



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO  
UNIDADE ACADÊMICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANA LARISSA DA SILVA XAVIER**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E VISÃO BASEADA EM  
RECURSOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO  
DO SETOR DA MODA**

**SUMÉ - PB  
2024**

**ANA LARISSA DA SILVA XAVIER**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E VISÃO BASEADA EM  
RECURSOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO  
DO SETOR DA MODA**

**Monografia apresentada ao Curso Superior de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Professor Dr. Yuri Laio Teixeira Veras Silva.**

**SUMÉ - PB  
2024**



X3p      Xavier, Ana Larissa da Silva.  
Planejamento estratégico e visão baseada em recursos:  
um estudo de caso em uma organização do setor da moda.  
/ Ana Larissa da Silva Xavier. - 2024.

50 f.

Orientador: Professor Dr. Yuri Laio Teixeira Veras  
Silva.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande;  
Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso  
de Engenharia de Produção.

1. Planejamento estratégico. 2. Estudo de caso. 3.  
Indústria da moda. 4. Visão baseada em recursos. 5. Cinco  
forças de Porter. 6. Matriz SWOT. 7. Indústria da moda.  
8. Modelo VRIO. 9. Visão baseada em recursos - RBV. I.  
Silva, Yuri Laio Teixeira Veras. II. Título.

CDU: 658.012.2(043.1)

**Elaboração da Ficha Catalográfica:**

Johnny Rodrigues Barbosa  
Bibliotecário-Documentalista  
CRB-15/626

**ANA LARISSA DA SILVA XAVIER**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E VISÃO BASEADA EM  
RECURSOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO  
DO SETOR DA MODA**

**Monografia apresentada ao Curso Superior de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Engenharia de Produção.**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Professor Dr. Yuri Laio Teixeira Veras Silva.  
Orientador – UAEP/CDSA/UFCG**

---

**Professora Dra. Maria Creuza Borges de Araújo.  
Examinadora I – UAEP/CDSA/UFCG**

---

**Professor Dr. Daniel Oliveira de Farias.  
Examinador II – UAEP/CDSA/UFCG**

**Trabalho aprovado em: 05 de junho de 2024.**

**SUMÉ - PB**

## RESUMO

A indústria da moda se apresenta como um setor economicamente vantajoso, de forma que, a competitividade nesse ramo é crescente, pressionando as organizações a aperfeiçoarem sua performance continuamente. No Brasil, esse ramo é formado majoritariamente por micros e pequenas empresas, principalmente no estado do Pernambuco responsável pelo segundo maior polo de confecções, com uma crescentemente necessidade por capacitações voltadas a área de gestão. Nesse sentido, o presente estudo conhecendo as lacunas da indústria da moda e a importância da estratégia, o presente estudo tem como objetivo **“Compreender estrategicamente a tomada de decisão em empresa do setor de confecções”**. Para tal, o estudo de caso se estrutura para (i) identificar os recursos e capacidades da organização, (ii) analisar os ambientes organizacionais e seu impacto na estratégia, (iii) formular estratégias para elevar a vantagem competitiva da organização. Como resultado, a pesquisa contribui para o meio empresarial, fornecendo uma sugestão de direcionamento estratégico, considerando o desenvolvimento de novos empreendimentos. Ademais, no meio acadêmico, a presente pesquisa avança na literatura apresentando pontos de melhorias, alertando pesquisadores acerca da competitividade em polo de confecção e apresentando uma gama de possíveis novos estudos.

**Palavras-chave:** Indústria da moda; Análise estratégica; Visão Baseada em Recursos; Planejamento estratégico.

XAVIER, Ana Larissa da Silva. **Strategic planning and resource-based vision: a case study in an organization in the fashion sector.** 2024. 50f. Bachelor thesis (Curso de Bacharelado em Engenharia de Produção) – Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, Universidade Federal de Campina Grande, Sumé – Paraíba – Brazil, 2024.

## ABSTRACT

The fashion industry presents itself as an economically advantageous sector, so that competitiveness in this field is growing, putting pressure on organizations to continually improve their performance. In Brazil, this sector is mainly made up of micro and small companies, mainly in the state of Pernambuco, responsible for the second largest clothing hub, with an increasing need for training focused on the management area. In this sense, this study, knowing the gaps in the fashion industry and the importance of strategy, aims to **“Strategically understand decision-making in a company in the clothing sector”**. To this end, the case study is structured to (i) identify the organization's resources and capabilities, (ii) analyze organizational environments and their impact on strategy, (iii) formulate strategies to increase the organization's competitive advantage. As a result, the research contributes to the business environment, providing a suggestion for strategic direction, considering the development of new ventures. Furthermore, in the academic world, this research advances the literature by presenting points for improvement, alerting researchers about competitiveness in the clothing industry and presenting a range of possible new studies.

**Key words:** Fashion industry; Strategic analysis, Resource-based vision; Strategic planning.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Estrutura do trabalho.....	<b>14</b>
<b>Figura 2</b> - Formulação estratégica por meio da VBR.....	<b>15</b>
<b>Figura 3</b> - Forças de Porter.....	<b>19</b>
<b>Figura 4</b> - Matriz SWOT.....	<b>21</b>
<b>Figura 5</b> - Classificação da pesquisa.....	<b>24</b>
<b>Figura 6</b> - Fluxo metodológico.....	<b>25</b>
<b>Figura 7</b> - Organograma da empresa.....	<b>29</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Modelo VRIO.....	<b>17</b>
<b>Quadro 2</b> - Avaliação da vantagem competitiva.....	<b>18</b>
<b>Quadro 3</b> - Classificação dos recursos.....	<b>18</b>
<b>Quadro 4</b> - Recursos presentes na organização.....	<b>31</b>
<b>Quadro 5</b> - VRIO.....	<b>32</b>
<b>Quadro 6</b> - Análise do macroambiente.....	<b>34</b>
<b>Quadro 7</b> - Análise de concorrentes.....	<b>35</b>
<b>Quadro 8</b> - Forças de Porter.....	<b>39</b>
<b>Quadro 9</b> - Matriz SWOT.....	<b>39</b>
<b>Quadro 10</b> - Mapa estratégico.....	<b>43</b>
<b>Quadro 11</b> - Softwares para indústria de vestuários.....	<b>45</b>



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1	OBJETIVOS.....	10
1.1.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>11</b>
1.1.2	<b>Objetivo específico.....</b>	<b>11</b>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	11
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
2.1	INDÚSTRIA DA MODA.....	14
2.2	VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....	15
2.3	MODELO VRIO.....	16
2.4	CINCO FORÇAS DE PORTER.....	19
2.5	MATRIZ SWOT.....	20
2.6	BALANCED SCORECARD.....	22
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>27</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	27
	COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA.....	28
4.2.1	<b>Estratégias internas.....</b>	<b>28</b>
4.2.2	<b>Recursos e Capacidades Organizacionais.....</b>	<b>30</b>
4.2.3	<b>Objetivos e estratégias.....</b>	<b>33</b>
4.2.4	<b>Mercado competitivo.....</b>	<b>33</b>
4.2.5	<b>Análise de mercado.....</b>	<b>35</b>
4.3	APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS.....	36
4.4	CINCO FORÇAS DE PORTER.....	36
4.4.1	<b>Matriz SWOT.....</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....</b>	<b>42</b>
5.1	PROPOSTA DE MELHORIAS.....	44
5.2	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mercado competitivo e dinâmico, as organizações são influenciadas a ajustar suas decisões estratégicas e se adaptarem as atividades do comércio, de modo que, as Pequenas e Médias Empresas (PME) investem em adquirir novas habilidades, a fim de reforçar seu ambiente interno (Roque; Alves, Raposo, 2019; Dabic *et al.*, 2020).

Especificamente na indústria da moda, o setor de vestuário tem se apresentado economicamente vantajoso, responsável por movimentar 2,4 trilhões de dólares anualmente (Ecycle, 2021). De acordo com a Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX, 2022), o setor é formado majoritariamente por micros e pequenas empresas, contando apenas com apenas 25% de grandes lojas de departamento. Colerato (2022) acrescenta que, devido ao porte das organizações é crucial que ambas investiam em estratégias de diferencial, considerando que o mercado *fast fashion*, tem apresentado um crescimento acelerado.

O estado de Pernambuco é um dos destaques quando o tema é moda, a região agreste é responsável por mais de 24mil pequenos empreendedores, entre as cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, movimentando cerca de R\$ 5bilhões anualmente (Freitas, 2023). Devido sua rentabilidade, as confecções demandam dinamismo e integração nos elos da cadeia, a fim de atender a demanda crescente do mercado (Duarte; Almeida, 2016).

Nesse sentido, conhecendo a importância do setor para a economia nacional, é possível afirmar que visualizar estrategicamente as organizações do ramo da moda pela lente teórica da Visão Baseada em Recursos (VBR) apresenta uma significativa contribuição. Visto que, essa teoria avalia o potencial competitivo dos recursos e capacidades presente no objeto de estudo, a fim de controlar as competências geradoras de vantagem competitiva (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2011).

Nesse sentido, Castro e Costa (2017) aconselham a lente teórica da VBR para analisar o polo de confecções do agreste pernambucano, argumentando que essa teoria estratégica possibilita avaliar a utilizar dos recursos em diversas empresas e seus resultados distintos, considerando suas habilidades raras ou difíceis de imitar. Freitas (2023) acrescenta que aproximadamente 90% do comércio na região é formado por empreendedores independentes que garantem renda por meio de empregos informais. Assim, a relevância de um objeto de estudo desse cluster é elevada.

Quanto a viabilização da análise VBR em uma organização em processo estrutural iniciante é realizada pelo modelo VRIO, proposto por Barney e Hesterly (2011) para avaliar de

maneira dinâmica a competitividade da organização por meio de quatro questões os recursos, assim como as capacidades da empresa, a fim de identificar as forças e fraquezas: valor, raridade, imitabilidade e organização desses recursos. A classificação proposta pelos autores auxilia os decisores a determinarem qual o impacto desses ativos internamente, não esquecendo de sua importância na geração de renda e redução custos.

No mercado competitivo atual, compreender como ocorrer a tomada de decisão envolve o conhecimento na formulação de estratégia (Porter, 1986; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010; Barney; Hesterly, 2011), assim, a VBR pode ser protagonista de um desempenho superior, principalmente no setor têxtil. Diante da temática crescente e da necessidade de investir em estratégias internas para se destacar no mercado competitivo, a importância de avaliar as empresas do setor de confecção é reforçada.

De forma que, a presente monografia se propõe a responder o problema pesquisa: **“Como os recursos e capacidades contribuem para a geração de vantagem competitiva em uma empresa do setor de confecção?”**. Para isso, os recursos e capacidades presentes no objeto de estudo foram descritos, assim como, a integração vertical foi analisada, a fim de identificar como ambos contribuem para a geração de vantagem competitiva.

Quanto a relevância da pesquisa, as contribuições teóricas envolvem a ampliação do estudo estratégico em empresas da moda, validando a afirmação de Shaefey e Trott (2014) de que a competitividade é gerada pela aquisição, elaboração e acúmulos de recursos estratégicos. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) acrescentam que a visualização do ambiente interno e externo, assim como a análise de competitividade auxiliam os decisores a alcançar vantagem competitiva por meio da exploração dos recursos na formulação da estratégia.

Renko, Sustic e Zabreg (2011) destaca que, a competitividade de uma organização não garante apenas seu sucesso, mas sua sobrevivência, nisso a VBR age diretamente na geração de valor do produto para o mercado (Lin et al., 2012). Assim, é essencial a análise dos ambientes internos e externos contribuem com a análise estratégica das organizações, nisso, os gestores podem empregar a matriz SWOT como uma ferramenta para consolidação e expansão das ações estratégicas, agindo de maneira prática na tomada de decisão (Barroso Júnior, 2021).

## 1.1 OBJETIVOS

A fim de contribuir com a produção de material científico, a presente monografia tem seu propósito listados a seguir:

### 1.1.1 Objetivo Geral

- Compreender estrategicamente a tomada de decisão em uma empresa do setor de confecções a partir da visão baseada em recursos;

### 1.1.2 Objetivo específico

- Identificar os recursos e capacidades da organização;
- Analisar os ambientes organizacionais e seu impacto na estratégia;
- Formular estratégias para elevar a vantagem competitiva da organização;

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A competitividade crescente no mercado pressiona as organizações a aperfeiçoarem sua performance continuamente, de forma que, a literatura contribui para o meio empresarial oferecendo teorias e modelos para elevar a vantagem competitiva. Nesse sentido, o presente estudo utiliza como base teórica a Visão Baseada em Recursos (VBR) e o modelo VRIO para a temática de formulação de estratégias, conforme o estudo de Barney e Hesterly (2011).

