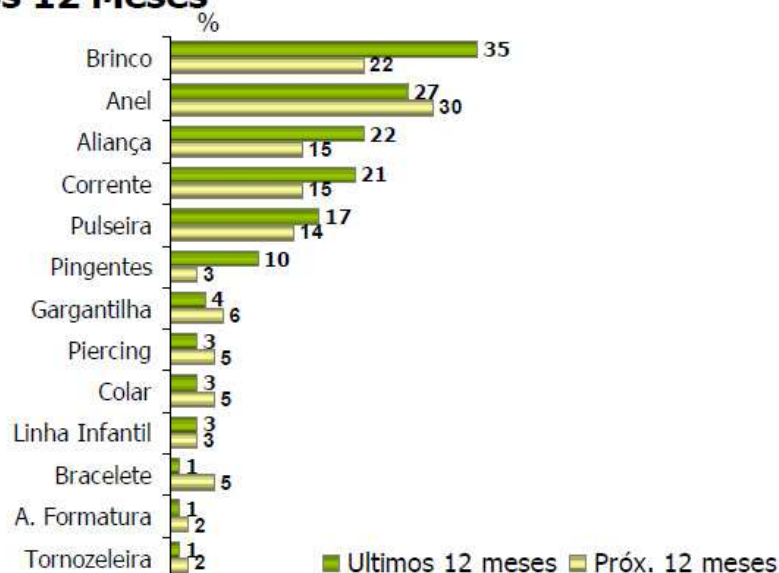
Melhores preços e prazos são fatores primordiais para a decisão da compra, de acordo com a pesquisa. Em segundo lugar é dada importância ao design e à qualidade do produto.

Uma estratégia de venda é aliar estes fatores: garantia, qualidade, design, preços e prazos, para conquistar os consumidores.

A figura abaixo mostra as vendas num período de 12 meses (pesquisa realizada em 2004) e sua projeção para o ano seguinte:

## O Mercado Futuro

### A Compra dos Últimos 12 Meses e a Compra dos Próximos 12 Meses



**Gráfico 1 – Venda e projeção**

Fonte: Garcia, 2005

O gráfico acima demonstra as vendas realizadas em 2004 e a projeção para o ano de 2005. Os brincos são as peças mais vendidas. A sua projeção, porém, relata uma queda. Os anéis estão em segundo lugar, sendo, ainda, mais vendidos que as alianças, que ficam em terceiro lugar.

A figura acima demonstra que a projeção nem sempre é positiva demonstrando crescimento de todos os produtos.

Abaixo, tem-se a demanda total brasileira por produto. Este gráfico se refere a jóias e bijuterias, exceto em relação às alianças, geralmente confeccionadas em ouro ou prata.

Nota-se que a demanda por correntes e colares é maior do que todas as outras, contrariando a análise de vendas realizadas acima. Isso pode ocorrer se as regiões analisadas ou as classes sociais pesquisadas forem diversas.

## DEMANDA TOTAL POR PRODUTO - BRASIL

### Produção de Correntes e Colares:

60,2% das Empresas do Brasil;  
53,2% das Microempresas;  
73,3% das Grandes;

