

FACULDADE G & P

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ALINE RENARA BORGES

ISABELLA JOBSTRAIBIZER GIMENES

LEONARDO PULTRINI BERTHOLO

AS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS ADOTADAS PELA INDÚSTRIA DA MODA
FRENTE ÀS FORÇAS DO MACROAMBIENTE: ESTUDO DE CASO EMPRESA
JOVEL COM A MARCA CARLOS BRUSMAN, ITAPUÍ-SP.

PEDERNEIRAS

2015

A L I N E R E N A R A B O R G E S

I S A B E L L A J O B S T R A I B I Z E R G I M E N E S

L E O N A R D O P U L T R I N I B E R T H O L O

**A S M U D A N Ç A S E S T R A T É G I C A S A D O T A D A S P E L A I N D Ú S T R I A D A M O D A
F R E N T E À S F O R Ç A S D O M A C R O A M B I E N T E : E S T U D O D E C A S O E M P R E S A
J O V E L C O M A M A R C A C A R L O S B R U S M A N , I T A P U Í - S P .**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
para obtenção do grau de Bacharel em
Administração de Empresas pela Faculdade
G & P.

Docente Orientador: Prof. João Rodolfo Lanza

P E D E R N E I R A S

2 0 1 5

ALINE RENARA BORGES

ISABELLA JOBSTRAIBIZER GIMENES

LEONARDO PULTRINI BERTHOLO

AS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS ADOTADAS PELA INDÚSTRIA DA MODA
FRENTE ÀS FORÇAS DO MACROAMBIENTE: ESTUDO DE CASO EMPRESA
JOVEL COM A MARCA CARLOS BRUSMAN, ITAPUÍ – SP.

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado
com nota ___ como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração de Empresas tendo sido
julgado pela Banca Examinadora formada
pelos docentes:

Docente Orientador: Prof. João Rodolfo Lanza

Docente Convidado: Titulação Nome

Coordenadora de Curso: Dra. Letícia Colares Vilela

Pederneiras, ____ de dezembro de 2015.

Dedico este trabalho aos meus pais Vivaldo e Maria que sempre me apoiaram e acreditaram na minha capacidade, incentivando-me a jamais desistir.

A todos da minha família por estarem sempre presentes em minha vida. Obrigada pelo apoio. Aos meus amigos e parceiros de trabalho Isabella e Leonardo pelo companheirismo e pela dedicação para concluir este trabalho. E a todos que de alguma forma me acompanharam durante essa jornada.

Aline Renara Borges

Meus motivos de agradecimento é por poder concluir mais uma etapa na minha vida.

Nada se conclui sem esforço e sem motivação. Agradeço minha família por apoiar minhas decisões e me aconselhar para que eu possa estar em caminhos retos e não tortuosos.

Minha gratidão também vai para aos meus amigos deste trabalho, que juntos formamos mais do que uma equipe um verdadeiro laço de amizade. Obrigada também aos professores de todos os anos desta faculdade que sem eles não seria possível mais esta etapa que concluímos.

Abraço!

Isabella J. Gimenes

Agradeço primeiramente a Deus por sempre guiar meu caminho, prover saúde, serenidade, força de vontade e sabedoria. Aos meus pais Angelo e Celina, pela criação, amor e carinho que sempre me deram. Às minhas irmãs Luciane e Lucimeire e minha sobrinha Gabriela, por sempre acreditarem em minha capacidade. À minha namorada Camila, por estar sempre ao meu lado, me apoiando, com uma enorme paciência. E às minhas colegas de trabalho Aline Renara Borges e Isabella Jobstraibizer Gimenes, que me ajudaram nos momentos de dificuldade e a todos que fizeram parte desta etapa de minha vida.

Leonardo Pultrini Bertholo

A G R A D E C I M E N T O S

Primeiramente agradecemos a Deus por ter nos guiado até aqui e nos conceder força de vontade e sabedoria para enfrentar todos os desafios e conseguir concluir mais essa etapa em nossas vidas.

Agradecemos as nossas famílias por acreditarem em nossa capacidade. Pelo apoio e incentivo, pela paciência e por estarem presentes nos momentos difíceis.

Aos professores, que foram essenciais para a nossa formação. Agradecemos pela dedicação e esforço em nos ensinar durante esses quatro anos.

Em especial ao nosso orientador João Rodolfo Lanza pela orientação, dedicação, paciência e por nos acompanhar durante o desenvolvimento deste trabalho.

Não podemos deixar de agradecer Eduardo Bulsonaro da empresa Jovel pela atenção e por ceder o seu tempo e sua empresa para realizar nosso estudo de caso.

A todos que de alguma forma fizeram parte desta conquista, nosso muito obrigado!