Tal pesquisa é relevante por estudar a acirrada concorrência em uma empresa do setor da moda, localizada no polo de confecções pernambucano, contribuindo internamente para o objeto de estudo por meio da formulação de estratégia, assim como, fornecendo conteúdo para empresas do setor se espelharem estrategicamente.

Nesse sentido, no âmbito empresarial, a pesquisa se justifica pelos seguintes fatores: (i) ressaltar aspectos relevantes da aplicação do modelo VRIO na organização, (ii) identificar quais os recursos e capacidades podem ser potencializados, (iii) agrupar informações que contribuem para formulação da estratégia e vantagem competitiva, (iv) definir estratégias para o mercado competitivo da moda varejista.

De maneira prática, o direcionamento estratégico possibilita a definição e ajuste do comportamento da organização em relação as mudanças do mercado, Souza e Dias (2017) acrescenta que as ferramentas estratégicas de análise do ambiente interno e externo, guiam a identificação de novos pontos de melhorias, a fim de que a organização tenha melhores resultados internos.

Já em aspectos acadêmicos, o estudo contribui para ampliação da lente teórica da VBR, reconhecida pelo suporte empírico na gestão estratégica organizacional (Przyczynski; Bitencourt, 2011). A fim também de preencher a lacuna de replicação da análise dos recursos e capacidades estratégicas em diversos setores conforme afirma Palma e Padilha (2020), a indústria da moda foi selecionada pela sua representativa na economia brasileira.

As primeiras abordagens de análise estratégica nesse setor foram realizadas por Araújo (2016) e Nascimento (2019), que são uma referência na investigação dos recursos que geram vantagem competitiva no polo de confecção do agreste pernambucano, o autor aconselha replicação da pesquisa em outros objetos de estudo, a fim de comparação no mesmo setor.

Dessa forma, o setor da moda e de confecções têxtil foi escolhido pela representação socioeconômica no país, apenas em 2022, a produção de roupas no Brasil chega a 5,6 bilhões de peças anualmente (Pacheco, 2022), impactando socialmente os colaboradores por meio de melhorias na sociedade (94%), saúde (75%), assim como, segurança pública e capacitação da mão de obra (71%).

Conforme a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2023) os desafios para o setor em 2024 envolvem a concorrência com produtos importados, elevadas cargas tributárias, falta ou alto custo na mão de obra, mudanças nas preferências do consumidor. Reforçando a importância da gestão estratégica e de gestão de ativos nesse setor, de forma que, a presente pesquisa contribui para o direcionamento de novas organizações do setor, além de incentivar o aprofundamento da temática em pesquisas futuras.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

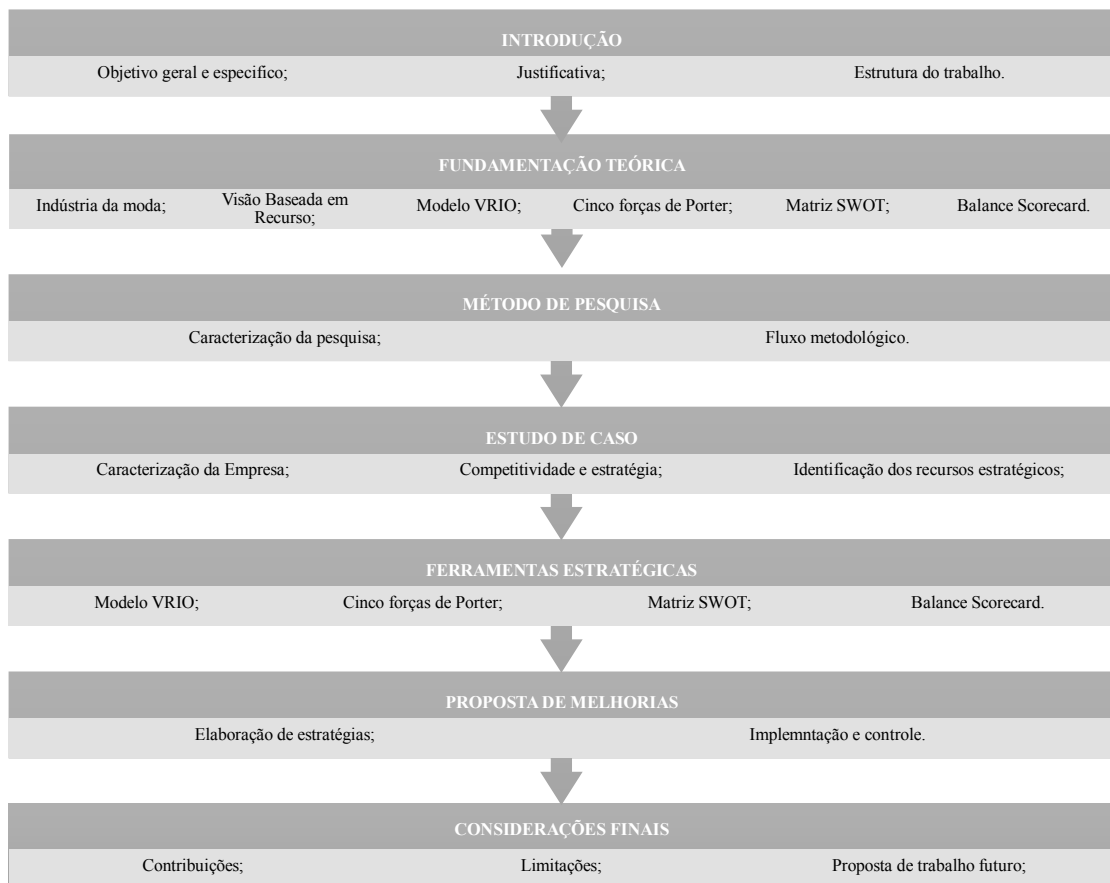
A presente monografia é estruturada em seis seções, tendo como base teórica a visão baseada em recursos (VBR), de forma que esses conceitos auxiliam na avaliação competitiva e na elaboração de estratégias, especialmente acerca da sua aplicação em organizações do ramo da moda. Nesse sentido, a Figura 1 ilustra todos os tópicos desenvolvidos no presente material científico.

A seção 1 contextualiza o tema escolhido para abordagem, objetivos gerais e específicos a serem alcançados com o desenvolvimento do estudo, além disso, são pontuados argumentos que justificam a produção desse material científico. Em seguida, os conceitos, vantagens e relevância dos temas selecionados para pesquisa são apresentados na Seção 2, como a indústria

da moda, a teoria da visão baseada em recursos, o modelo VRIO e as ferramentas de elaboração estratégica.

O método de pesquisa é descrito na seção 3, na qual são apresentadas a caracterização da pesquisa, fluxo metodológico e as ferramentas de coleta de dados. Na sequência, o estudo de caso é detalhado na seção 4, por meio da caracterização da empresa, análise do ambiente competitivo e elaboração estratégica, não esquecendo, da aplicação do modelo VRIO.

**Figura 1 – Estrutura do trabalho.**



**Fonte:** Autoria Própria (2023).

A partir das lacunas identificadas, são propostas melhorias por meio de quadros e apresentações ilustrativos, exploradas na seção 5. Por fim, a seção 6, conecta todos os tópicos expostos anteriormente, apresentando as considerações finais do trabalho, lacunas na pesquisa, sugestões para trabalhos futuros e contribuições para o meio empresarial, assim como, para a literatura.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Quanto aos conceitos utilizados para fundamentar a presente pesquisa, estão utilizadas definições como:

### 2.1 INDÚSTRIA DA MODA

Conforme os dados divulgados pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2017), a indústria da moda foi responsável pela confecção de 8,9 bilhões de peças, na qual, 6,71 bilhões de peças foram consumidas em solo nacional, com uma porcentagem tímida de cerca de 15% de itens importados. Colerato (2022), destaca que o Brasil é o 5º maior produtor têxtil e 4º maior confeccionista do mundo, além de ser um país autossuficiente na produção de vestuário.

Atualmente, o setor é responsável por 5,7% do produto interno bruto (PIB), sendo o segundo maior gerador de empregos da indústria da transformação do Brasil. Um ponto interessante desse setor é que, quase 30 mil empresas responsáveis pelas confecções das peças são micro ou pequenas. De forma que, a produção é segmentada, na qual, cada fase do processo é responsável de uma empresa, fortalecendo o mercado informal com terceirizações e quarteirizações, dificultando a rastreabilidade da rede produtiva e compliance (Colerato, 2022).

A indústria da moda cresce de maneira contínua, desde 2014 é o segundo maior empregador na indústria de transformação no país, representando 16,4% dos empregos e 5,7% do faturamento da indústria de transformação, o que denota sua importância econômica e social no contexto brasileiro (ABIT, 2015). No Pernambuco, o setor de confecções, expressa representatividade na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, Caruaru e Toritama, responsáveis por constituir um polo de confecções que distribui para mais de 54 cidades entre os estados e cidades circunvizinhas (Silva, 2013; Silva et al., 2015; Esteves, 2020).

O polo de confecções pernambucano é o segundo maior do Brasil, produzindo cerca de 800 milhões das anualmente. Dentre os municípios que a compõem, Santa Cruz do Capibaribe é a maior produtora, contando uma grande um grande centro de varejo, o Moda Center Santa Cruz (Silva, 2013; Esteves, 2020; Borges, 2021).

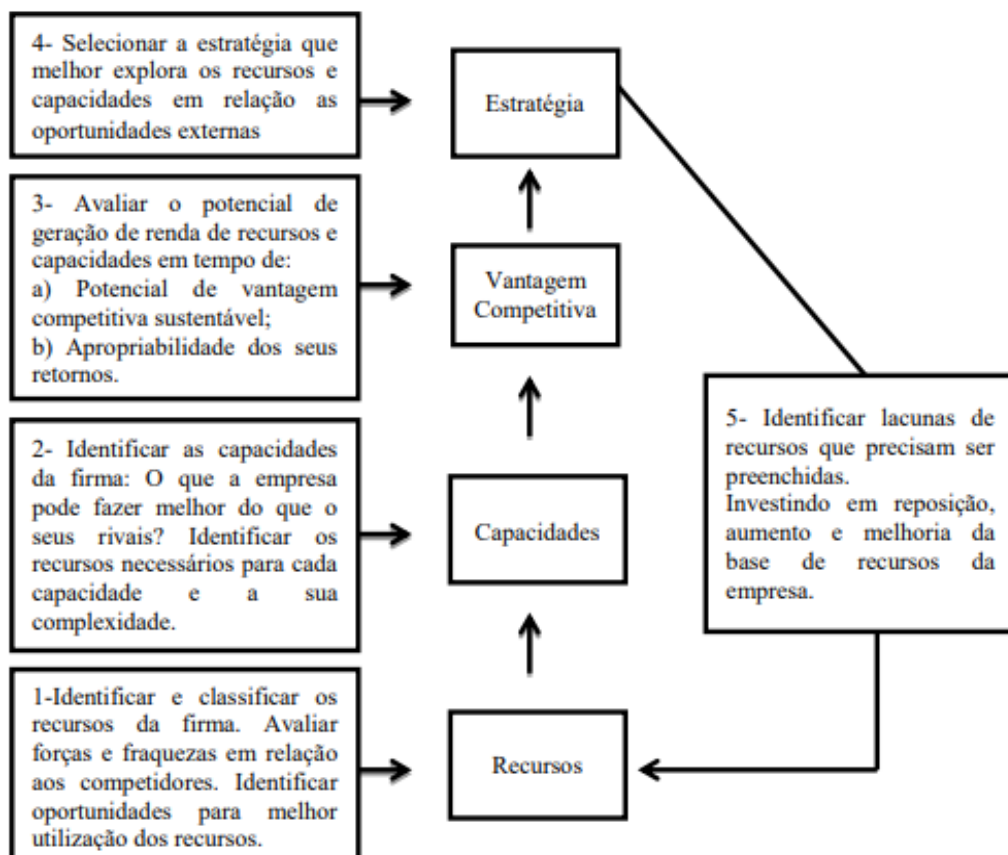
Todavia, mesmo com o crescimento acelerado do setor, uma grande lacuna é o investimento em estratégias competitivas, de modo que, requer uma estruturação mais completa e complexa a esse setor.