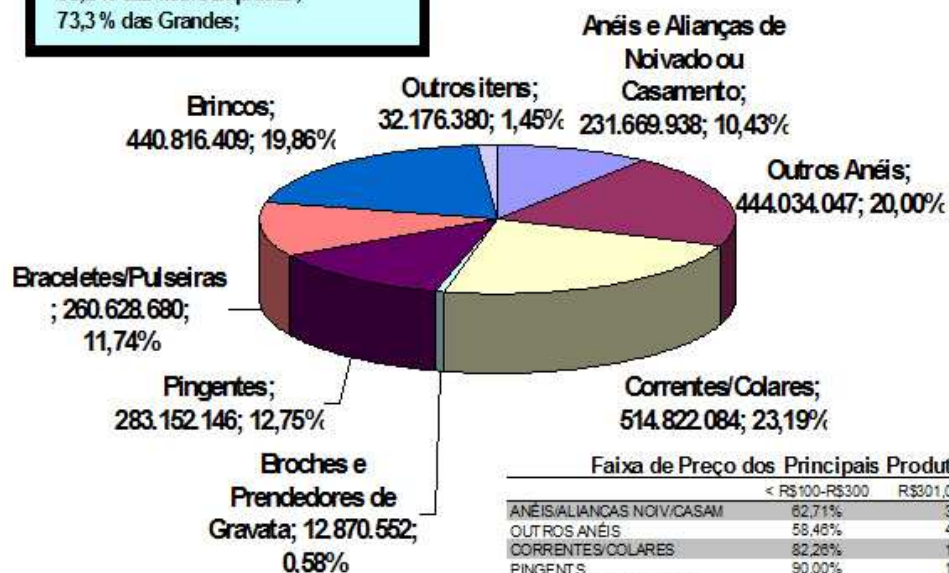


Gráfico 2 – Demanda por produto  
Fonte: Garcia, 2005

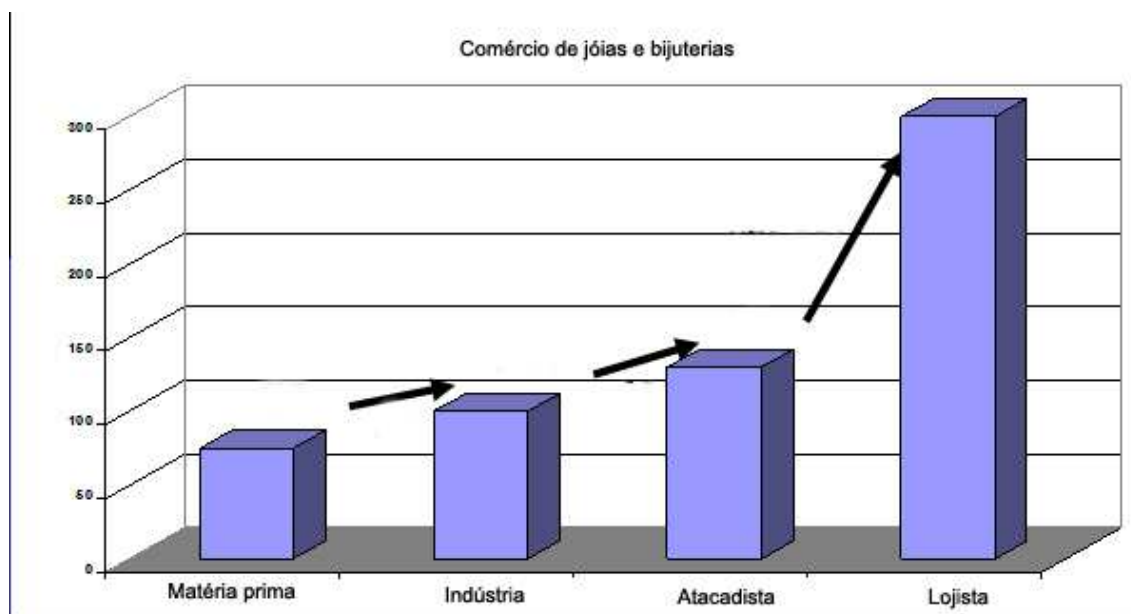


Gráfico 3 – Faturamento  
Fonte: Garcia, 2005

Acima, tem-se o caminho percorrido pelas jóias e bijuterias até chegar no consumidor final e o faturamento correspondente a cada setor. Os lucros crescem até a chegada ao consumidor final.

Alguns países, como a Itália, são líderes no mercado internacional de jóias. O Brasil importa jóias e bijuterias de diversos países, de acordo com a tabela abaixo:

<b>Importações brasileiras em 2008 / US\$</b>		
Peru	117.936.481	21,6%
Alemanha	101.769.286	18,7%
Bélgica	87.394.114	16,0%
África do Sul	86.193.665	15,8%
Rússia	29.198.999	5,4%
Chile	24.810.098	4,6%
China	23.562.455	4,3%
Estados Unidos	12.002.193	2,2%
Reino Unido	11.393.625	2,1%
Índia	9.502.837	1,7%
Demais países	41.129.402	7,5%
<b>Total</b>	<b>544.893.155</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 6 - Importações jóias e bijuterias**  
**Fonte: IBGM, 2009**

Nota-se que as importações de países da América latina justificam-se pela presença constante de metais preciosos. Há também a importação de países da Europa, África, América do Norte e Ásia.

Nas importações, os relógios ajudam a reduzir o percentual total de queda para 37%. Assim como as pérolas, as importações de jóias finas tiveram um aumento de 25% no 1º semestre de 2009, o que representa a maior surpresa desta pesquisa, indicando um fato que já foi noticiado pelo CREBi. Em diversas vezes: as empresas de jóias do exterior estão de olho no mercado do Brasil. O Brasil importa mais bijuterias que exporta numa proporção de 10% em 2009. A queda na importação foi de apenas 3%, pequena em relação a queda total de 40%. (CREBI, 2009).

O aumento das importações demonstra uma injeção de novas peças, incluindo relógios. As bijuterias também são importadas em grande número, apesar da produção nacional.

A exportação brasileira de jóias e bijuterias foca em materiais nacionais e produções artesanais com peças rústicas que misturam sementes, palha e pedras nativas.

<b>Importação por estado em 2008 / US\$</b>		
Amazonas	383.357.400	70,4%
São Paulo	107.488.106	19,7%
Espírito Santo	20.032.952	3,7%
Santa Catarina	9.229.897	1,7%
Rio Grande do Sul	8.038.022	1,5%
Rio de Janeiro	7.592.821	1,4%
Mato Grosso do Sul	2.663.842	0,5%
Minas Gerais	2.025.533	0,4%
Rio Grande do Norte	966.447	0,2%
Paraná	926.082	0,2%
Demais estados	2.572.053	0,5%
<b>Total</b>	<b>544.893.155</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 7 - Importações por Estado**  
**Fonte: IBGM, 2009**

A tabela acima demonstra as importações de jóias e bijuterias por Estado brasileiro. O Amazonas está em primeiro lugar, seguido por São Paulo. Minas Gerais, por ser um dos maiores pólos de produção de jóias e bijuterias

O setor de Gemas, Pedras Preciosas e Jóias não encontra grandes entraves comerciais no mercado internacional. Geralmente as tarifas de importação são baixas, e não há forte presença de cotas e outras barreiras não tarifárias (com exceção do diamante que possui acordos de Regras de Origem visando combater o descaminho e o financiamento de guerra civil e terrorismo).