R E S U M O

O mercado da moda é o setor que mais cresceu nos últimos anos no Brasil. Existe um grande número de lojas espalhadas pelo país, muitas são as opções de marcas, estilos e preços para os consumidores. O presente trabalho tem como objetivo identificar as estratégias necessárias para se tornar uma empresa consolidada neste mercado e com diferenciais competitivos para se destacar em relação aos seus concorrentes. Utilizou-se o referencial teórico para o embasamento da pesquisa, tendo como principais tópicos: Estudo da Moda; Evolução e globalização da moda; Novo mercado brasileiro de moda; Microeconomia; Macroeconomia e Estratégias que mantiveram empresas competitivas. A metodologia utilizada neste estudo foi pesquisa qualitativa e a técnica foi pesquisa bibliográfica em livros e artigos da internet, seguida de um estudo de caso baseado na história da empresa Jovel com a marca Carlos Brusman. Os dados para o desenvolvimento do estudo de caso foram obtidos através de entrevista pessoal e material disponibilizado pela empresa. Com base na fundamentação teórica e no estudo de caso, foi feita uma análise de como as forças do macro ambiente influenciam nas tomadas de decisão internas e como as mudanças estratégicas mantiveram a empresa competitiva. Concluiu-se que para se manter competitiva, a empresa apostou em uma estratégia de diferenciação para escapar do posicionamento da concorrência. Além disso, os objetivos foram atingidos e os resultados foram satisfatórios.

Palavras-chave: Moda. Mercado. Vestuário. Estratégias.

ABSTRACT

The fashion market is the fastest growing in Brazil. There are a number of stores across the country, there are many choices of brands, styles and prices for consumers. This study aims to identify the strategies needed to become an established company in this market and have competitive advantages to stand out from its competitors. It was used the theoretical reference basis for research, with the main topics: Study of Fashion; Evolution and globalization of fashion; New Brazilian fashion market; Microeconomics; Macroeconomics; Strategies that kept the companies competitive. The methodology used in this study was by means of literature in books and articles taken from the internet, followed by a case study based on Jovel company's history with the brand Carlos Brusman. The data for the development of the case study were obtained by personal interview and material provided by the company. Based on the theoretical basis and case study, an analysis of how the forces of macro environment influence the internal decision-making and how strategic changes kept the company competitive was made. It was concluded that to remain competitive, the company bet on a differentiation strategy to escape the positioning of the competition. In addition, the objectives were reached and the results were satisfactory.

Keywords: Fashion. Market. Clothing. Strategies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Trajes femininos e masculinos começam a se diferenciar	16
Figura 2 - Principais Produtores Têxteis em 2011	20
Figura 3 - Demanda de Mercado	22
Figura 4 - Oferta Agregada.....	22
Figura 5 - Equilíbrio do mercado	23
Figura 6 - Início da empresa	29
Figura 7 - José Carlos e esposa costurando	30
Figura 8 - Fachada atual da empresa	30
Figura 9 - Fachada atual da empresa	31
Figura 10 - Fachada da antiga loja de fábrica da Jovel	35
Figura 11 - Fachada atual da loja Carlos Brusman de Jaú.....	35
Figura 12 - Loja Carlos Brusman de Jaú	36
Figura 13 - Loja Carlos Brusman de Bauru	36
Figura 14 - Loja Carlos Brusman de Bauru.....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Custo da mão de obra por hora.....	25
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
Apud	Citado por
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAD	<i>Computer Aided Design</i>
CAM	<i>Computer Aided Manufacturing</i>
CIM	<i>Computer Integrated Manufacturing</i>
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
PIA	Pesquisa Industrial Anual Empresa

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	APRESENTAÇÃO	14
1.2	RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	ESTUDO DA MODA	16
2.2	EVOLUÇÃO E GLOBALIZAÇÃO DA MODA	17
2.3	NOVO MERCADO BRASILEIRO DE MODA	18
2.4	MICROECONOMIA	20
2.4.1	Oferta e Demanda.....	21
2.4.2	Comportamento do Consumidor	23
2.5	MACROECONOMIA	24
2.6	ESTRATÉGIAS QUE MANTIVERAM EMPRESAS COMPETITIVAS	26
3	METODOLOGIA	28
4	ESTUDO DE CASO	29
4.1	HISTÓRIA DA EMPRESA	29
4.2	MISSÃO, VISÃO E VALORES	31
4.3	INVASÃO DOS PRODUTOS CHINESES	33
4.4	A MARCA CARLOS BRUSMAN	34
4.5	AÇÕES QUE MANTÊM A MARCA EM POSIÇÃO DE DESTAQUE NO MERCADO	37
5	CONCLUSÃO	39
	REFERÊNCIAS	40
	APÊNDICES	43

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Nos dias atuais, os consumidores encontram à disposição variedades de opções de marcas, produtos, preço, qualidade e fornecedores. Com isso, para serem bem-sucedidas, as empresas devem oferecer valor para seus clientes.