## 2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

O conceito da Visão Baseada em Recursos (VBR) surgiu a partir do questionamento **“como as empresas que atuam no mesmo setor e sofrendo influência das mesmas condições, podem apresentar performances diferentes?”** (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986). Com a evolução dessa lente teórica, estudiosos relacionam essa temática com o mercado empreendedor (Kellermanns *et al.*, 2016), marketing (Barney, 2013; Wernerfelt, 2014; Kozlenkova; Samaha; Palmatier, 2014) e a visão competitiva do posicionamento (Evans, 2016).

Conforme a lente teórica da VBR, é improvável que duas empresas sejam iguais, mesmo que os ativos tangíveis ou intangíveis são semelhantes, as experiências e cultura organizacional são singulares (Collis; Montgomery, 1995). Assim, as imperfeições empresariais e do mercado, apontam oportunidades de obter vantagens competitivas por meios das competências únicas, uma vez que o posicionamento estratégico é estabelecido pelos recursos e capacidades organizacionais (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

**Figura 2** – Formulação estratégica por meio da VBR.



Fonte: Grant (1991).



Conforme Gohr et al (2011), Ribeiro et al (2012) e Arik et al (2016) para compreender como a vantagem competitiva gerada pelo desempenho estratégico é crucial identificar os recursos presentes na organização e como utilizá-los melhor que os concorrentes. Reforçando a importância dos recursos de uma organização sugerida por Barney (1991) e Grant (1991).

Diferente dos outros modelos estratégicos, a VBR explica a vantagem competitiva de dentro para fora, ao mesmo passo que expõe como as empresas competem entre si, a partir da análise de seus recursos e capacidades estratégicas (Crubellate et al., 2008; Barney; Hersterly, 2011; Ferreira, 2020). Assim, Barney (1991) classifica os recursos em três categorias de capital: físico (matéria-prima, equipamentos, localização); humano (treinamento, experiência, habilidades individuais); organizacional (estrutura, planejamento, sistema de coordenação).

Além de categorias, os recursos são classificados de acordo com o seu tipo, sendo tangíveis (físicos e financeiros) ou intangíveis (humano, organizacional e conhecimento), são a partir deles que as organizações garantem vantagem competitiva, principalmente quanto as habilidades intangíveis que são as mais difíceis de serem imitadas (Carter; Carter, 2009; Hitt; Xu; Carnes, 2016).

A lente teórica da VBR possibilita além da formulação estratégica, ela auxilia a identificar lacunas e pontos de melhorias dentro da organização. Consoante a Grant (1991), as capacidades organizacionais representam como a empresa consegue gerar resultados a partir a união dos seus recursos, o autor ainda reforça que criar novas capacidades requer a união sinérgica entre pessoas e materiais para processamento.

### 2.3 MODELO VRIO

O modelo VRIO é uma ferramenta criada a partir da lente teórica da RBV, a fim de auxiliar na identificação dos recursos e capacidades necessários para uma organização obter vantagem competitiva (Wernefelt, 1984; Barney, 1991; Hoskinsson; Hitt; Ireland, 2008). Barney et al (2027) propõe o modelo VRIO a fim de analisar o potencial competitivo a partir das questões de valor, raridade, imitabilidade e utilização pela organização.

De acordo com Lamb et al (2009) o modelo conduz os gestores em perguntas que auxiliam na classificação das competências singulares, conforme cada resposta é possível avaliar as implicações competitivas, forças e fraquezas se comparada aos concorrentes.

Conhecer as capacidades e os recursos VRIO, possibilita a gestão traçar estratégias que neutralizem as ameaças, enquanto exploram as oportunidades do mercado (Barney et al, 2007).

O modelo refinado por Barney e Hesterly (2011) se basearam na VBR para propor a ferramenta VRIO (Quadro 1), que fornece suporte as organizações a identificar seu potencial competitivo. Conforme, os autores, o modelo se baseiam em quatro questões:

**Quadro 1 – Modelo VRIO.**

<b>Valor</b>	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
<b>Raridade</b>	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
<b>Imitabilidade</b>	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
<b>Organização</b>	As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

**Fonte:** Barney e Hesterly (2011).

- **Valor:** Os recursos valiosos são aqueles capazes de agregar valor à organização, podendo aproveitar as oportunidades ou neutralizar as ameaças do ambiente externo. De modo que, o valor dos recursos indica o aumento da receita ou reduz dos seus recursos;
- **Raridade:** Os recursos raros são aqueles gerados apenas por um pequeno número de concorrentes, controlados por nenhum ou poucas empresas;
- **Imitabilidade:** Os recursos difíceis de imitar são aqueles que as empresas concorrentes possuem dificuldade para imitar ou não conseguem desenvolver. Alguns recursos são custosos de imitar, seja pelas condições históricas, ambiguidade causal, complexidade social ou pelo registro em patentes;
- **Organização:** Esse aspecto corresponde a avaliação de como a empresa emprega a utilizados dos seus recursos VRIO, de modo que, mesmo apresentando recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, se os decisores não investirem na utilização dele, não é possível alcançar a vantagem competitiva sustentada.

**Quadro 2** – Avaliação da vantagem competitiva.

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	↑	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↑	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2011).

Além de facilitar a avaliação e classificação dos recursos, o modelo VRIO também possibilita a construção de vantagem competitiva sustentada, facilita a elaboração de estratégias, sendo uma ferramenta de análise interna para identificação de forças e fraquezas. Knott (2015), reforça que a utilização da lente teórica VBR e aplicação do modelo VRIO, fornece orientações cruciais para questões concorrenciais, assim como, dinâmicas competitivas, avaliando as implicações competitivas dos recursos internos (Quadro 2).

Conforme Barney e Hersterly (2007), mesmo que um recurso ou capacidade seja valioso, se ele não for explorado pela organização é bem provável que a haja uma desvantagem competitiva, conseqüentemente uma fraqueza para a empresa. Os autores acrescentam que, uma paridade competitiva acontece quando a empresa possui um recurso valioso, mas não raro, diferente da vantagem competitiva temporária que a capacidade é valiosa, raro, todavia não é difícil de imitar. Quando a organização consegue todos os atributos, existe uma força interna referente a vantagem competitiva sustentável.

**Quadro 3** – Classificação dos recursos.

Tangíveis	Intangíveis
Maquinário	Marca
Capital	Conhecimento
Tecnologia	Emprego de pessoal qualificado
Planta	Contatos comerciais
Localização geográfica	Procedimentos eficientes
Acesso à matéria-prima	Treinamento
	Experiência
	Relações
	<i>Insights</i>
	Planejamento
	Controle
	Sistema de Coordenação
	Reputação do produto
	Cultura organizacional
	Percepção de qualidade do serviço

Fonte: Wernerfelt (1984), Barney (1991), Barney e Hesterly (2011), Pearson, Pitfield e Ryley (2015).

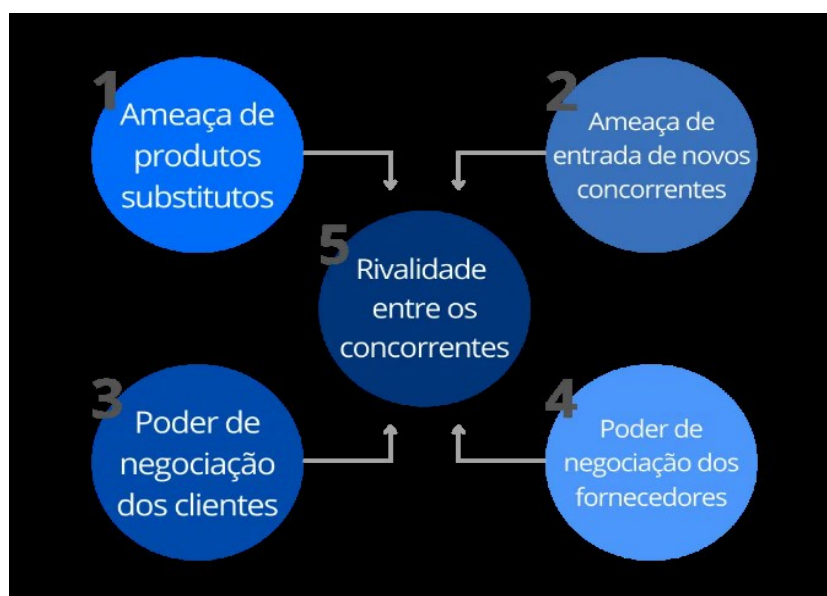
Dessa forma, os recursos são classificados por Barney (1991) em três categorias: capital físico (tecnologia, planta, equipamentos, localização e matéria-prima), humano (treinamento, experiência, relações empresariais e funcionários) e organizacional (estrutura, planejamento formal e informal, controle/sistema de coordenação). Além disso, os recursos podem ser classificados como tangíveis e intangíveis (Quadro 3).

## 2.4 CINCO FORÇAS DE PORTER

Idealizadas por Porter (1986), as cinco forças representam em dimensões os aspectos presentes no microambiente de uma organização, de forma que as forças e fraquezas podem estar ligada a interferência do mercado competitivo. Essa ferramenta estratégica está ligada a análise do ambiente externo, possibilitando conhecer o posicionamento da organização e gerar estratégias para harmonizar a atratividade em relação aos concorrentes (Barney, 2011).

Cardoso (2022) caracteriza as cinco forças de Porter (Figura 3) como um modelo de análise competitiva, sendo uma ferramenta de tomada de decisão importante na exploração de tendências do mercado, assim como, contribui para elaboração de estratégias competitivas. As análises dessa ferramenta estratégica também possibilitam ajustes internos e reestruturação do modelo de negócio, seja pelo processo de diferenciação ou de minimização de custos (Barney, 2011).

**Figura 3 – Forças de Porter.**



Fonte: Escobar (2022).

No meio empresarial, o mercado apresenta uma influência crucial no processo de gestão, seja pela interferência dos fornecedores, clientes, novos concorrentes e produtos similares, dessa forma, Porter (2008) sugere os decisores a lidarem com essas forças: (i) investir em padronização para minimizar o poder dos fornecedores no processo produtivo, (ii) ampliar a gama de fornecedores, investindo em adequação de características menos relevantes do produtos, (iii) investir em inovação nos processos e nos produtos, para que as margens de venda sejam competitivas, (iv) agregar valor aos produtos, seja pela estratégia de diferenciação ou de custo, (v) oferecer um diferencial competitivo em relação aos concorrentes, (vi) garantir a satisfação do cliente, sendo flexível nas estratégias de vendas, (vii) ampliar de maneira contínua o *know-how* da organização, (viii) aprimorar a rede de distribuição e acessibilidade produtos / serviços, (ix) investir em posicionamento de marca e fidelização da cadeia de compradores, (x) ampliar o relacionamento com os clientes.

Sales e Sousa (2018) pontuam que os decisores devem estar atentos e flexíveis as mudanças voláteis do mercado, principalmente quanto a perspectiva de custos, de forma que o ambiente interno deve estar integrado, investindo em minimização de desperdícios. No ambiente externo, as empresas devem monitorar as quatro forças: (i) fornecedores, o poder de dos parceiros em oferecer insumos para a produção, podendo restringir os lucros a longo prazo, (ii) clientes, a influência dos consumidores em criar conflitos com os concorrentes, (iii) novos entrantes, os riscos de concorrentes competitivos o suficiente para diminuir a margem de lucro, (iv) produtos substitutos, a presença de novos produtos ou serviços que podem prejudicar a empresa no mercado competitivo (Porter, 2008).

## 2.5 MATRIZ SWOT

A matriz SWOT (Figura 4) é uma ferramenta base para a elaboração estratégica de um negócio, composta por quatro pilares estratégicos que auxiliam nas análises dos ambientes interno e externo ao negócio (Churchill; Peter, 2012; Werner, 2017). Conforme Dornelas (2020) e Kotler (2021) o objetivo central dessa ferramenta é diagnóstica o cenário atual da empresa, enquanto prospecta seu desempenho futuro a partir de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

**Figura 4 - Matriz SWOT.**



Fonte: Zhukova (2022).

Muller (2003) destaca que, uma boa análise SWOT deve fornecer embasamento para comparação com os concorrentes, identificar novos investimentos e auxiliar na elaboração de um plano estratégico. Werner (2017) complementa que iluminar as ameaças e aproveitar as oportunidades do mercado são diferenciais competitivos que uma organização pode obter a partir da aplicação dessa ferramenta.