Estima-se que o país seja responsável pela produção de cerca de 1/3 do volume das gemas do mundo, excluindo diamantes, rubi e safira, considerado também um importante produtor de ouro. A extração de ouro ocorre em todos os estados principalmente em Minas Gerais, Pará, Mato Grosso, Bahia e Tocantins. Já a produção de pedras preciosas é feita em grande parte por garimpeiros e pequenas empresas, com grande produção nos Estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Bahia, Goiás, Pará e Tocantins.

Segundo o IBGM (Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos), pesquisas demonstram que é necessário um reposicionamento do produto "jóia" na mente do consumidor, a partir do rejuvenescimento das joalherias, inovação no design, e maior interação com a moda e com a juventude, acompanhando dessa forma as mudanças da sociedade, seus valores e hábitos e as mudanças políticas e econômicas. (IBGM, 2009).

De acordo com o texto acima, nota-se que as tarifas de importação são baixas. Há extração de gemas e ouro e produção de jóias e bijuterias e, concomitantemente, há a importação de produtos estrangeiros para a revenda no mercado nacional.

De acordo, ainda, com o IBGM<sup>4</sup> (2009) as transações internacionais de joalheria de ouro tem aumentado em valor, mas seu volume tem decrescido. Já, as jóias em prata, folheadas e bijuterias têm crescido em valor e em volume. O ouro muitas vezes é usado em detalhes em função de seu preço.

A concorrência dos produtos brasileiros com produtos importados dentro do país pode ocasionar quedas nas vendas, o que costuma ser compensado com preços e garantias estendidas.

As importações de jóias e bijuterias representam uma parcela considerável do faturamento obtido. Além de jóias italianas, há também a prata de Bali, Indonésia e Índia.

Em relação aos pólos produtivos de jóias e bijuterias no Brasil, destaca-se:

**Pará:** De acordo com o governo do Pará<sup>5</sup>, este estado abriga a província mineral mais representativa do país, possuindo a maior jazida de ferro do mundo, 80% das reservas de bauxita do Brasil. É, também, o maior produtor de ouro, com reservas estimadas em 300 toneladas. Seu mapa gemológico registra 256 ocorrências de diamantes, água marinha, ametista, berilo, calcedônia, citrino, cristal de rocha, fluorita, granada, malaquita, opala, quartzo, rutilo, turmalina, topázio, entre outras. Tudo isso contribui para que o Pará seja um pólo de produção.

Atualmente, o Programa apóia 150 oficinas/ourives e três empresas de embalagens, localizados em Belém, Ananindeua e Marituba. Apóia, ainda, 50 lapidadores/oficinas de artesanato mineral da Floresta do Araguaia, dez oficinas/ourives, uma indústria de embalagens de Paraupébas e 30 oficinas/ourives de Itaituba. Dos 245 estabelecimentos citados acima, apenas 13 encontram-se formalmente constituídos. Para a ampliação da formalidade, o Programa de Desenvolvimento do Setor de Gemas e Jóias está firmando convênio com o Ministério da Integração e com o governo do Estado.

O Pará conta, hoje, com seis fundições instaladas – algumas, ainda em fase de estruturação e outras em plena produção. No início da implementação do Programa, o Estado contava, apenas, com uma fundição. Esta ocorrência muda o perfil da produção joalheira do Pará, que

---

<sup>4</sup> Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos

<sup>5</sup> [http://www.aprendendoaexportar.gov.br/gemasejoias/pdf/Polo\\_de\\_Gemas\\_e\\_Joias\\_do\\_Estado\\_do\\_Para.pdf](http://www.aprendendoaexportar.gov.br/gemasejoias/pdf/Polo_de_Gemas_e_Joias_do_Estado_do_Para.pdf)

deixa de ser exclusivamente artesanal para também incorporar o processo industrial, com maior escala e valor agregado. É importante lembrar que determinados municípios, integrantes do Programa, estão há mais de 450 km da capital. As grandes distâncias são fatores que representam dificuldades para a implementação das ações programadas.

O projeto do governo Paraense visa estimular a produção de jóias e bijuterias que utilizem a riqueza mineral de suas terras. Além disso, constitui possibilidade de profissionalização e geração de renda para sua população.

**Juazeiro do Norte:** um dos principais pólos brasileiros. De acordo com o Estado do Ceará<sup>6</sup>:

O segmento de folheados, o forte do município, congrega 40 empresas formais e cerca de 250 informais, empregando perto de 4.000 pessoas, garantindo um faturamento anual de 60 milhões de reais, na venda de 30 toneladas/mês de produtos, desde o bruto até os folheados de ouro e prata.

A informação disponível é a de que, se for considerada toda a cadeia produtiva, desde a fundição até a embalagem, feita na sua maioria por empresas familiares terceirizadas, o número de postos de trabalho gerados pode chegar a 10 mil.

As prioridades do pólo estão voltadas para dinamizar a Associação existente; formar um consórcio de promoção; pesquisar mercados e novos produtos; aprimorar o design em suas peças; adquirir máquinas e matéria-prima de forma associativa e incluir o uso de pedras de Santana e Nova Olinda. A Associação dos Produtores de Calcário, Lajes e Rochas Ornamentais.