É perceptível que uma das maiores influências dos consumidores na hora da compra é a “moda” ou “o que está na moda”. Nesta perspectiva, as empresas necessitam passar de uma filosofia centrada no produto para uma filosofia voltada ao cliente e ao mercado. Nesta filosofia de trabalho, as empresas precisam analisar tanto o ambiente interno quanto o externo, visando categorizar seu foco para que atinjam todas as suas perspectivas de produção e de venda.

Para entender, prever e finalmente administrar estes elementos, as empresas enfrentam um grande desafio, pois precisam estar em constante mudança, melhorando em cada desafio para assim atingir seu foco, que é a mente das pessoas (clientes), utilizando de estratégias para desenvolver produtos que atraiam seus clientes, satisfazendo as suas reais necessidades.

Sendo assim, o planejamento estratégico é um dos fatores essenciais para a empresa em seu desenvolvimento. Ele auxilia a empresa a ter capacidade de aproveitar seus recursos da melhor maneira, além de contribuir para a sua gestão e direcionamento de esforços, pois identifica os problemas existentes que impedem o desenvolvimento.

A presente pesquisa tem como objetivo geral compreender as estratégias que mantêm as empresas da indústria da moda competitivas e como elas auxiliam no desenvolvimento e na gestão da empresa. Os objetivos específicos são: identificar estratégias utilizadas pela empresa para se posicionar no mercado da moda, como funciona o mercado da moda e como o macroambiente influencia na tomada de decisões das empresas. O objeto deste trabalho é um estudo na empresa Jovel, que se estruturou com as forças da mudança do mercado da moda, através da análise do ambiente.

O trabalho assim fica estruturado em cinco capítulos, divididos em Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Estudo de caso e Conclusão. O primeiro capítulo é a introdução, para apresentar ao leitor uma visão geral do trabalho feito.

O segundo capítulo, referencial teórico, aborda os primeiros indícios de moda no mundo ocorridos na Pré-História e toda a evolução até os dias atuais, enfocando a moda no Brasil.

O terceiro capítulo, metodologia, descreve os meios utilizados para o desenvolvimento da pesquisa e para a coleta e análise dos dados da empresa estudada.

No quarto e penúltimo capítulo, é realizada a apresentação da empresa Jovel e da marca Carlos Brusman, elementos do estudo de caso.

Concluindo, o quinto e último capítulo, apresenta as considerações finais sobre a pesquisa.

1.2 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA

Atualmente, um dos maiores desafios do administrador é o de prever as mudanças e antecipar-se em relação a elas. O Planejamento Estratégico é um processo em que se elabora a estratégia de uma empresa. Muitos gestores buscam essa ferramenta para ter uma visão de onde se encontra o seu negócio e com o ele se relaciona com o ambiente.

A importância desta pesquisa é identificar as ferramentas utilizadas pelos gestores da indústria da moda para fazerem frente à concorrência externa, principalmente a da China.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTUDO DA MODA

O homem usa vestimentas desde a Pré-História. Inicialmente, eram feitas com folhas, peles e tecidos e eram usadas, especialmente, para proteger-se do frio. Com o passar do tempo, cada povo aprimorou o modo de produzir as peças e criar diferentes modelos.

Mas a moda, com o uma maneira de se vestir para distinguir culturas, classes sociais e o homem da mulher, surgiu durante a Idade Média, na Europa. “Admite-se que a moda, no sentido escrito de rotação acelerada do ciclo de vida das roupas, só nasce por volta dos séculos XIV e XV, na Europa Ocidental.” (CALDAS, 1999, p. 31).

As grandes mudanças socioculturais e econômicas que se verificam naquela época — como a aceleração das trocas comerciais, inclusive com o Oriente, a prosperidade das cortes do norte da Itália, berço do Renascimento, e a emergência da noção de indivíduo — vão permitir que a “fantasia estética” (LIPOVETSKY, 1989) realize-se através de mudanças cada vez mais aleatórias e frequentes, na indumentária. É o nascimento da moda, como a definimos hoje, na sociedade ocidental. (CALDAS, 1999, p. 31).

Com o primeiro reflexo desse processo, houve a diferenciação dos trajes dos homens e das mulheres, conforme ilustra a Figura 1. Durante séculos, a vestimenta de ambos os sexos, e em diferentes sociedades, eram túnicas. “Assim, surge o *gibão* usado com meias colantes para ele, e o vestido mais *prêsduecorps*, decotado e acentuando a silhueta, para ela. Eis aí a base da distinção entre moda masculina e feminina, que vai perdurar até o século XX.” (CALDAS, 1999, p. 31).

Figura 1 - Trajes femininos e masculinos começam a se diferenciar



Fonte: Pinterest, 2015.