Durante a aplicação da matriz SWOT é crucial que os objetivos estratégicos e as metas traçadas sejam levadas em consideração, uma vez que, a análise também possibilita aos decisores um direcionamento do quais ações priorizar conforme o cenário do mercado (OLIVEIRA, 2007; KOTLER, 2021). Hofrichter (2017) acrescenta que a geração de valor também deve ser considerada nesse processo, de forma a possibilitar o posicionamento eficiente e sem desperdícios.

Para elaborar uma matriz SWOT é importante refletir nos impactos positivos e negativos do ambiente, dessa forma, Zhukova (2022) sugere questionamentos para cada quadrante da

matriz, a fim de orientar os decisores durante a reunião de alinhamento. Muller (2003) reforça a importância de avaliar como os ambientes se relacionam e como eles afetam a organização, de forma que, após o resultado da análise SWOT a organização pode traçar novas metas e indicadores para acompanhar o planejamento (Kotler, 2000).

## 2.6 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia de gestão de desempenho, elaborada para auxiliar os decisores a medirem e avaliarem a performance da organização, apoiando a gestão de indicadores, assim como, a elaboração da capacidade de criar/agregar valor (Kaplan; Norton, 1997). Muller (2014) acrescenta que essa ferramenta possibilita a criação, integração e balanceamento de todos os indicadores existentes na empresa, desde os administrativos/financeiros até os processos internos, desdobrando as medições por setores, por meio de metas claras, traduzindo a missão e as estratégias em objetivos tangíveis.

Diferente de outras metodologias, o BSC agrupa as medidas de desempenho em quatro perspectivas: (i) financeira, focada no crescimento, lucratividade, riscos e ponto de vista dos acionistas, (ii) cliente, agregação de valor e satisfação dos consumidores, (iii) processos internos, gestão e controle de procedimentos voltada ao cumprimento dos interesses dos stakeholders, (iv) aprendizagem e crescimento, criação de uma ambiente voltada as mudanças, inovação e evolução (Galas; Forte, 2005; Hitt, 2008). Kaplan e Norton (1997) orientam os decisores a identificar quais os indicadores devem estar em cada uma das perspectivas, de forma que, eles sejam avaliados de maneira integrada.

- **Perspectiva financeira:** O viés econômico, financeiro e de lucratividade fornece suporte a todas as outras perspectivas, amparando no investimento de recursos, assim como, no acompanhamento de retorno a organização, sejam eles contábeis ou não. Essa medida orienta a cadeia de relações de causa e efeitos, dando suporte a metas de longo prazo vinculadas a receita;
- **Perspectiva do cliente:** Essa perspectiva tem o intuito de descrever o valor captado e criado para atender as expectativas do cliente, desde a demanda até as estratégias de alcance no mercado. Essa medida é subsidiada pela gestão dos procedimentos internos no cumprimento dos padrões de qualidade exigidos pelo consumidor;
- **Perspectiva dos processos internos:** Partindo da premissa da satisfação dos clientes e

destaque no mercado competitivo, essa perspectiva é orientada a monitorar, assim como, promover melhorias nos indicadores de qualidade, tempo e custo das atividades do negócio, sendo um requisito para atender as expectativas específicas. Lunkes (2007) acrescenta que essa perspectiva envolve a (i) inovação, criação de novos produtos ou serviços para oferecer e atender aos clientes, (ii) operação, suporte da cadeia de valor ao processo de inovação, (iii) serviços pós-venda, responsável por monitorar a satisfação do cliente, coletando feedback para a implementação de futuros processos;

- **Perspectiva da aprendizagem e crescimento:** Oferece subsídio e infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos das demais perspectivas, fomentando a pesquisa e o desenvolvimento (P&D).

A partir das quatro perspectivas do BSC, é possível elaborar um mapa estratégico da organização, configurando de maneira gráfica os objetivos do modelo de negócio, possibilitando o fortalecimento da cultura organizacional, ao passo que guia novas discussões (Costa, 2006). Gasparetto et al (2007) acrescenta que a representação visual possibilita a condução do desempenho almejado, uma vez que, de maneira hierárquica as perspectivas são integradas, descrevendo ativos intangíveis e estimulando melhorias na criação de valor.

Por fim, quanto aos objetivos estratégicos, eles devem ser estruturados de maneira alinhada e interligada as quatro perspectivas, sendo base para a definição de ações estratégicas e tomada de decisão (Lima, 2012). Souza Filho (2016) reforça que, os objetivos traçados servem como base para medir e acompanhar o desenvolvimento da empresa em seus objetivos, assim, a visualização do mapa estratégico e de um painel de indicador, otimiza a tomada de decisão, ao mesmo tempo que, alinha a organização nas metas estratégicas.

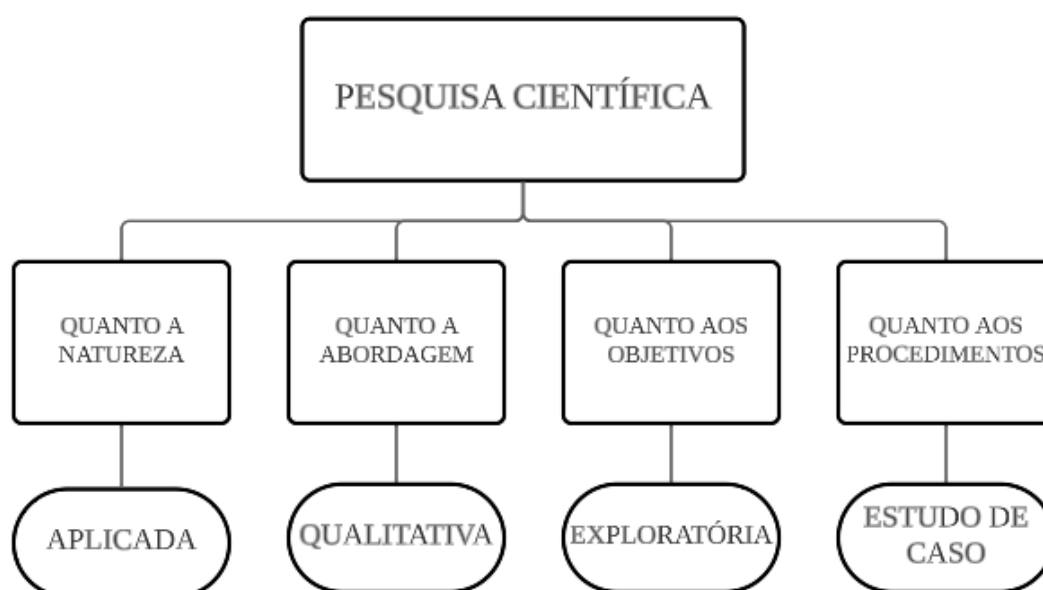


### 3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente tópico tem o intuito de expor os métodos utilizados para realização do estudo, da mesma forma que, a caracterização da pesquisa e as etapas para aplicação dos conceitos utilizados como base para análise dos dados.

Assim, conforme Gil (2010) e Yin (2010), a presente pesquisa se classifica como um estudo de natureza aplicada, abordagem qualitativa, a partir de objetivos exploratórios (Figura 2). O estudo também segue as etapas e o conceito de Cauchick-Miguel (2007), para desenvolvimento de um estudo de caso aplicado em uma empresa do ramo da moda.

**Figura 5** – Classificação da pesquisa.

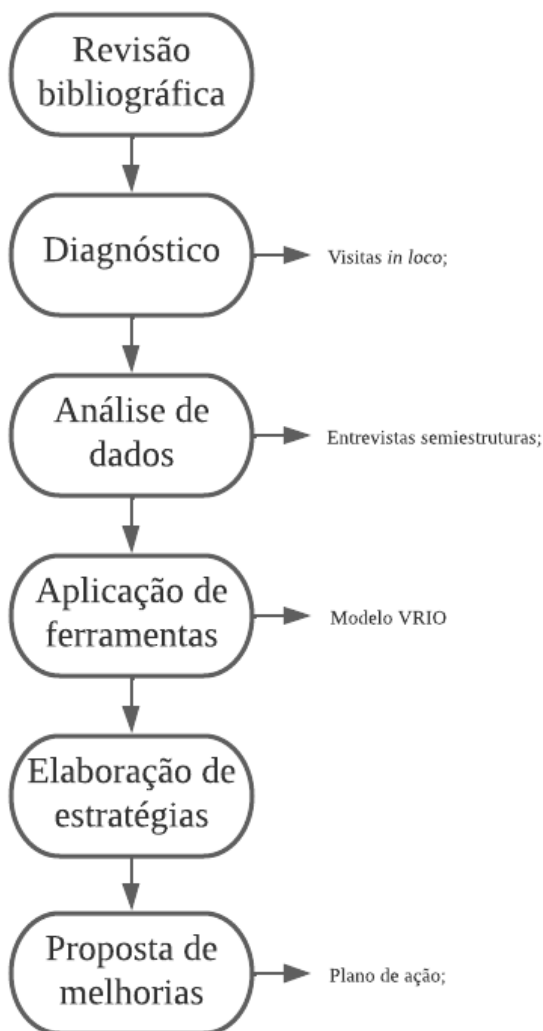


**Fonte:** Autoria Própria (2023).

- Quanto a natureza, a pesquisa podem ser caracterizadas como aplicada, visto que se limita em especificar os problemas de um negócio da indústria da moda, aplicando conceitos obtidos na literatura e comparando com a realidade atual;
- A abordagem utilizada para o estudo é qualitativa, uma vez que, a coleta e tratamento de dados envolve as estratégias organizações de uma empresa de confecções;
- Considerando o objetivo de investigar a formulação estratégia de uma empresa, a pesquisa é exploratória, pois se aprofunda em uma temática a fim de gerar conhecimento e contribuições teóricas, além de apresentar resultados da aplicação prática;

- Para o desenvolvimento da pesquisa, os procedimentos metodológicos seguiram a diretriz de estudo de caso, a fim de fornecer informações relevantes e referente a prática. Após classificada a pesquisa, para o desenvolvimento da pesquisa são necessárias seis etapas, conforme a Figura 6, na qual as etapas são detalhadas a seguir:

**Figura 6** – Fluxo metodológico.



Fonte: Autoria Própria (2023).

- **Revisão bibliográfica:** Para desenvolvimento do estudo, foi realizada uma revisão da literatura acerca dos conceitos de diagnóstico estratégico e pesquisas de aplicação do modelo VRIO, nesse sentido, foram reunidos documentos (artigos publicados em periódicos, livros e revistas) que apresentavam as lacunas no setor de confecções;
- **Diagnóstico:** Como resultado da revisão da literatura realizada, o setor de confecções foi escolhido para aplicação, nisso, foi selecionada uma empresa pernambucana para

aplicação das ferramentas de diagnóstico estratégico, a fim de preencher a lacuna de gestão e solucionar os obstáculos identificados;

A etapa de diagnóstico envolveu entrevistas semiestruturadas, visitas *in loco* para coleta de dados, nisso foram agrupadas informações acerca da organização (processo produtivo, fornecedores, quadro de funcionários, metas a médio e longo prazo, dentre outros);

- **Análise de dados:** Após a etapa de identificação das lacunas e introdução ao objeto de estudo, os dados obtidos por entrevistas, análise documental, assim como, pela aplicação de ferramentas estratégicas. Inicialmente, foi realizada uma análise do ambiente interno, identificação dos recursos e capacidade presentes, em seguida, foi determinada sua relevância para a organização, a fim de conhecer seu impacto na vantagem competitiva;
- **Elaboração de estratégias:** As sugestões de estratégia foram elaboradas com base nas informações fornecidas do modelo VRIO, da análise SWOT e do cruzamento desta, que possibilitaram montar plano de ação para direcionar o negócio a outro nível competitivo;
- **Proposta de melhorias:** Considerando as estratégias levantadas, algumas melhorias podem ser citadas, com base na revisão da literatura realizada e nas lacunas que são preenchidas apenas com investimento a longo prazo, assim, as melhorias estão relacionadas ao cruzamento da matriz SWOT.