Os metais constituintes do bruto são adquiridos em São Paulo. Aproximadamente 10% das empresas adquirem os metais preciosos e sais de empresas especializadas, também, em São Paulo, e 90% adquirem de empresas regionais, a maioria informalmente.

Verifica-se que, apesar da matéria-prima ser adquirida em São Paulo, este é um dos mais importantes pólos do país em função da quantidade de pessoas envolvidas e tamanho da fabricação.

**Vales do Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce:** com uma enorme produção de gemas, os pólos de Minas Gerais estão entre os mais conhecidos do Brasil. De acordo com o Estado de Minas Gerais<sup>7</sup>:

---

<sup>6</sup> [http://www.aprendendoexportar.gov.br/gemasejoias/pdf/Polo\\_de\\_Gemas\\_e\\_Joias\\_do\\_Estado\\_do\\_Ceara.pdf](http://www.aprendendoexportar.gov.br/gemasejoias/pdf/Polo_de_Gemas_e_Joias_do_Estado_do_Ceara.pdf)

<sup>7</sup> [http://www.aprendendoexportar.gov.br/gemasejoias/pdf/Polo\\_de\\_Gemas\\_e\\_Joias\\_do\\_Estado\\_do\\_Minis\\_Gerai\\_s.pdf](http://www.aprendendoexportar.gov.br/gemasejoias/pdf/Polo_de_Gemas_e_Joias_do_Estado_do_Minis_Gerai_s.pdf)



ssentada numa das maiores províncias gemológicas do mundo, dada sua extensão e a diversidade de gemas que vão desde o diamante até a ametista e o citrino, tendo ainda dentro de suas fronteiras a produção de ouro aluvionar, além de diversos minerais industriais, esta região se constitui no maior paradoxo econômico-social, pois é a região mais pobre do Estado de Minas Gerais. Além de produtora de gemas, a região tem no segmento de lapidação e comercialização de pedras uma de suas mais importantes atividades. Os principais Pólos são Governador Valadares e Teófilo Otoni. Segundo levantamento realizado pelo MCT/CT, existem cerca de 300 microempresas nas áreas de lapidação e comercialização, além de 2.700 de lapidações informais, 1.500 corretores e um número desconhecido de garimpeiros. Estima –se que, em toda a cadeia, as pessoas, direta ou indiretamente envolvidas, ocupem 100 mil postos de trabalho (Arranjos Produtivos de Base Mineral e Demanda Mineral Significativa no Brasil, 28 – Gemas nas Regiões de Governador Valadares e Teófilo Otoni).

Além das empresas, há bastante atividade informal de brasileiros e estrangeiros, o que acentua a concorrência. A desorganização do extrativismo tem demonstrado conseqüências quanto ao início de uma escassez de recursos.

**Limeira:** o maior pólo produtivo de jóias e bijuterias do Brasil, considerado o mais importante.

De acordo com Giulio (2007, s.p.)

A cidade já foi a capital da laranja, assim como ficou conhecida por abrigar um parque industrial com grandes empresas na área de máquinas e bens de capital. Hoje, Limeira, localizada à beira da rodovia Anhangüera no interior paulista, se tornou referência nacional na produção de jóias folheadas e bijuterias de metais, caracterizando-se como um exemplo de Arranjo Produtivo Local (APL) que, apesar de entraves como a informalidade e baixa automação das empresas, tem dado certo. O pólo limeirense é formado, em sua grande maioria, por micro e pequenas empresas de capital social familiar, responsáveis por produzir cerca de 50 toneladas de peças por mês, comercializadas em todas as regiões brasileiras, além de exportar para América Latina e países como Estados Unidos, África do Sul, Portugal, Itália e Espanha. São 450 empresas formalizadas e mais cerca de 200 pequenas informais que atuam no setor. Juntas, elas geram quase 60 mil empregos diretos e indiretos, o que corresponde a um terço da população local economicamente ativa. A forte indústria de jóias e bijuterias da micro-região de Limeira, que agrega oito pequenas cidades, respondeu por 60% do faturamento nacional obtido com exportação de produtos do setor em 2006 - um montante de US\$ 132 milhões de um total de US\$ 220 milhões, segundo dados do Instituto Brasileiro de Jóias e Gema (IBGM). Apesar da explosão recente, a história da indústria de folheados de Limeira é antiga e está relacionada às famílias tradicionais de ourives que se instalaram na região no século passado. A primeira grande empresa local do setor foi fundada em 1938. Dedicada à produção industrial de jóias, a Indústria de Jóias Cardoso era considerada, na época, a maior empresa do setor no país, com mais de 100 funcionários.

A ausência de mão-de-obra qualificada é um dos problemas da produção de jóias e bijuterias deste pólo.

**Amazonas:** um dos maiores importadores de matérias-primas em função da isenção de impostos (zona franca), é também um grande produtor. De acordo com o Estado do Amazonas<sup>8</sup>:

O Arranjo Produtivo de Manaus é integrado por empresas que fabricam jóias; jóias e relógios; ligas e sais de metais preciosos.