Segundo Pollini (2009), o modo de vestir das pessoas em diferentes épocas relaciona-se com aspectos sociais e culturais do período, ou seja, a maneira de pensar determina as escolhas estéticas.

A palavra “moda”, que se desenvolveu a partir da palavra *Modus* do latim, significa “modo” ou “maneira de se conduzir”. Portanto, “Este sentido de “ao modo”, “à maneira”, passou a designar os gostos, as preferências, como o também a maneira como as pessoas se vestiam, suas escolhas estéticas, suas opiniões e gostos do momento.” (POLLINI, 2009, p.24).

2.2 EVOLUÇÃO E GLOBALIZAÇÃO DA MODA

A moda sempre esteve presente em toda a história da civilização, seja pelo modo de se vestir ou de se “enfeitar”, ou seja, por símbolos e códigos de conduta social. Desta forma, o vestuário é importante para o sistema da moda.

Raros são os grupos humanos que jamais conheceram alguma forma de tecelagem ou de uso de peles de animais. Mas, mesmo entre eles, houve o que poderia chamar de um sistema de vestuário, em que tintas, conchas, penas e outros objetos compuseram algum dia ou compõem ainda códigos com funções semelhantes. De modo geral, a roupa sempre fez parte da cultura humana. (DURANT, 1988, p. 13).

No que diz respeito ao processo das atividades econômicas, políticas e culturais está um fenômeno denominado “globalização”.

A globalização é um fator de abrangência mundial a fim de reproduzir tecnologia mais avançada de sistemas de comunicação e telecomunicação, de construção de capitais. As concentrações da mídia e das empresas em divulgar seus produtos criam uma cultura de consumo. Tendo uma forte influência ligada na cultura, no comportamento e no estilo de vida dos países desenvolvidos sobre os demais países em desenvolvimento, é preciso saber que a globalização é contraditória. A quebra de fronteiras gerou uma expansão capitalista na qual foi possível realizar transações financeiras e expandir os negócios, ocasionando uma supremacia de poder em países ricos sobre os países pobres, somente se restringindo aos processos econômicos.

A globalização não é, portanto, um processo singular, mas um conjunto complexo de processos. E estes operam de uma maneira contraditória ou antagônica. A maioria das pessoas pensa que a globalização está simplesmente “retirando” poder ou influência de comunidades locais e nações para transferi-lo para a arena global. E realmente esta é uma de suas consequências. As nações perdem de fato parte do poder econômico que antes possuíam. Contudo, ela tem também o efeito oposto. A globalização não somente puxa para cima, mas também empurra para baixo, criando

novas pressões por autonomia local. (GIDDIES, 2000, p. 23).

Com a globalização dos mercados e a consequência da maior oferta do que a procura, o consumidor escolhe a solução que melhor atenda às suas necessidades. Com isso, os gestores de *design*, percebem que, para ter sucesso na venda dos produtos oferecidos, têm de atender perfeitamente e inteiramente às necessidades dos consumidores.

A produção de mercadorias dos países globalizados visa não apenas ao mercado interno, mas ao mercado mundial. As empresas no mundo todo se formam a partir de investimentos estrangeiros, em diversas áreas, inclusive o da moda.

A globalização é uma realidade incontestável e a moda é um setor capaz de traduzir, através da criação de seus produtores, seus diversos estilos e suas misturas de identidades em qualquer parte do mundo, tanto nos países ricos como nos países pobres.

Os fluxos culturais, entre as nações, e o consumismo global criam possibilidades de identidades partilhadas – com o consumidores para os mesmos bens, clientes para os mesmos serviços, públicos para as mesmas mensagens e imagens – entre pessoas que estão bastante distantes uma das outras no espaço e no tempo. À medida em que as culturas nacionais tornam-se mais expostas às influências externas, é difícil conservar as identidades culturais intactas ou impedir que elas se tornem enfraquecidas através do bombardeamento e da infiltração cultural. (HALL, 1998, p. 74).

Desta forma, a moda necessita de muitos estilos e tendências para atender a todos os consumidores globais. Embora todas essas tendências e estilos venham, na maioria das vezes, de países globalizados (países ricos), essas necessidades de tendências e estilos se adaptam aos diferentes padrões estéticos dos consumidores, inclusive do Brasil.

A moda brasileira está sendo mais aceita no mercado internacional. Os produtores buscam uma linguagem visual que se acomode a um mercado acostumado aos padrões sofisticados de estilos e tendências. O mercado estrangeiro está se abrindo para o que é produzido no Brasil. Assim os produtores brasileiros devem se empenhar em produzir seus produtos e também expandir mais seus mercados.

2.3 NOVO MERCADO BRASILEIRO DE MODA

Segundo Craveiro (2009), por muito tempo, o País foi colocado à margem da indústria de moda internacional. O Brasil era reconhecido como produtor de trajes folclóricos e

exóticos e consumidor dos padrões de moda europeus e norte-americano.