## 4 ESTUDO DE CASO

Os resultados obtidos a partir do desenvolvimento da pesquisa, por meio da aplicação em estudo de caso, serão expostos nos tópicos seguintes que compõem essa seção.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O objeto de estudo trata-se de uma microempresa a mais de seis anos no comércio de vestuário feminino, localizada no município de Santa Cruz do Capibaribe – PE. Responsável por produzir blusas, calças, shorts, vestidos e conjuntos, a empresa “Z” administra dez funcionários em sua unidade produtiva, responsáveis pelos processos de distribuição da matéria-prima para os setores terceirizados, estoque dos produtos finalizados, processamento, separação e expedição de pedidos, assim como, serviços ao cliente.

Em seus valores, a organização preza pela moda feminina de qualidade, investindo no comércio B2B (pessoas jurídicas) B2C (pessoas físicas), buscando oferecer com paixão uma possibilidade de empoderamento feminino por meio do empreendedorismo, garantindo que as clientes estejam sempre na vanguarda da moda. A equipe da “Z” é treinada para oferecer suporte personalizado, dicas de negócio e estratégia, para que suas consumidoras consigam independência financeira ao passo que impulsionam as vendas.

A marca se posiciona no mercado como uma empresa moderna, exclusiva e de qualidade, de forma que um dos seus destaques no mercado é a inovação, a empresa “Z” busca oferecer de maneira rápida e eficiente soluções para empreendedoras femininas, além de oferecer produtos, a marca preza pela valorização de suas clientes. Por meio de uma cadeia integrada, mesmo que ainda emergente, a marca se mostra confiável na prestação de seus serviços e oferecimento de seus produtos, estando atenta as percepções do mercado.

Internamente, os objetivos estratégicos da organização envolvem a proximidade e autenticidade, criando uma conexão com o público, de forma que os consumidores se sintam acolhidos, possibilitam uma troca de informações, que permite a empresa agir de maneira assertiva na satisfação dos clientes. Considerando que grande maioria do público feminino B2B não possui experiência no ramo da moda, a marca age de maneira didática em suas mídias sociais, oferecendo informações relevantes sobre as peças, atualizando tendências úteis de maneira clara para as empreendedoras.

## 4.2 COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA

Até então, a empresa “Z” baseia suas ações competitivas e decisões estratégicas nas tendências do mercado da moda, de modo que, semanalmente é realizada uma prospecção de novos modelos para peças, visando o custo-benefício e a produção de qualidade. De maneira global, a organização se move para atender o mercado atacadista, todavia, não exclui a distribuição em varejo, possuindo um comércio físico e digital movimentado.

Por está inserida no setor da moda, a empresa precisa está em constante flexibilidade e alinhada com os lançamentos a cada estação, especificamente a empresa “Z” precisa ser ágil da mesma forma que adaptável, pois investe em uma estratégia *fast fashion* de renovação de catálogo semanalmente, nesse sentido, a gestão preza por peças mais simples, que sejam vendidas mais rápidas e que tenha um custo de produção menor.

Nesse sentido, a empresa passou por uma reestrutura nos últimos dois anos, começando pelos aspectos visuais e de identidade da marca, a empresa “Z” fez uma mudança de caminho estratégico, anteriormente o foco era na venda / distribuição física, a partir de 2020 a gestão migrou para o meio online, alteração as ações estratégicas para fortalecimento do *e-commerce*, adotando uma filosofia de inovação.

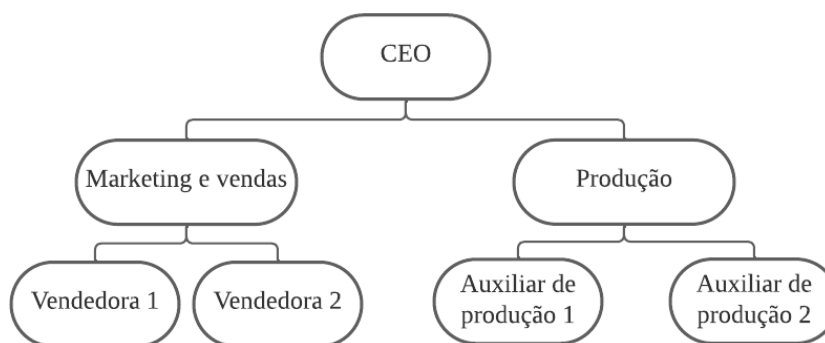
Além disso, o setor de marketing recebeu algumas funções comerciais, de gerenciamento da jornada do cliente, com a aquisição de uma plataforma CRM, a prospecção dos leads é acompanhada até o processo de fidelização, passando pelas etapas de pré-venda, atendimento e pós-venda. Com as alterações no setor administrativo, o operacional também sofreu alguns ajustes, os processos logísticos foram refinados, o conceito de personalização começou a ser explorado além das mídias sociais, sendo estampado nas embalagens e no atendimento ao cliente.

### 4.2.1 Estratégias internas

A empresa “Z” é gerenciada por duas sócias, exercendo as atividades de produção e venda de peças para vestuário, atuando a cerca de 6 anos no mercado de moda, a organização adota uma estratégia voltada para o mercado *fast fashion* contando com um mix de produtos (blusas, bodys, cropped) diversificados para o público atacadista. Considerando que o ciclo de vida das peças é curto, a empresa investe no posicionamento de merca exclusiva, causando um sentimento de escassez nos consumidores.

Internamente a organização conta com uma equipe de sete pessoas entre as funções de vendas e produção (Figura 7), o processo de vendas evolve as atividades de (i) análise do mercado da moda, (ii) criação da nova coleção, (iii) definição da estratégia de marketing, (iv) atendimento online. Enquanto o processo produtivo envolve uma gama de tarefas que são terceirizadas, como a etapa de corte e costura, após as peças prontas a equipe interna é responsável pelo processo de separação dos pedidos, embalagem, seguido pelo envio.

**Figura 7** – Organograma da empresa.



**Fonte:** Autoria Própria (2023).

A empresa “Z” se apresenta no mercado como apoiadora de novos negócios, dessa forma, a marca investe também em orientadoras novas empreendedoras, compartilhando dicas e recursos para iniciar um negócio no ramo da moda. Até o presente momento deste estudo, a CEO responsável pela elaboração das estratégias de marketing realizada também a função de alimentar as redes sociais com conteúdo alinhados a agregação de valor.

Apesar de ser considerada uma empresa relativamente nova no mercado, o *know-how* da empresa “Z” é um recurso extremamente competitivo, pelo seu engajamento e relacionamento com os clientes, além de um elevado volume de vendas, a empresa também possui uma movimentação interessante nos seus sites, de forma que precisaram migrar para uma nova plataforma que facilitasse as vendas.

O ambiente interno da organização está envolvido em uma cultura de inovação, tendo o compromisso de oferecer produtos de alta qualidade e exclusivos para empreendedoras, ajudando-as a alcançar independência financeira e sucesso nos negócios. Nesse sentido, a longo prazo a organização tem o objetivo de ser reconhecida como uma marca referência no mercado de moda feminina atacadista, impulsionando o crescimento e o sucesso das mulheres empreendedoras.

Para isso a empresa investe nos valores: (i) qualidade, busca oferecer produtos de moda feminina com excelência em qualidade, prezando pelos melhores materiais e acabamentos, (ii) inovação, amplia de maneira contínua a adoção de tendências da moda, oferecendo exclusivos e atualizados (iii) empoderamento feminino, apoio e suporte a novas empreendedoras, no processo de construção e validação do negócio (iv) parceria, valorização e relação com stakeholders, buscando entender suas necessidades e oferecendo suporte para o crescimento de seus negócios.

Quanto ao portfólio de produtos, a organização investe em coleções semanais, com uma variedade de peças femininas para a moda *slim* e *plus size*. Considerando um perfil de clientes voltada a tendência da moda, a empresa “Z” investe em uma cadeia suprimentos com fornecedores de tecidos, aviamentos e serviços terceirizados, de forma que, as operações de corte e costura não são realizadas internamente ainda.

#### **4.2.2 Recursos e Capacidades Organizacionais**

Quanto a identificação dos recursos e capacidades estratégicas presentes no objeto de estudo, o Quadro 4 esquematiza os tipos de recursos e a sua presença internamente na organização, seguindo as diretrizes de Barney e Clark (2007) para habilidades que podem ser potenciais vetores de vantagem competitiva.

Especialmente no setor da moda, os recursos e capacidades organizacionais estão atreladas a qualidade dos produtos, inovação e experiência de compra, tais características são os valores procurados no mercado atual. Em meio a um cenário de tendência em vestuário, investir em parcerias estratégicas e expertise técnica especializada são uma raridade que potencializa o impacto da organização no mercado.

Se tratando de imitabilidade, no setor da moda os recursos mais complexos de imitar são (i) reputação de marca consolidada, (ii) expertise técnica, (iii) tecnologias de alto custo, (iv) cultura colaborativa voltada para a inovação, (v) eficiência na cadeia de suprimentos, (vi) processos exclusivos de produção (automatização).

Quanto ao objeto em estudo, os recursos e capacidades são analisadas considerando a ferramenta VRIO (Quadro 5), a organização explora de maneira efetiva os recursos e capacidades disponíveis, envolvendo a alocação eficiente de recursos, tomada de decisões estratégicas e cultura empresarial que promova o desenvolvimento contínuo. Todavia isso não

isenta a organização de esta alocada no nível intermediário do mercado, necessitando de investimento aprofundados em vantagem competitiva sustentável.

**Quadro 4** – Recursos presentes na organização.

<b>Tipos de recursos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Humanos</b>	Liderança estratégica; experiência gerencial; habilidades técnicas e analíticas; atenção as atualizações do mercado; carisma e atenção aos clientes; treinamento constantes dos colaboradores;
<b>Organizacionais</b>	Competências gerenciais; processos padronizados; habilidade interna; operações logísticas alinhadas a demanda; regularização legislativa e organizacional da empresa; cultura organizacional e alinhamento interno;
<b>Físicos</b>	Infraestrutura de estoque (centro de distribuição) e venda (box); maquinário para agilizar a embalagem; equipamento de transporte; tecidos e aviamento;
<b>Financeiros</b>	Disponibilidade de crédito; retenção de lucros para investimento em extensão, alocação estratégica de recursos.
<b>Tecnológico</b>	Presença de uma plataforma de serviço ao cliente, sistemas formais e informais de planejamento;
<b>Inovação</b>	Investimento em pesquisa e desenvolvimento; monitoramento do mercado; atenção a novas técnicas de operação;
<b>Reputação</b>	Investimento em interação e fidelização com o cliente; posicionamento da marca; peças de qualidade a preço acessível, marketing e branding;

**Fonte:** Autoria Própria (2023).

Devido a localização do objeto de estudo, um centro varejista/atacadista de moda (Moda Center Santa Cruz) os clientes possuem inúmeras opções de fornecedores, reforçando a relevância em investir em vantagem competitiva. Nisso, os dados relevam que a organização utiliza principalmente seus recursos intangíveis (cultura, marketing e branding) para destacar numa contribuição no meio digital.

Durante o estudo, foi identificado que a empresa “Z” movimentava seus recursos intangíveis para garantir a capacidade de diferenciação, principalmente no que tange a capacidade de antecipação de tendência, que também foi identificada como vantagem competitiva temporária, uma vez que, foi relatado pelos gestores que logo os concorrentes copiam indiretamente as coleções lançadas pela marca.

Por outro lado, os recursos intangíveis são mais complexos de serem adquiridos e alocados, mesmo que a organização invista de maneira contínua em alinhamento cultural,



treinamento / capacitação dos funcionários, marketing e branding, a estratégia de diferenciação adotada ainda está evoluindo na eficiência técnica da indústria da moda.

**Quadro 5 – VRIO.**

<b>Recursos / Capacidades</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Imitável</b>	<b>Inserido na organização</b>	<b>Implicações estratégicas</b>
Capacidade gerencial	sim	não	não	sim	Paridade competitiva
Mão de obra qualificada (técnica e analítica)	sim	sim	sim	sim	Vantagem temporária
Cultura organizacional e alinhamento interno	sim	sim	não	sim	Vantagem competitiva sustentável
Infraestrutura e operações logísticas	sim	não	sim	sim	Paridade competitiva
Maquinário para embalagem;	sim	não	sim	sim	Paridade competitiva
Monitoramento do mercado	sim	sim	sim	sim	Vantagem temporária
Capacidade de inovação	sim	sim	sim	sim	Vantagem temporária
Posicionamento da marca;	sim	não	sim	sim	Paridade competitiva
Marketing e branding;	sim	sim	não	sim	Vantagem competitiva sustentável

**Fonte:** Autoria Própria (2023).

Vale destacar que a cultura e a expertise estratégica/técnica são consideradas uma força para a organização, em virtude da sua localização possui empreendedores focados em operacionalizar o processo em vez de agregar valor ao processo.