No Distrito Industrial, existem duas grandes indústrias, a MG-GOLD, integrante do grupo Magnum, fabricante de correntes e relógios, como principais linhas de produtos e, complementarmente, de jóias, além da COIMPA, que fabrica as ligas de metais preciosos – prata, ouro e platina – para a indústria joalheira, além dos sais para a indústria de folheados. Também estão presentes em Manaus, a Séculos, fabricante de jóias e relógios; a Vivara e a Duque Amazonas, ambas fabricantes de jóias. Existem, também, mais sete micro empresas que fabricam jóias. Seis delas possuem lojas próprias, com vendas de jóias de terceiros, além das por eles desenhadas e fabricadas, consideradas jóias de autor.

**Bahia:** a riqueza mineral é um dos fatores que incentiva a produção de jóias e bijuterias na Bahia. De acordo com o Estado da Bahia<sup>9</sup>:

A Bahia é reconhecida por ser o Estado brasileiro que mais investe na atividade mineral. Tais investimentos permitiram a realização de inúmeras pesquisas e prospecção mineral, mapeamento geológico básico, desenvolvimento de estudos em distritos mineiros e de pesquisas geocientíficas, com reflexos positivos, demonstrados no expressivo crescimento e diversificação da produção mineral da Bahia. Atualmente, a produção mineral baiana é gerada por aproximadamente 320 empresas, que atuam em mais de 100 municípios, e abrange cerca de 35 substâncias minerais, mobilizando 19 mil empregos diretos.

Sendo um estado rico em minerais, é possível o desenvolvimento de jóias e bijuterias com gemas retiradas do local.

Analisando-se todas as informações dispostas, conclui-se que o setor de jóias e bijuterias abrangem uma grande camada da população, por serem destinadas a públicos diferentes.

---

<sup>8</sup>[http://www.aprendendoaexportar.gov.br/gemasejoias/pdf/Polo\\_de\\_Gemas\\_e\\_Joias\\_do\\_Estado\\_do\\_Amazonas.pdf](http://www.aprendendoaexportar.gov.br/gemasejoias/pdf/Polo_de_Gemas_e_Joias_do_Estado_do_Amazonas.pdf)

<sup>9</sup>[http://www.aprendendoaexportar.gov.br/gemasejoias/pdf/Polo\\_de\\_Gemas\\_e\\_Joias\\_do\\_Estado\\_da\\_Bahia.pdf](http://www.aprendendoaexportar.gov.br/gemasejoias/pdf/Polo_de_Gemas_e_Joias_do_Estado_da_Bahia.pdf)

Há um constante crescimento na venda de jóias e bijuterias. Apesar disso, o Brasil ainda importa estes produtos com intensidade, visando oferecer variedade aos seus consumidores.

Há, também, a exportação de jóias brasileiras e uma nova tendência que vem fazendo sucesso são as biojóias, fabricadas a partir da utilização de produtos nativos, como sementes. Além de serem exóticas, as biojóias integram o conceito de desenvolvimento sustentável. O Brasil possui diversos pólos produtores, o que em grande parte é possível em função de suas riquezas minerais.

## 3.2 GABRIELA FARACO ACESSÓRIOS

### 3.2.1 A Empresa

A empresa Gabriela Faraco Acessórios, situada na área central da cidade de Florianópolis, atuando no mercado de bijuterias e acessórios há mais de três anos é focada na venda em atacado, atende à uma clientela em sua maioria de nível econômico elevado, ofertando produtos requintados e sofisticados voltados à esses clientes.

Especializada na produção de brincos, pulseiras, anéis e colares, a empresa mantém o foco boutiques ou lojas especializadas em acessórios que atendem a uma clientela exigente que procura uma moda sofisticada e atual. A marca Gabriela Faraco possui mais de 50 pontos de venda distribuídos em diversos estados brasileiros como Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, Espírito Santo, São Paulo, Acre e Bahia. Também possui clientes no exterior, especificamente das cidades de Miami (EUA) e Dublin (Irlanda) onde tem percebido uma forte aumento de demanda por seus produtos nessas duas regiões. Além desses pontos de venda, a marca é responsável pela criação e confecção de uma coleção exclusiva de acessórios para uma marca de calçados e bolsas situada na cidade de São João Batista, em Santa Catarina.

A Gabriela Faraco acessórios conta no total com uma equipe 32 colaboradores, sendo 10 montadoras que trabalham internamente na montagem de peças, 1 coordenadora de produção, 1 coordenadora de qualidade e responsável pelos trabalhos terceirizados, 4 representantes que atuam de forma intensiva nos estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Espírito Santo, além dos representantes nacionais, a empresa conta com 2 escritórios internacionais de

representação especializados em marcas brasileiras no exterior que atuam em Miami (EUA) e Dublin (Irlanda), 1 designer, 1 assistente de designer, 1 Administrador, 1 auxiliar administrativo e mais uma equipe de 12 trabalhadores terceirizados.

### *3.2.2 Breve Histórico*

A designer Gabriela Faraco, apesar de ter sua formação em pedagogia pela Universidade Federal de Santa Catarina, sempre foi aficionada por moda desde muito jovem, já em 2004, prestes a concluir sua graduação, já tinha certeza que seu lugar não era ensinando crianças e sim criando e desenvolvendo tendências para o mundo da moda.

Após concluir sua faculdade em 2005, resolveu adentrar de vez no mundo da moda procurando cursos e workshops voltado para tendências de moda. Sempre apaixonada por acessórios e bijuterias, no decorrer desse processo ela descobriu o ilimitado mundo da criação de acessório onde poderia desenvolver sem fronteiras todas as possibilidades que sua imaginação e seu bom gosto pudessem alcançar.