A indústria têxtil brasileira surgiu efetivamente entre a segunda metade do século XIX e o começo do século XX, com alta sazonalidade das atividades, ora expandindo-se ora regredindo. A consolidação veio na década de 80, mas a indústria têxtil carecia de modernização. As altas barreiras tarifárias impediam o avanço das tecnologias havendo uma grande defasagem do capital produtivo entre a indústria nacional e internacional. Países como Índia e Coreia do Sul tinham sua produção voltada para o mercado externo, principalmente para os Estados Unidos, incentivando assim a constante renovação tecnológica e a busca da qualidade e maior produtividade das empresas têxteis.

Atualmente, o mercado de moda brasileiro enfrenta um processo de profundas mudanças em decorrência da globalização e abertura de mercados, como o da China.

Os componentes mais sensíveis destas transformações são o deslocamento da produção devido aos custos operacionais; a exasperação da concorrência, a redução do ciclo de vida dos produtos de moda; o incremento veloz das tecnologias e as modificações complexas na estrutura dos mercados. (BENTO, 2008, p.58).

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), o Brasil é o quarto maior produtor de vestuário do mundo, com faturamento de R\$ 63 bilhões, 8 milhões de empregos diretos e indiretos e produção de confecção de 9,8 bilhões de peças.

No país, existem polos têxteis nas regiões sul, sudeste e nordeste, mas é a região sul quem produz a maior parte da produção têxtil, aproximadamente 80%, sendo uma pequena parte destinada à exportação.

O setor de vestuário apresenta, de acordo com a Pesquisa Industrial Anual Empresa (PIA), 1,5% do total de empresa da indústria, correspondente a 76.735 empresas, em números absolutos. Este setor também responde por 1,03% de total produzido e 1,26% do total de vendas da indústria.

O Brasil ocupou no ano de 2011 o 5º lugar em produção têxtil, com 2,011 milhões de toneladas produzidas, representando 2,4% do total mundial produzido. Há um aumento gradual à medida que subimos no *ranking*, sendo grande exceção a China, que, disparada, produz 50,2% da produção mundial têxtil, ou seja, mais que a soma de todos os outros países, o que mostra a força do país no ramo têxtil. Por outro lado, no ramo de vestuário ocorre uma

leve variação percentual da representatividade dos países na produção mundial, colocando o Brasil em 4º lugar na produção de vestuários, com 1,258 milhões de toneladas produzidas ao ano, conforme apresentado na tabela da Figura 2.

Figura 2 - Principais Produtores Têxteis em 2011

Produção mundial de têxteis e vestuário - 2011

World textile and apparel production - 2011

Têxteis / Textiles ⁽¹⁾			Vestuário / Apparel ⁽²⁾		
Países / Countries	1.000t	%	Países / Countries	1.000t	%
1. China / Hong Kong / China / Hong Kong	41.461	50,2%	1. China / Hong Kong / China / Hong Kong	22.582	47,2%
2. Índia / India	5.669	6,9%	2. Índia / India	3.416	7,1%
3. Estados Unidos / United States	4.403	5,3%	3. Paquistão / Pakistan	1.497	3,1%
4. Paquistão / Pakistan	2.995	3,6%	4. Brasil / Brazil	1.258	2,6%
5. Brasil / Brazil	2.011	2,4%	5. Turquia / Turkey	1.216	2,5%
6. Indonésia / Indonesia	1.952	2,4%	6. Coreia do Sul / South Korea	1.003	2,1%
7. Taiwan / Taiwan	1.874	2,3%	7. México / Mexico	991	2,1%
8. Turquia / Turkey	1.545	1,9%	8. Itália / Italy	913	1,9%
9. Coreia do Sul / South Korea	1.483	1,8%	9. Malásia / Malaysia	684	1,4%
10. Tailândia / Thailand	933	1,1%	10. Taiwan / Taiwan	679	1,4%
11. México / Mexico	759	0,9%	11. Polónia / Poland	679	1,4%
12. Bangladesh / Bangladesh	663	0,8%	12. Romênia / Romania	567	1,2%
13. Itália / Italy	636	0,8%	13. Indonésia / Indonesia	519	1,1%
14. Rússia / Russia	562	0,7%	14. Bangladesh / Bangladesh	495	1,0%
15. Alemanha / Germany	448	0,5%	15. Tailândia / Thailand	488	1,0%
Subtotal	67.394	81,6%	Subtotal	36.989	77,3%
Outros / Others	15.152	18,4%	Outros / Others	10.840	22,7%
Total	82.546	100%	Total	47.829	100%

Fontes: IEMI / Fiber Organon

Nota: (1) Calculado com base no consumo industrial de fibras e filamentos
(2) Estimativas IEMI

Sources: IEMI / Fiber Organon

Note: (1) Calculated based on fiber and filament consumption
(2) IEMI Estimates

Fonte: IEMI / Fiber Organon, 2011.