Com relação a alocação de recursos tangíveis, a organização apresenta um plano de investimento a médio e longo prazo, priorizando aquisições que aperfeiçoem o processo, processo, o maquinário presente na empresa até o momento está atrelado a atender as demandas necessárias, com perspectivas de automatização no futuro, conforme o crescimento da marca no mercado.

Nesse sentido, a estratégia organização adotada atualmente na organização corresponde a atender as necessidades do mercado consumidor, estando atento as tendencias tanto nas operações *online* quanto *offline*, prezando pela experiência do cliente. Mesmo que emergente, o objeto de estudo tem em seus valores prioriza uma compra fluída e personalizada, de forma que o produto chegue o mais rápido até o cliente.

### 4.2.3 Objetivos e estratégias

A indústria da moda e vestuário estimula inovações em todos os lançamentos, de forma que ao longo de sua história as estratégias empresariais tiveram diversas alterações conforme as demandas do mercado. Inicialmente em larga escala e a preços acessíveis, em seguida como uma maneira de se posicionar no mundo e suprir as necessidades básicas de vestuários.

Atualmente, o mercado competitivo estão centrados em *branding* e marketing para diferenciar seus produtos e criar identidades de marca distintas, tendo um destaque para as ações de colaboração com celebridades, designers e influenciadores, que se tornaram recorrentes considerando o aumento da visibilidade e o apelo das marcas.

Seguindo esses direcionamentos, o objeto de estudo tem seus objetivos e estratégias voltados a experiência do cliente, por meio de inovações, enfrentando os desafios do mercado com o máximo de flexibilidade possível. Considerando a capacidade produtiva projetada para impulsionar o crescimento e a relevância da empresa a longo prazo, ao mesmo tempo em que atendem às demandas dos consumidores e do mercado.

### 4.2.4 Mercado competitivo

A empresa “Z” está situada em um macroambiente (Quadro 6) caracterizado como polo têxtil e de confecções referência no Pernambuco, dessa forma o cenário é de alta competitividade, todavia também é uma oportunidade de crescimento para o comércio B2B. Santa Cruz do Capibaribe é conhecida nacionalmente pela produção e venda vestuário, por isso, apesar de seguir os padrões tradicionais e atende a faixa de preço atacadista, a diversificação é crucial para vantagem competitiva, uma vez que a sazonalidade do mercado exigente que as marcas sejam ágeis.

De maneira macro, o mercado competitivo da indústria da moda revela uma série de oportunidades e ameaças decorrentes de fatores econômicos, político-legais, socioculturais e tecnológicos. Quanto ao aspecto econômico, as principais interferências dos mercados são (i) ciclos econômicos, as empresas de vestuário são altamente sensíveis as mudanças socioeconômicas, (ii) taxas de câmbio, as flutuações nas taxas de importação e exportação impactam diretamente no preço de compra/venda, (iii) desigualdade financeira, impacto indireto nas vendas de atacado e varejo.

**Quadro 6 – Análise do macroambiente.**

Fatores	Oportunidades	Ameaças
Econômico	Expansão do mercado de moda e vestuário	Flutuações cambiais e recessões econômicas
	Aumento no poder de compra do consumidor	Mudanças no padrão de consumo Aumento dos custos de produção
Político-legais	Políticas governamentais favoráveis	Tarifas comerciais, restrições de importação e exportação
		Mudanças nas leis trabalhistas
Socioculturais	Mudanças nas preferências dos consumidores	Mudanças nas tendências de moda e movimentos sociais
	Influência crescente das redes sociais	Possíveis crises de reputação
	Engajamento constante do consumidor	Crescente demanda por práticas sustentáveis
Tecnológicos	Aumento das compras online	Violações de dados, representam riscos para a segurança e a confiança do consumidor
	Avanços tecnológicos	Alto custo de aquisição e manutenção (tecnologias)
	Eficiência operacional e experiência do cliente	

**Fonte:** Autoria Própria (2023).

No aspecto político/legislativo, as regulamentações comerciais e a propriedade intelectual são os principais fatores, considerando que as taxas legislativas influenciam de maneira significativa as operações da empresa, especialmente as cadeias de suprimentos tecnológicas. Já a propriedade intelectual age como mecanismo de diferenciação, sendo crucial para no desenvolvimento de coleções inovações, protegendo a organização.

As empresas de moda também devem estar atentas aos fatores socioculturais, a fim de adaptar suas estratégias para aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças. As tendências de consumo já são um direcionador forte presente em todas as organizações, todavia, crescente conscientização sobre questões ambientais e sociais na indústria da moda alerta as empresas de *fast fashion*, considerando que os consumidores cada vez mais exigindo práticas sustentáveis de produção, materiais e comércio ético.

Por fim, os fatores tecnológicos são revolucionários, podendo gerar ganhos operacionais expressivos em eficiência, todavia seu custo de aquisição ainda e uma barreira para empreendedores emergente. As tecnologias de fabricação chamam atenção pelo seu potencial de transformar a maneira como as roupas são projetadas, produzidas e personalizadas.

#### 4.2.5 Análise de mercado

Quanto a análise de mercado, por está inserida em um polo de distribuição têxtil, a empresa “Z” se atenta em avaliar sua concorrência e o mercado econômico em que está inserida, essas informações também fornecem subsídio para aquisição dos recursos de produção. Visto, isso o Quadro 7 apresenta uma sistemática desses dados.

**Quadro 7 – Análise de concorrentes.**

<b>Empresa / Critérios</b>	<b>Tempo de mercado</b>	<b>Marketing e vendas</b>	<b>Fidelização</b>	<b>Serviço ao cliente</b>	<b>Diferencial</b>
<b>Objeto de estudo</b>	mais de 7 anos no mercado;	investe em marketing digital, com vendas online e presencial; presença de catálogo semanal via site e grupos de vendedores;	engajamento constante com seguidores, apresentação de bastidores da produção e atualizações das coleções (provadores), personalizações da marca (uniforme, embalagens, notas e brindes)	investe em grupos de vendedores, a fim de fidelizar os clientes.	construção de uma marca moderna, interação constante com os clientes, lançamento atualizados na moda.
<b>Empresa "F"</b>	mais de 18 anos no mercado;	investe em marketing digital, com vendas online e presencial; presença de catálogo semanal via site;	apresentação de bastidores da produção e personalizações da marca (uniforme e embalagens)	investe em fabricação própria, com atualizações semanais via site.	o tempo de mercado é um diferencial competitivo, história da marca e comunicação com o público.
<b>Empresa "G"</b>		baixa atualização nas redes, com vendas online e presencial; presença de catálogo semanal via site;	personalização da marca (uniforme e pedidos)	investe em grupos de vendedores, a fim de fidelizar os clientes.	parceria com influenciadores digital e excursões da região, a fim de facilitar a atração de clientes e distribuição de materiais.

**Fonte:** Autoria Própria (2023).

De maneira direta e indireta, a organização contam com inúmeros concorrentes, no entanto, nesse estudo iremos nos limitar em duas empresas principais (Empresa F e G), pois ao mesmo tempo que apresentam riscos, ambas também reforçam oportunidades de crescimento do negócio.

A primeira empresa é a F que está presente a mais de 15 anos no mercado, ela possui um forte impacto no mercado de moda pernambucano, focada em peças *premium slim a plus size*, essa concorrente apresenta um certo risco as vendas físicas, devido à proximidade e a sua relevância na mídia, todavia, uma de suas fraquezas é justamente automatização das vendas em meio digital, dificultando o acesso ao cliente.

Enquanto a empresa G é uma corrente que investe na estratégia de custos, não prezando tanto pela diferenciação, diferente da F, ela possui pouco poder no meio digital, investindo na fidelização dos clientes por meio de grupos online, vendas no site e entregas semanais.

Apesar de ambas as organizações serem concorrentes diretas, não existe uma competitividade tão acirrada, uma vez que a empresa F foca em diferenciação sem investir tanto no engajamento digital, a empresa G se limita a realizar o básico das vendas online enquanto investe pesado no off e, o objeto de estudo (empresa Z) apesar de ser relativamente nova no mercado busca investir em organização interna, focando de maneira estratégica na interação com o cliente.

Indiretamente, as concorrentes envolvem grandes marcas como a: Shein, C&A, Riachuelo, Marisa, Emanuelle. A primeira em particular, ganhou o mercado durante a pandemia, mas apresentou uma queda no consumo após a política de taxaço dos ativos importados, uma limitação dessa concorrência são os prazos de entrega e o foco no mercado consumidor varejista. As demais marcas, anteriormente focavam em peças de *outlet*, todavia até a data desse estudo, essas marcas estão com preços acima do mercado, o que diminuiu a recorrência de compra dos consumidores.

#### 4.3 APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Conhecendo as fragilidades da indústria da moda, especialmente as organizações de pequeno e médio porte como o objeto de estudo, a presente pesquisa explora a variabilidade de ferramentas estratégicas para sugerir ações de desenvolvimento a médio e longo prazo, buscando guiar os tomadores de decisão acerca a diferenciação em vestuários.

#### 4.4 CINCO FORÇAS DE PORTER

Avaliando o ambiente externo a organização, é possível elencar possíveis ameaças presente no mercado competitivo, considerando a presença de novas organizações, o destaque

das que já estão consolidadas no mercado, assim como, a importância dos fornecedores para o cumprimento dos objetivos estratégicos (Nunes, 2001). Conforme as empresas surgem e emergem no mercado, é importante que a competitividade seja sadia o suficiente para minimizar os preços predatórios, tendo em vista a quantidade de recursos individualmente empregues para obter uma fatia no mercado.

Quanto a influência do mercado na tomada de decisão da empresa “Z”, a ameaças de produtos substitutos é considerada baixa, uma vez que, o setor de confecções é crucial para o desenvolvimento humano, estando na base da pirâmide de Maslow. Todavia a organização deve estar atenta ao comércio externo, uma vez que, os produtos que prometem atender as necessidades do cliente são divulgados em site internacionais, com preços extremamente competitivos.

Considerando que o público-alvo do objeto de estudo são empreendedoras, a publicidade é focada no consumismo por status, na moda rápida que deseja atender aos padrões da sociedade, sendo mais atraente ao consumidor. Dessa forma, se chama atenção para a mudança de comportamento dos consumidores, atualmente muito norteadada pela presença de influenciadores digitais, sendo um ponto de possível investimento aos empreendedores para destaque.

Quanto aos novos entrantes, a comercialização de roupas possui uma certa facilidade de entrada, pela quantidade de fornecedores, todavia requer um capital inicial alto para ser competitiva a longo prazo. Por ser considerado um mercado crescente, competitivo e interessante para a implementação de estratégias de diferenciação, os novos entrantes precisam superar as barreiras de custo, divulgação e mercado, uma vez que, no mercado consolidado já existe uma grande quantidade de economias de escalas, divulgações competitivas e alta costura consolidada.

O setor de confecções e vestuários é altamente impactado pelos consumidores, influenciando diretamente na política de preços, demanda e qualidade das peças. Visto isso, é necessário que os decisores estejam em constante melhoria, se atentando as ofertas divulgadas no mercado, sabendo que a publicidade é uma direcionadora para a vantagem competitiva. O objeto de estudo já investe em estratégias consolidadas de marketing digital, agregando valor as peças em vez que foca em custos, tendo a diferenciação como chave do negócio.

O poder de barganhar dos clientes é tão forte nesse setor que o atendimento é considerado um diferencial competitivo, uma vez que, a presença de concorrentes é tão alta que o cliente tem um leque de opções, tendendo a escolher empresas que atuam com excelência. De

forma que, interfere diretamente na rivalidade entre os concorrentes, desde o desempenho operacional até a consolidação da marca no mercado.

Se comparada aos seus concorrentes, a empresa “Z” possui um destaque em suas mídias sociais, investindo em interação com os clientes, criando um ambiente confortável e de feedback constantes. Diferente de outras empresas do mesmo segmento, o objeto de estudo não tem o intuito de ser conhecido pelo baixo custo, de forma que, toda a sua comunicação é voltada a diferenciação e agregação de valor aos clientes.