Foi então que em 2006 ela decidiu que iria abrir de forma independente o seu negócio e ingressar de vez no mundo da moda. A empresa começou como a grande maioria das empresas brasileiras, de forma ilegal. Todavia com o passar do tempo, após um ano de existência na ilegalidade a empresa que contava com apenas 3 funcionários, conquistou diversos clientes que à forçaram a legalizar o seu negócio pois se tratavam de empresas formais e exigiam emissões de notas-fiscais na compra dos produtos.

Notando que as suas habilidades empresariais estavam limitadas a criação e desenvolvimento de produtos, no início de 2007, a jovem designer Gabriela Faraco percebeu que cuidar da parte estratégica da empresa era fundamental. Foi então que procurou um sócio para desenvolver esta tarefa, pois as suas habilidades empresariais eram limitadas e necessitaria de um parceiro para decidir em conjunto para onde a empresa iria rumar.

Ela não precisou ir muito longe para encontrar o parceiro ideal. Foi dentro de sua casa que seu irmão, também jovem, com espírito empreendedor, aceitou a grande tarefa de transformar e dar visão às habilidades de sua irmã.

Desde então a empresa Gabriela Faraco Acessórios é uma empresa reconhecida nacionalmente no ramo de bijuterias de luxo. Atualmente com mais de 50 pontos de venda no Brasil e no exterior, a empresa desponta com a criação de bijuterias de luxo para mulheres de bom gosto e exigentes.

### 3.2.3 Estratégia de Diferenciação

De acordo com as definições de estratégia de diferenciação abordadas e analisando o comportamento estratégico adotado pela empresa Gabriela Faraco Acessórios é possível destacar que a diferenciação utilizada pela empresa em questão foca o produto, o design de modo a oferecer um produto inovador, diferenciado, objetivando ainda atrair a atenção e a fidelidade dos clientes para que com essa postura aumente-se a competitividade da empresa no mercado em que atua.

A partir das definições de competitividade analisadas na parte de referencial teórico desta monografia, essa definição, é possível identificar que a empresa Gabriela Faraco Acessórios apresenta uma política estratégica voltada para a ampliação do seu mercado através de novos produtos, com design diferenciado, originais, agradáveis aos olhos e ao gosto dos clientes.

Após analisar o comportamento estratégico da Gabriela Faraco Acessório, constatou-se que uma das mais importantes dessas possibilidades, a imagem e a marca da empresa, vem se consolidando a cada dia.

Neste sentido destaca-se que em, se tratando de estratégias de marcas pode-se apresentar o quadro organizado por Sarquis (2003), onde se tem a associação da estratégia *versus* vantagem e desvantagem para a construção de marcas mostrando a presença da estratégia nas marcas.

Estratégias	Vantagens	Desvantagens
- Marca institucional ou marca global. Usa a marca da empresa para todos os produtos.	- Uso da eventual boa imagem da empresa; e - sinergia de promoção e propaganda – com menores custos globais.	- risco de comunicação de imagem negativa de um produto para os demais, se algo o afetar; - falta de identidade do produto individual; e - menor eficácia na propaganda, por segmento.

- Marca de família ou marca de linha. Usa a marca da família/linha para todos os produtos	- uso da eventual boa imagem; e - sinergia de publicidade por família.	- As mesmas desvantagens acima, considerando-se o âmbito da família.
- Marca individual ou marca de produto. Usa uma marca individual para cada produto.	- cada produto passa a ter identidade própria e autônoma; - facilidade de posicionamento; - facilidade e maior eficácia na propaganda por segmento de renda, idade, sexo e outras variáveis; e - minimização dos riscos de contaminação de imagem.	- Custo de propaganda muito elevado

Quadro 1 – Estratégias de marcas

Fonte: SARQUIS, 2003 (*apud* ROSA, 2008).

A marca e suas estratégias para o destaque é um fator crucial para a diferenciação da empresa perante seus concorrentes. A utilização da marca é tão importante que as empresas para protegê-las, obtêm registros designando legalmente que seu proprietário detém o seu uso exclusivo o que representa uma vantagem competitiva sustentável.

A marca vem investindo intensivamente, através de catálogos e divulgação em mídia, no fortalecimento de seu conceito. Um exemplo dos investimentos em conceituação e divulgação está no seu primeiro catálogo para a coleção de Verão 2009/2010 que foi fotografado em Paris e está disposto a mostrar a versatilidade de estilos que a marca vem propondo. As quatro linhas da coleção denominadas: *chiquezinha à moda antiga, rocker, jardim & luxe* dão conta das múltiplas personalidades que a mulher pode assumir.

No entanto no caso da Gabriela Faraco Acessório três pontos estão sendo trabalhados atualmente como fator estratégico de diferenciação: o material usado na confecção dos produtos, o atendimento diferenciado e a distribuição.

### 3.2.4 Materiais Diferenciados

Todos os materiais utilizados na produção das peças são de primeira qualidade, todos os fornecedores são visitados previamente a aquisição de seus produtos para serem verificados a qualidade efetiva de seus materiais.