2.4 MICROECONOMIA

Para Pindyck e Rubinfeld (2006, p.4), a "microeconomia é o ramo da economia que trata do comportamento das unidades econômicas individuais – consumidores, empresas, trabalhadores e investidores – assim como dos mercados formados por essas unidades". Mankiw (2009, p.28) define como o "o estudo de como famílias e empresas tomam decisões e de como interagem nos mercados específicos".

A Microeconomia analisa o mercado num contexto organizacional, no âmbito interno, estuda os comportamentos dos consumidores e das empresas para tomar decisões que influenciam no mercado em que interagem.

Por meio do estudo do comportamento e da interação entre cada empresa e os

consumidores, a microeconomia revela como os setores e os mercados operam e se desenvolvem, por que são diferentes entre si e com o são influenciados por políticas governamentais e condições econômicas globais. (PINDYCK; RUBINFELD, 2006, p.3).

Os autores Pindyck e Rubinfeld (2006) citam que a microeconomia trata, na maior parte, de limites – a renda limitada dos consumidores para gastar em bens e serviços, orçamentos e tecnologias limitados que as empresas podem utilizar na produção de bens. Mas ela também trata de como é possível tirar o máximo proveito desses limites, ou seja, ela trata da alocação de recursos escassos. A microeconomia explica como as empresas podem alocar melhor seus recursos em sua produção e como os consumidores podem despendar melhor a sua renda nos bens e serviços disponíveis.

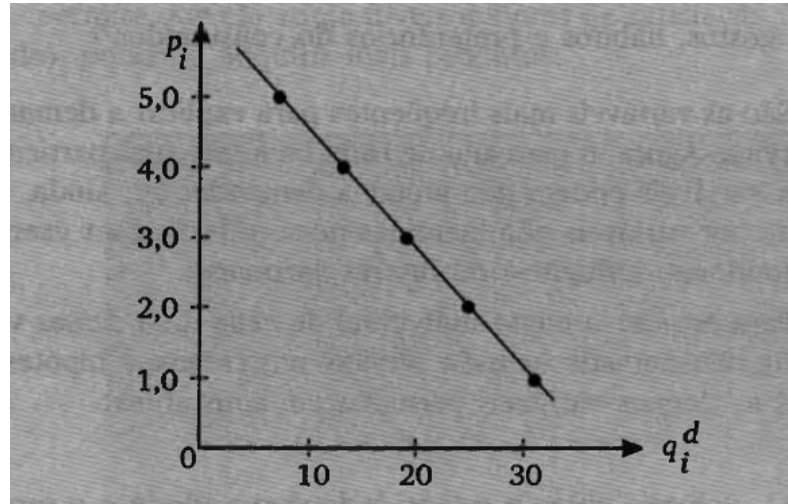
2.4.1 Oferta e Demanda

A análise da oferta e da demanda é considerada uma ferramenta básica da microeconomia. Segundo Pindyck e Rubinfeld (2006) é importante tanto para a economia do país como de lojas ou empresas. Elas ajudam na compreensão e na composição do preço de mercado.

Ao analisar a demanda, é possível observar como a quantidade demandada pelos consumidores depende do preço. Quando o preço aumenta, a demanda diminui, quando o preço diminui, a demanda aumenta.

A Figura 3 apresenta o gráfico que ilustra a análise da demanda.

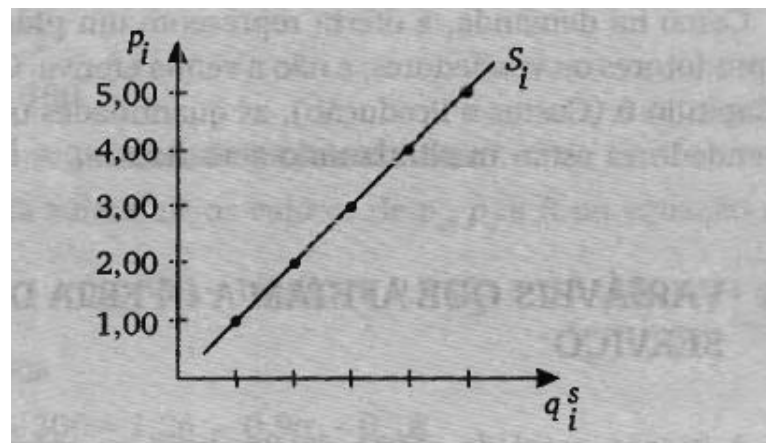
Figura 3 - Demanda de Mercado



Fonte: Vasconcellos, 2009.