Com o crescimento do mercado de exportação, os principais concorrentes atualmente são grandes grupos estratégicos, sites de envio e parcerias estratégicas entre marcas consolidadas no mercado. Mesmo que esteja situada em um polo de confecções de referência no Nordeste, a empresa “Z” é impactada pela necessidade de novos equipamentos e tecnologias fomentadas por gripe, além da necessidade de padrões elevados de qualidade para exportação.

Por fim, quanto a relação com os fornecedores, grandes cooperações investem em importação de tecidos e aviamentos, já empresas emergentes tendem a formar parcerias estratégicas, consumindo produtos internos que estão em menor quantidade no mercado atual. Até o presente estudo, a empresa “Z” já possui fornecedores fixos, com interesse de ampliar seu portfólio de parceiros, visto que, o atraso nas entregas são o principal gargalo atual.

O polo de confecções de Pernambuco é conhecido pelas suas alianças estratégicas, cooperativas de investimento e empresas consolidadas no mercado, de forma que, algumas marcas investem em verticalização da sua produção, considerando que o objeto de estudo ainda é emergente, a dependência de fornecedores é elevada, principalmente a mão-de-obra especializada em costura.

A avaliação estratégica do ambiente externo ao objeto de estudo por meio do modelo de Porter (Quadro 8) destaca influência dos fornecedores e cliente na competitividade das confecções, pontuando as exigências de consumo. A alta dependência de fornecedores é uma desvantagem conhecida, amparada pelas cooperativas e alianças estratégicas, destacando aos decisores a necessidade de uma cadeia de suprimentos bem gerenciada, assim como, a importância das atividades logísticas que também são um gargalo para o diferencial competitivo.

**Quadro 8 – Forças de Porter.**

<b>Forças de Porter</b>	<b>Descrição</b>
Ameaça de produtos substitutos	Preço baixo das marcas importadas; Mudança no comportamento dos consumidores;
Ameaça de novos entrantes	Presença de economias de escala; Campanhas de publicidade fortes; Marca consolidadas em alta costura; Alto investimento em capital inicial;
Poder de negociação dos clientes	Pressão e concorrência predatória com marcas internacionais;
Poder de negociação dos fornecedores	Presença de alianças estratégicas em polo de confecções; Poucos fornecedores internos (brasileiros); Alta dependência dos fornecedores; Verticalização da produção;
Rivalidade entre os concorrentes	Presença de conglomerado de grupos estrangeiros; Campanha de publicidade altamente competitivas; Necessidade de equipamentos e tecnologias novas; Poucas marcas de grife são responsáveis pela exportação de produtos;

**Fonte:** Autoria Própria (2023).

Avaliando o mercado de confecções é possível pontuar que as organizações investem em divulgação, sendo insuficiente o investimento em soluções logísticas, de forma que a armazenagem, distribuição e exposição de produtos, são atividades que diminuem a capacidade de reação às demandas de mercado. Por fim, destaca-se a necessidade de otimizar os custos por meio da minimização de erros dentro e fora do processo.

#### 4.4.1 Matriz SWOT

Tendo como base o diagnóstico empresarial realizado e o estudo de estratégias aplicadas por empresas do mesmo setor, uma matriz SWOT (Quadro 9) foi elaborada, permitindo identificar os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, bem como desenvolver estratégias específicas para capitalizar nas oportunidades, mitigando as ameaças, aproveitando os pontos fortes, assim como, trabalhando para superar os pontos fracos.

**Quadro 9 – Matriz SWOT.**

	<b>Fatores Positivos</b>	<b>Fatores Negativos</b>
<b>Fatores Internos</b>	Qualificação do atendimento; Logística na produção e distribuição de tendências;	Falta de estilista própria da marca (profissional da moda);



	Mão de obra qualificada para elaboração e distribuição das peças; Cultura organizacional; Posicionamento da marca, investimento em marketing e branding; Variedade maior de peças se relação com as concorrentes; Alta rotatividade de estoque;	Falta de um setor de costura própria (estamparia); Atrasos de empresas terceirizadas; Não existe análise de desempenho das atividades operacionais; Equipe reduzida para a demanda;
<b>Fatores Externos</b>	Crescimento do mercado fast fashion; Desenvolvimento do e-commerce; Novos padrões e exigências do mercado; Investimento em expansão e infraestrutura; Expansão para mercados emergentes.	Concorrência consolidada no mercado; Preço muito baixos no mercado; Compra de produtos importados; Falta de incentivo fiscal e financeiro; Aumento da inflação e do transporte logístico; Crescimento por demanda de moda sustentável;

**Fonte:** Autoria Própria (2023).

Como forças, a organização possui competências voltadas ao atendimento personalizado, técnicas e investimento em conhecimento para atender as demandas crescente, assim como, uma cultura organizacional estruturada para flexibilidade. Um ponto de destaque para o objeto de estudo é a alta variabilidade de peças e estoques, ampara por um forte posicionamento virtual, ou seja, uma marca reconhecida no mercado. Todavia, suas lacunas estão relacionadas a falta maquinário próprio, equipe reduzida, falta de uma análise estruturada de desempenho operacional e alta dependência dos stakeholders.

Até o momento deste estudo, a empresa Z atua em parceria com diversas microempresas terceirizadas, o que diminui sua habilidade de colaboração e confiabilidade com os clientes, uma vez que a marca não possui um setor de costura própria (estamparia) sendo impactada diretamente pelos atrasos. Ademais, a falta de estilista própria da marca (profissional da moda) faz com que os colaboradores tenham que se especializar e buscar diariamente atualização com o mercado, em algumas coleções lançando peças semelhantes aos concorrentes.

Quanto as oportunidades presentes no mercado, o crescimento do mercado *fast fashion* chama atenção para um investimento crescente da organização, desenvolvendo seu comercio online para atender o novo padrão de exigência dos consumidores. No cenário econômico atual, a indústria da moda é convidada a estruturar suas estratégias e expandir sua produção, considerando as ações governamentais de incentivo. Em paralelo, a empresa conta com ameaças consolidadas no mercado, uma rede de vestuários do tipo outlet, com preços extremamente competitivos.

O mercado de importados e a falta de incentivo fiscal, são lacunas que minam a implementam de uma filial, considerando que o mercado consumidor está atento as estratégias de empresas estrangeiras, investindo em compras mais longas. Nesse sentido, o setor de transporte e distribuição são impacta pelas altas taxas de inflação, reduzindo a competitividade das organizações que prezam pelo comercio online.

O crescimento do mercado sustentável tem sua ambiguidade no objeto de estudo, ao mesmo tempo que é uma possibilidade de investir em ações de logística reversa, se apresenta como uma ameaça pelo investimento em peças mais duradouras e resistentes, uma característica oposta ao comercio *fast fashion*.

Se comparando oportunidades e ameaças, o objeto de estudo tem a possibilidade de investir em estratégias atreladas a (i) expandir as operações para mercados emergentes, podendo adaptar seus produtos e até migrar para a moda sustentável, (ii) desenvolver uma linha de produtos circulares/sustentáveis, comunicando uma estratégia pet friend e vegana, (iii) implementar soluções tecnológicas na produção e no engajamento com clientes, (iv) diversificar as operações considerando a exportação para outros estados, (v) investir em pesquisa e desenvolvimento para aumentar a qualidade dos produtos, (vi) diversificar a carteira de stakeholders, minimização a dependência de fornecedores, (vii) investir em processos ágeis e flexíveis na cadeia de suprimentos, (viii) consolidar o design personalizado da marca.

## 5 ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

O diagnóstico estratégico possibilita formular e reavaliar as estratégias que direcionam o negócio, de forma que as atividades produtivas devem estar relacionadas as metas gerenciais, responsáveis pela atratividade, participação e visibilidade da empresa no mercado (Diniz, 2008). Na formulação estratégico é crucial compreender seus recursos internos, da mesma forma que é essencial conhecer o mercado em que a empresa está envolvida, dessa forma, a etapa de avaliação externa pode envolver dados estipulados, principalmente em pequenas e médias empresas, visto que, é difícil obter dados internos de concorrentes menos (Hasuner, 2007).

Considerando as diretrizes de Chiavenato e Sapiro (2009), de que a estratégia está ligada a um processo contínuo de aprendizagem e adaptação, fornecendo subsídio a tomada de decisão, o presente estudo apresenta os resultados que a empresa “Z” pretende alcançar a longo prazo.

Quanto a definição da maneira como a empresa deve competir no mercado, com base nos dados obtidos, recomenda-se que a organização invista em aumentar sua participação de mercado em 15% nos próximos 3 anos, isso pode ser facilitado pela inovação na produção, com novas coleções que alcancem também o público consumidor além das empreendedoras. Essa sugestão também alteraria os valores da organização, que além de desenvolver parcerias estratégicas com influenciadores digitais para aumentar a visibilidade da marca, deve estar disposta a se associar com outras organizações do mesmo segmento.

Outra sugestão é minimizar os serviços terceirizados, focando em fundamentar a produção própria, investindo em eficiência operacional e reduzir os custos de produção em 10% até o final do próximo ano. Ações voltadas a automatização de processos de produção podem ser estudadas, principalmente se a empresa estiver disposta a expandir o seu mercado para outras regionais brasileiras. Atuar em outros estados estimula o objeto de estudo a pesquisar *stakeholders* mais alinhados com o seu objetivo estratégico, a fim de proporcionar melhores condições de preço e prazo.

A organização pode adotar uma das duas estratégias ou a união de ambas, investindo tanto em diferencial quanto em excelência operacional, para tal a habilidade de flexibilidade e reestruturação deve ser acompanhada para garantir o cumprimento das demandas. Como sugestão, a organização pode implementar práticas sustentáveis atreladas a otimização dos

processos, mesmo que a comercialização seja orientada no *fast fashion* a produção pode minimizar os impactos ambientais, investindo em processos mais eficiente.

Vale ressaltar que a operacionalização da produção depende de uma cadeia de suprimentos integrada, dessa forma, para que a organização consiga aumentar a flexibilidade da produção para atender à demanda sazonal, se recomenda a implementação de metodologias ágeis e enxuta, assim como, capacitação constante para a equipe. Ademais, as ferramentas de qualidade também auxiliam em uma gestão eficiente, por meio da minimização das taxas de não conformidades e eficiência energética.

**Quadro 10** – Mapa estratégico.

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>Financeira</b>	Aumentar a receita em 20% nos próximos dois anos; Aumentar a participação de mercado em 10%.	Receita, custos de produção e lucros.	Lançamento de uma nova linha de produtos premium; Expansão para novos mercados internacionais selecionados; Otimização da cadeia de suprimentos para reduzir custos operacionais;
<b>Cliente / Mercado</b>	Melhorar a satisfação do cliente e a fidelidade à marca.	Taxa de satisfação dos clientes; Taxa de conversação dos clientes; Quantidade de clientes ativos.	Desenvolver uma estratégia de marketing personalizada e segmentada; Aprimorar a experiência do cliente em lojas físicas e online; Implementar um programa de fidelidade e recompensas.
<b>Processos Internos</b>	Aumentar a eficiência operacional; Reduzir custos de produção em 15%/ Reduzir o tempo de ciclo de produção em 20%.	Taxa de conformidade da produção; Taxa de retrabalho; Custo Total de Produção.	Investir em tecnologia para melhorar a eficiência da cadeia de suprimentos; Promover uma cultura de inovação e colaboração entre equipes; Desenvolver parcerias estratégicas com fornecedores e fabricantes.
<b>Aprendizado / Crescimento</b>	Desenvolver talentos e capacidades para sustentar o crescimento	Taxa de aprendizagem;	Implementar programas de treinamento e desenvolvimento para funcionários; Promover a diversidade e a inclusão na força de trabalho; Fomentar a pesquisa e desenvolvimento para criar produtos inovadores e sustentáveis.

Fonte: Autoria Própria (2023).

Refletindo sobre as ações estratégicas possíveis e recomendadas, a metodologia *Balance Score Card* foi utilizada como base para desenvolver um mapa estratégico (Quadro 10) para o

objeto de estudo, tendo como base iniciativas e indicadores que podem promover a competitividade e alcançar o sucesso no mercado. Vale ressaltar que, em futuros estudos, tais estratégias podem ser personalizadas conforme as características específicas da empresa, do mercado em que atua e das suas capacidades internas.