A Gabriela Faraco Acessórios compra a maioria de seus insumos de fornecedores localizados em São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina. Materiais

como strass, pérolas e pedrarias são comprados em sua maioria diretamente de importadores e fabricantes regionais. Já as peças de metais são desenvolvidas e adquiridas em grande parte junto a fundições locais, onde o acompanhamento e a criação do design das peças é desenvolvido de forma exclusiva para a marca.

A Gabriela Faraco acessórios conta com uma gama de mais de 50 fornecedores.

### *3.2.5 Atendimento Diferenciado*

Contando com quatro representantes de sua marca, sendo dois deles trabalhando exclusivamente com o nome Gabriela Faraco Acessórios, a empresa tem possibilidade de fazer um atendimento superior e diferenciado para cada lojista, podendo se adequar da melhor forma nas datas e horários em que seus clientes necessitam de atendimento. Também a facilidade no pagamento com políticas de descontos progressivos para pagamento à vista torna-se um diferencial no atendimento ao cliente.

Importante ressaltar que duas das quatro representantes da Gabriela Faraco Acessórios são mulheres com experiência no mercado da moda e se mantêm atualizadas constantemente, duas delas são ex-modelos sendo uma formada em moda.

Internamente essas representantes são denominadas de Consultoras de Vendas pois no atendimento ao cliente, aproveitam para dar dicas de quais peças podem ser feitas “venda casada” com outros possíveis materiais de vestuários que formarem conjunto com a bijuteria.

Como o processo de montagem e desenvolvimento é completamente artesanal, isto é, não existe etapa do processo que seja automatizada, isto torna o prazo para produção (dependendo do tamanho do pedido) um pouco superior ao que o cliente gostaria de receber, de forma que, para evitar que o cliente fique sem mercadoria em sua loja, a empresa desenvolveu um sistema de vendas combinadas sendo parte delas em pronta-entrega (PE) e outra parte sob pedido. Assim, quando a representante leva o mostruário da coleção para tirar pedido junto com o cliente, leva também um mix de produtos que poderá fazer venda PE para manter o cliente abastecido enquanto seu pedido não for entregue.

O prazo médio passado para os clientes para entrega dos pedidos é de trinta dias, sendo que muitas vezes esse prazo torna-se inferior dependendo do tamanho e do nível de elaboração das peças solicitadas.

A Gabriela Faraco Acessórios também criou um sistema de pós-venda onde foi desenvolvido uma política de trocas e consertos flexível na qual toda e qualquer peça onde for constatado defeito de fabricação, será substituída por outro nova e ainda as peças em que são constatados problemas devido a má utilização, o material é consertado sendo cobrado o custo para efetuação desse conserto.

Todas as peças produzidas pela Gabriela Faraco Acessórios são atadas por um TAG onde constam dicas de conservação e boa utilização do material. Bem como em toda a primeira venda feita para um cliente é apresentado às políticas de troca em caso de defeito.



**Figura 2 – TAG dicas de conservação**

Os representantes também passam por um treinamento específico de formação para conhecer as peças e os materiais que são utilizadas nos produtos de forma detalhada, assim podem eliminar quaisquer dúvidas na hora da venda bem como podem passar esse conhecimento aos proprietário/funcionários das lojas que farão a venda para o consumidor final, Podendo assim transmitir argumentos embasados na hora da venda.



### 3.2.6 Distribuição

Os canais de distribuição utilizados pela Gabriela Faraco Acessórios são exclusivamente em atacado para lojistas, através de representantes ou venda direta no showroom da empresa.

A empresa optou por não efetuar a venda de seus produtos através de vendedores autônomos (sacoleiros) devido à estratégia de fortalecimento da marca. Verificou-se que as grandes empresas de nomes respeitados atuantes no mercado de Jóias e Bijuterias trabalham somente com venda por atacado através de representação. E em pesquisa efetuada informalmente com os proprietários de lojas de alto padrão, foi tomado conhecimento que eles evitam trabalhar com marcas de bijuterias que possuem vendedores autônomos, pois caracteriza “amadorismo” e tal fato “queima” o nome da marca junto aos seus clientes.

Por tratar-se de uma mercadoria de pequeno porte, grande parte da produção é despachada e distribuída até o cliente através da modalidade Sedex (Correios), Uma pequena parcela é enviada através de transportadoras, quando o pedido é relativamente grande e a distância até o cliente inviabilize os custos de frete através de Sedex; e também através transporte próprio dos clientes, pois alguns disponibilizam motoboy ou motoristas para retirar seus pedidos diretamente no ateliê de produção.

Os representantes dos estados do Mato Grosso do Sul, Espírito Santo e São Paulo recebem mercadorias a cada dez dias para efetuar vendas a Pronta Entrega. Já a representante do estado do Acre recebe mercadoria a cada vinte dias devido aos custos de frete ser superiores e a demanda ser um pouco inferior aos demais estados.

## 4. CONCLUSÃO

Conforme destacado neste estudo muitas podem e devem ser as estratégias para se colocar uma empresa em destaque. Quando o segmento onde a empresa está inserido é um segmento competitivo como o é o segmento de jóias e bijuterias as estratégias de diferenciação devem ser constantes dando a empresa uma visão única.

Neste estudo conclui-se que as estratégias devem ser atualizadas sempre conforme a necessidade do mercado e conforme a competitividade do segmento. As estratégias podem focar o produto, o cliente, o atendimento, cada setor deste pode e deve ser diferenciado para receber a devida valorização e atenção do público e com isso conquistar sua fidelidade.