A oferta informa a quantidade de produto que a empresa está disposta a vender a determinado preço. Como pode ser observado na Figura 4, com o preço elevado, os produtores tendem a ofertar uma quantidade maior do produto.

Figura 4 - Oferta Agregada



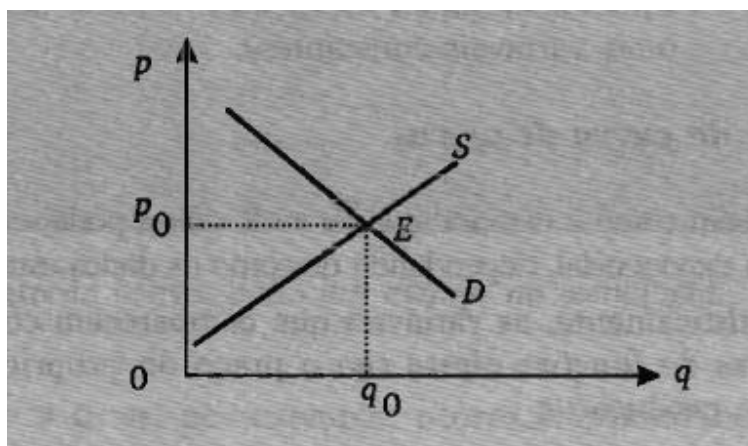
Fonte: Vasconcellos, 2009.

Conforme Pindyck e Rubinfeld (2006) comentam, os produtores tendem a ofertar maiores quantidades de produto porque quanto mais alto o preço do produto, maior será a capacidade e o desejo da empresa de produzir e vender.

Além do preço, outras variáveis podem influenciar na quantidade ofertada. “Por exemplo, a quantidade que os produtores desejam vender depende não apenas do preço que recebem, mas também de seus custos de produção, incluindo-se aí salários, taxa de juros e o custo das matérias-primas”. (PINDYCK; RUBINFELD, 2006, p. 18).

Através do estudo da oferta e demanda é possível chegar ao equilíbrio entre ambos. O equilíbrio de mercado acontece quando a quantidade demandada e a oferta do produto se igualam, como é ilustrado no gráfico da Figura 5.

Figura 5 - Equilíbrio do mercado



Fonte: Vasconcellos, 2009.

2.4.2 Comportamento do Consumidor

Uma questão fundamental em microeconomia é entender como o consumidor toma a decisão de compra de bens e serviços. Para Kotler e Keller (2006), o consumidor tem seu comportamento de compra influenciado por fatores sociais, pessoais, psicológicos e principalmente por fatores culturais.

Cultura, subcultura e classe social são fatores particularmente importantes no comportamento de compra. A cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos de uma pessoa. À medida que cresce, a criança absorve certos valores, percepções, preferências e comportamentos de sua família e de outras instituições. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 173).

De acordo com os autores Pindyck e Rubinfeld (2006), o comportamento do consumidor pode ser compreendido examinando três etapas: preferências do consumidor, restrições orçamentárias e escolhas do consumidor. Através das preferências do consumidor,

identifica-se como e por que as pessoas preferem uma mercadoria a outra. Nas restrições orçamentárias, leva-se em conta a renda limitada dos consumidores, que afetam na quantidade de mercadorias que podem adquirir. Diante das preferências e restrições, o consumidor faz suas escolhas.

2.5 MACROECONOMIA

Segundo Dornbusch e Fischer (1991), a macroeconomia trata do comportamento da economia como um todo, focalizando os objetivos macroeconômicos e as variáveis que os afetam. Na macroeconomia se agregam seus períodos de recuperação e de recesso, da produção total de bens e serviços desde o crescimento do produto até das taxas de desemprego. Taxas como de inflação e de câmbio se declaram como a balança de pagamento. Os autores acrescentam que a macroeconomia abrange o comportamento econômico e as políticas que afetam no consumo e no investimento.

Com a grande competição entre os países, e para se posicionar em outros mercados consumidores, a exportação torna-se uma vantagem competitiva. Por trás do produto acabado que chega às mãos dos consumidores há uma mente idealizadora, criadora. Ao ser concretizado, o produto obtém o poder nos comportamentos e em todo o funcionamento mercadológico da moda.

A indústria têxtil e de confecções brasileira vem perdendo o mercado para os produtos asiáticos. As barreiras tarifárias entre os países estão cada vez menores, estabelecendo uma integração mundial dos artigos têxteis e de confecções. O aumento da concorrência propiciou algumas mudanças na organização mundial de produção, proporcionando, cada vez mais, o deslocamento da cadeia de produção de países mais desenvolvidos para os emergentes. Destacam-se os três maiores produtores: China, Índia e Paquistão. Isso fez com que a diferenciação do produto fosse cada vez mais necessária para atrair novos consumidores.