O mapa estratégico proposto fornece uma visão abrangente dos objetivos e iniciativas que a empresa Z pode adotar para fortalecer sua posição de mercado, melhorar a satisfação do cliente, aumentar a eficiência operacional, desenvolvendo talentos, assim como, capacidades para sustentar o crescimento a longo prazo. É importante que os decisores estejam atentos a integração das ações entre as perspectivas para garantir um desempenho equilibrado em todas as áreas da empresa, destacando a importância de acompanhar a evolução da organização por meio de indicadores chave de desempenho (KPIs) e metas estatísticas.

## 5.1 PROPOSTA DE MELHORIAS

Com base na revisão da literatura realizada, algumas possíveis melhorias são sugeridas, Araújo (2017) cita a importância do investimento tecnológico para diferenciação no setor de vestuário, no mercado existem softwares que realizam modelagem em computadores, facilitando as operações de encaixe, risco e corte de tecidos. Além disso, já existem outras tecnologias que vão além da gestão, prototipagem e teste de coleções, no presente momento essa ainda é uma lacuna no objeto de estudo, uma vez que o uso de tecnologias ainda é uma desvantagem competitiva.

Nesse sentido, uma ação de melhoria a longo prazo é investir em tecnologias facilitadoras, o Quadro 8 esquematiza possíveis *softwares* a serem empregues na organização, variando conforme o interesse de investimento da organização. Além do investimento tecnológico para as operações de fabricação, distribuição e gestão de vendas, também se é recomendado uma análise profunda na cadeia de valor de vestuários no polo de confecções, considerando os inúmeros concorrentes presentes, é importante que o objeto de estudo esteja atento aos avanços do mercado externo, assim como, monitore constantemente seu cliente.

Apesar de atualmente a empresa se destacar pelo investimento em engajamento com os clientes, é recomendado a atualização periódica do plano estratégico de marketing, em virtudes das novas tendências do mercado, como o crescimento da moda sustentável e alto padrão de confecção. Pode ser uma gestão a longo prazo de incluir na estratégia organizacional um viés

de parceria sustentável, considerando a mudança de comportamento dos consumidores e as vantagens de investir em coleções conjuntas / limitadas ao mercado.

**Quadro 11 - Softwares para indústria de vestuários.**

<b>Etapa do processo</b>	<b>Nome do Software</b>	<b>Aplicação</b>	<b>Custo</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Design de Moda</b>	CLO 3D	Design 3D para moda, útil para prototipagem virtual.	Plano de R\$250,00 ao mês	Permite criar protótipos virtuais realistas e visualizar como as peças de roupa se comportam no corpo.	Taxa de aquisição e manutenção elevadas; Necessidade de hardware mais robusto.
<b>Modelagem</b>	Audaces	Possibilidade a criação de moldes para impressão em tamanho real com altíssima precisão de medidas.	Plano mínimo de R\$599,00 ao mês	Sistema para confecção integrado para criação, desenvolvimento e produção; Interface intuitiva;	Taxa de licenciamento elevado; Software de nível avançado;
	Rz CAD Textil	Soluções para desenho técnico, modelagem, encaixe automático de peças e controle de produção.	Orçamento personalizado por tamanho da empresa.	Ferramentas específicas para o setor têxtil, controle de produção integrado.	Taxa de aquisição e manutenção elevadas;
	Modaris da Lectra	Criação de padrões e protótipo prontos para produção.	Orçamento personalizado por tamanho da empresa.	Oferece soluções para design, desenvolvimento e produção de moda; Processo eficiente de classificação de padrões; Integração de fluxo de trabalho; Treinamento especializado;	Manual em linguagem inglesa (tem filial no Brasil); Taxa de aquisição e manutenção elevadas;
<b>E-commerce</b>	Shopify	Plataforma de comércio eletrônico.	Plano mínimo de R\$99,00 ao mês	Interface intuitiva; Popular na venda online de moda; Suporte ao cliente;	Taxas elevadas de manutenção;
	Tray Commerce	Plataforma de comércio eletrônico.	Plano mínimo de R\$52,00 ao mês	Integrações com meios de pagamento e logística.	

Fonte: Autoria Própria (2023).

Considerando que a empresa é emergente, as alianças estratégicas são interessantes, devido sua localização em um cluster industrial consolidado no setor da moda, o acesso

compartilhado a determinados recursos pode elevar a vantagem competitiva da organização devido ao acesso mais acessíveis a matéria-prima, mão de obra especializada, serviços de logística e transporte, que podem reduzir custos operacionais de maneira significativa.

Além de ser uma estratégia competitiva fundamental, a colaboração também pode ser considerada uma habilidade para destaque das organizações, considerando que o incentivo a pesquisa e desenvolvimento conduz as empresas a compartilhar ideias, melhores práticas e até mesmo colaboradores. Ampliando as oportunidades de criação de produtos inovadores, redução dos custos de transporte, *networking* com outros profissionais do setor, aprender com suas experiências e se manter atualizadas sobre as últimas tendências.

Além das parcerias estratégicas, está inserida em um cluster industrial também possibilita as empresas da moda a aumentarem a visibilidade da marca, especialmente se a área é conhecida internacionalmente como um centro de moda. Isso pode atrair consumidores e investidores em potencial, além de aumentar a credibilidade da empresa como parte de uma comunidade de moda estabelecida.

## 5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi estruturada para compreender e sanar os seguintes questionamentos: **“Como os recursos e capacidades contribuem para a geração de vantagem competitiva em uma empresa do setor de confecção?”**. Para tal, o estudo de caso foi estruturado para atender ao objetivo de **“Compreender estrategicamente a tomada de decisão em uma empresa do setor de confecções conforme a RBV”**.

Contextualizando o cenário da indústria da moda, sua evolução e o seu impacto socioeconômico no interior Pernambuco, a presente monografia utilizou como objeto de estudo uma organização emergente situação no polo de vestuários em Santa Cruz do Capibaribe, a fim de (i) identificar os recursos e capacidades da organização, (ii) analisar os ambientes organizacionais e seu impacto na estratégia, (iii) formular estratégias para elevar a vantagem competitiva da organização.

Assim, o presente estudo é relevante para o meio empresarial e acadêmico, apresentando um avanço na literatura quanto ao polo de confecções brasileiro, assim como, pode ser considerado um guia para o desenvolvimento de novos empreendimentos, direcionando os tomadores de decisão acerca das estratégias a serem utilizadas. De maneira semelhante, as

principais contribuições estão associadas a proposta de um mapa estratégico com indicadores de acompanhamento, iniciativas organizacionais e objetivos direcionadores.

Todavia, o estudo possui limitações quanto a quantidade de dados analisados, se limita a estudar uma organização em específico, suas lacunas, objetivos e direcionamento estratégico, podendo não ser universalizada para todos os tipos de empreendimento. Assim, como sugestão de pesquisas futuras, é interessante explorar de outras estratégias competitivas, um aprofundamento no contexto sustentável, uma análise mais profunda das parcerias estratégicas. Ademais, o estudo conta apenas com uma revisão da literatura, carecendo de uma análise mais sistêmica das estratégias utilizadas por outras organizações.



## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Valmir Fernandes de. **VANTAGEM COMPETITIVA SOB A LUZ DA TEORIA RBV: UMA ANÁLISE MULTICASOS NO POLO DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO**. 2016. 152 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru - Pe, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/36582/1/ARA%c3%9aJO%2c%20Valmir%20Fernandes%20de.pdf>. Acesso em: 09 set. 2023.

ARAÚJO, Valmir Fernandes de; CASTRO, José Cícero; COSTA, Marconi Freitas da. Vantagem competitiva sob a luz da teoria RBV: uma análise no pólo de confecções de pernambuco. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 97-115, 14 set. 2017. Companhia Brasileira de Produção Científica. <http://dx.doi.org/10.6008/spc2179-684x.2017.002.0007>.

BORGES, Khin. **Case e Diagnóstico: Polo de confecção têxtil do Agreste Pernambucano**. 2020. Disponível em: <https://empreender360.aliancaempreendedora.org.br/case-e-diagnostico-polo-de-confeccao-textil-do-agreste-pernambucano/>. Acesso em: 09 set. 2023.

CAMARGO, Fernanda. **O custo por trás da indústria da moda é maior do que você pensa: para que um setor consolidado se transforme, a mudança do lado de quem consome é necessária e urgente**. 2021. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/colunas/fernanda-camargo/impacto-ambiental-industria-moda/>. Acesso em: 09 jun. 2023.

COLERATO, Marina. **A Indústria da Moda Brasileira e Seus Principais Desafios Para Sustentabilidade**. 2022. Disponível em: <https://www.modifica.com.br/panorama-industria-moda-sustentavel-brasileira/>. Acesso em: 09 jun. 2023.

DINIZ, Fátima Izaquiel Ferreira. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MICROEMPRESA: FÁTIMA MODAS**. DUARTE, Luciana dos Santos; ALMEIDA, João Flávio Freitas. **Estratégias de competitividade com ênfase em fast fashion para pequenas empresas de confecção e de varejo do polo de moda de Belo Horizonte**. Anais do 18º Congresso Brasileiro de Ergonomia, Belo Horizonte, 2016.

ESTEVES, Eduarda. **POLO DE Confecções do agreste de Pernambuco, UM POTENCIAL AINDA POUCO CONHECIDO**. 2020. Disponível em: <http://especiais.leijaja.com/descosturandoacrise/materia1.html>. Acesso em: 09 set. 2023.

FREITAS, Everton. **Gigante no Agreste de PE: Polo de Confecções garante renda e emprego para mais de 24 mil pequenos empreendedores**. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/pe/caruaru-regiao/noticia/2023/05/29/gigante-no-agreste-de-pe-polo-de-confeccoes-garante-renda-e-emprego-para-mais-de-24-mil-pequenos-empreendedores.ghtml>. Acesso em: 09 set. 2023.

GONÇALVES, Aureliana de Assis da Silva. **APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO BSC: PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO NUMA LOJA DE ROUPAS DE MODA GESTANTE**. 2021.

HAUSNER, Guilherme José; LEITE, Mario Oliveira Neto; MONOBE, Teruo. **Planejamento Estratégico para Micro e Pequena Empresa**. (apostila) São Paulo: SEBRAE, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. *A estratégia em Ação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced score card*. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NASCIMENTO, Daniel Pontes. **Fatores Estratégicos do Desempenho das Empresas do Polo de Confeções do Agreste Pernambucano**. 2016. 58 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru - Pe, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/42503/1/NASCIMENTO%2c%20Daniel%20Pontes%20do.pdf>. Acesso em: 09 set. 2023.

PALMA, Aline. **O PAPEL DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) NA FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS: O CASO DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO DE SARANDI-RS**. 2016. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo - Rs, 2016. Disponível em: <http://tede.upf.br/jspui/bitstream/tede/1458/2/2016AlinePalma.pdf>. Acesso em: 09 set. 2023.

PALMA, Aline; PADILHA, Ana Claudia Machado. **VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) NA FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO DE SARANDI (RS)**. *Revista Alcance [en linea]*. 2020, 27(1), 63-81[*data de consulta 23 de Setembro de 2023*]. ISSN: . Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477762769007>

PETRUSHENKO, Alexander Vladimirovich. *Contribuições do Balanced score card para melhoria da gestão estratégica na indústria de calçados ALFA*. 2015.

RAULINO, Philippe Albert Diógenes. *Planejamento estratégico em micro empreendimento individual: estudo de caso de uma loja do varejo de roupas e acessórios femininos na cidade de Morada Nova-CE*. 2021.

ROCHA, Roberto Ednisio Vasconcelos; DE MELO NUNES, Fernando Ribeiro. *A indústria de confeções á luz do modelo de estratégia competitiva de Porter*. **Business**, v. 5, n. 5, p. 11, 2008.

RUPRECHT, Aline Seemann; ROECHER, Greyciane Aparecida Ibanhez. *Planejamento Estratégico Micro e Pequenas Empresas*. **Administração**, p. 78-78, 2019.

SENNÁ, Daniel Francisco de Carvalho Rolla; MALTA, Matheus Corrêa. Balanced Scorecard como ferramenta para a gestão estratégica de uma empresa varejista no ramo de vestuário e moda. 2022.

Silva; Araújo; Souza; Gonçalves, **Análise da competitividade do cluster de confecções de Santa Cruz do Capibaribe-PE**. Anais do IV SINGEP – São Paulo, 2015.

Silva; Zumba; Costa. **Um oásis empreendedor no agreste pernambucano**, 2013.

STONER, James A. F. Administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985

Vieira, L. D. (2012). **Recursos e capacidades estratégicos utilizados por empresas de confecção de vestuário de luxo**. Dissertação de mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.