No caso da empresa que foi colocada em estudo nesta pesquisa, destacou-se o design dos produtos como um grande diferencial, sendo feitos a mão, de forma exclusiva, os produtos da empresa estudada atingem um público exigente que gosta de algo feito sob medida e que reconhece o talento dos artistas que desenham as peças vendidas de forma exclusiva.

Uma outra estratégia utilizada na empresa estudada se dá através de seu atendimento, que é feito de forma cuidadosa, conquistando o cliente e tornando ele satisfeito, pois conforme estudos feitos e analisados a satisfação do cliente é um dos pontos primordiais para o sucesso de uma estratégia competitiva.

Outro diferencial está também na forma de distribuição do produto, o que torna a empresa estudada foco para os clientes, pois esta dá prioridade a chegada rápida do produto em suas mãos.

O mercado de jóias e bijuterias é um mercado que têm muito a crescer e desenvolver-se no Brasil, e empresas como a que foi analisada, utilizando corretamente as devidas estratégias, poderão se destacar de forma ampla, gerando mais desenvolvimento local, mais opções de compra para os clientes, fidelizando seu público alvo e se fazendo notar até no mercado internacional, fruto do uso correto das estratégias de diferenciação.

## BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. Igor. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1983.

BARROS, José de Paula, SOUSA, T; PARREIRA, U.O. O processo de formulação estratégica em pequenas empresas de construção de edificações: um múltiplo estudo de caso. In ANAIS DO IX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), Rio de Janeiro/RJ, 2002.

BICHARA, Eduardo E.; DORKA, Beth; GARCIA, Vinícius; SARMENTO, João. Mercado Brasileiro do Comércio de Jóias. Organização Prof. Antonio M. Rodrigues da Silva. 2008.

BNDES. Indústria brasileira de joalheria. 2006. Disponível em <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/isg3\\_10.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/isg3_10.pdf)>. Acesso em 02 nov.2009.

CHANDLER, Alfred D. Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industry Enterprise. Cambridge –Massachusetts: M.I.T Press, 1962.

Competitivos para a Indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CREBI. Estudo e estatísticas do comércio exterior do brasil de joias e elógios Cultural, 1988.

DOSI, G.; NELSON, R.R. An introduction to evolutionary theories in economics. Journal of Evolutionary Economics, v.4, p. 153-172, Spring, 1994.

FERRAZ, João C.; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. Made in Brazil: Desafios

FERREL, O.C.; HARTLINE, Michael D. Estratégia de Marketing. São Paulo: Thomson, 2000.

FIESP. Nacional de avaliação das Necessidades, Desejos, Atitudes, Práticas de Compras e Tendências sobre Consumidores de Jóias. 2005.

FIESP/CIESP.Workshop de Análise e Posicionamento de Mercado. 2003.

GARCIA, Alexandre de Araújo. Estudo de mercado dos setores de gemas, jóias, bijuterias e correlatos/ Alexandre de Araújo Garcia, Carlos André Almeida Machado, Patrícia Albuquerque Lima. - Brasília: SEBRAE / DF, 2005.

GIULIO, Gabriela. Pólo de jóias e bijuterias cresce na informalidade e pouca inovação. 2007. Disponível em <<http://ramojoalheiro.com.br/artigos/interna.asp?cod=406>>. Acesso em 02 nov.2009.

GODÓI, Gabriela. Jóias atraem público diversificado. 2005. Disponível em <[http://www.necnet.net/artigo.php?id\\_artigo=18881&item=0](http://www.necnet.net/artigo.php?id_artigo=18881&item=0)>. Acesso em 02 nov.2009.

IBGM - Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos. Gemas, jóias e bijuterias. 2009. Disponível em <[www.ibgm.com.br](http://www.ibgm.com.br)>. Acesso em 02 nov.2009.

KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

MATOS, Antonio Carlos de. Loja de bijuterias / Antonio Carlos de Matos, Noberto Marcos Barbosa, Paulo Melchor – Brasília : Sebrae, 2004. : il. (Comece certo, 38).

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 1988.

NAKAGAWA, Masayuki. ABC - Custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1993.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982.

OHMAE, K. Getting Back to Strategy. Harvard Business Review, v. 66, n.6, Nov/Dec 1988.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

POSSAS, M. L. Concorrência Schumpeteriana. In: HASENCLEVER, L. (Org.). Economia Industrial. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

relativas ao 1o semestre de 2009. 2009. Disponível em <[http://www.crebi.com/downloads/export\\_import\\_jewels\\_watches\\_2009\\_biannual.pdf](http://www.crebi.com/downloads/export_import_jewels_watches_2009_biannual.pdf)>. Acesso em 02 nov.2009.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Nova

SHIKIDA, P. F. A.; BACHA, C. J. C. Notas sobre o modelo schumpeteriano e suas principais correntes de pensamento. Passo Fundo: Teoria e Evidência Econômica, v.5, n. 10, p. 107- 126, 1998.

SOUZA, Juliane. Entenda a diferença entre bijuterias e jóias. 2009. Disponível em <<http://juliane-souza.blogspot.com/2009/03/entenda-diferenca-entre-joia-e.html>>. Acesso em 02 nov.2009.