Sendo a China uma das maiores indústrias têxtil e de confecção, além de ser o maior produtor mundial e um dos maiores importadores, obtém dois insumos importantes e relevantes – mão de obra e a matéria-prima barata. A Tabela 1 mostra o custo de mão de obra por hora dos principais países produtores. Além disso, o país é um grande produtor das máquinas para fabricação de têxteis, tendo as máquinas mais modernas. Vendo as vantagens

competitivas da China, algumas marcas de grande nome nos países desenvolvidos começaram a instalar suas fábricas no país, para reduzir os custos de produção (RANGEL, 2008).

Tabela 1 - Custo da mão de obra por hora

País	Custo mão de obra por hora
Brasil	U \$ \$ 3,27
China	U \$ \$ 0,55
Paquistão	U \$ \$ 0,42
Bangladesh	U \$ \$ 0,28

Fonte: Adaptado de ABIT, 2007.

Uma das causas das maiores preocupações dos últimos tempos em nosso país é o desemprego, justamente nesse ano de 2015 se acentuando cada vez mais.

Segundo Lüders (2015), a indústria têxtil brasileira eliminou 20 mil postos de trabalho, um resultado negativo no seu desempenho, obtendo queda de 5% com relação ao ano passado, Por esse motivo, teve de passar este ano por um período de ajustes, para retornar o crescimento a partir de 2016, segundo a previsão do presidente da ABIT – Rafael Cervone. O encarecimento dos custos de produção, além da concorrência com os chineses, tem levado os empresários do setor a mudar de estratégias para manter as atividades.

Com o crescimento cada vez maior da produção chinesa, e dos seus baixos salários, é difícil para as indústrias brasileiras sustentar uma competição de preços com os chineses. A perda de competitividade no setor não é um problema novo e é causado pela combinação de fatores internos e externos.

Segundo o autor Welle (2013), os fatores externos estão relacionados à situação econômica. Com a crise mundial nos maiores mercados consumidores do mundo, esses países tiveram que procurar outros mercados para sua produção e encontraram no Brasil espaço para vender seus produtos. O autor acrescenta que as indústrias nacionais têm capacidade de suprir a demanda nacional, mas, para isso, algumas mudanças fundamentais são necessárias. As medidas para que aumente a competitividade da produção nacional envolve a qualificação da mão de obra, investimentos em infraestrutura, modernização do setor e das leis trabalhistas, redução dos impostos e a queda dos juros.

2.6 ESTRATÉGIAS QUE MANTIVERAM EMPRESAS COMPETITIVAS

O conceito de estratégia genérica é baseado na vantagem competitiva, que está no centro de qualquer estratégia. Segundo Porter (1989, p. 10), “(...) ‘ser tudo para todos’ é uma receita de mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média”.

As organizações, ao lidarem com variáveis determinantes do modelo estratégico, podem utilizar quatro estratégias competitivas, que são: diferenciação de produtos, custo de mudança, diferenciação de mercado e manutenção no mais baixo nível dos custos de produção.

A estratégia de diferenciação de produtos enfatiza a concepção do produto, a qualidade e a comercialização como os fatores críticos de sucesso. As empresas que adotam esta estratégia competitiva procuram diferenciar ao máximo seus produtos, criando produtos novos e singulares (com seu jeito, inexistentes no mercado), cuja cópia por seus concorrentes e/ou novos entrantes seja muito difícil ou até impossível. Caracterizam-se, portanto, pela produção de itens não padronizados, de maior valor agregado e em quantidades limitadas, o que permite lucratividade elevada.

Os sistemas de informação internos desempenham papel fundamental neste tipo de estratégia. São eles: o *Computer Aided Design* (CAD), *Computer Aided Manufacturing* (CAM) e *Computer Integrated Manufacturing* (CIM). O CAD refere-se ao desenho de novos produtos, *layouts* e ferramentas operacionais; o CAM auxilia no desenvolvimento de automação da manufatura; e o CIM permite a automação integrada do processo (toda a cadeia primária).

A segunda estratégia enfoca o desenvolvimento de relações fortes com clientes e fornecedores, denominada custos de mudança. Com a utilização destas estratégias, a empresa passa a criar relações tão fortes e interdependentes que, literalmente, “prendem-nos” aos seus produtos, e os fornecedores, à programação e estrutura de preços de compras. Como consequência, os custos de alteração para clientes e fornecedores aumentam tão significativamente que se torna quase impossível uma mudança de produtos e serviços para a concorrência. Além disso, essa estratégia reduz o poder de negociação de ambos, clientes e fornecedores, permitindo uma vantagem confortável sobre seus concorrentes.

A terceira estratégia refere-se à diferenciação de mercado. Esta estratégia permite a busca e desenvolvimento de novos clientes em diferentes nichos de mercado, permitindo que seus produtos tenham competitividade sobre seus concorrentes. Assim, a empresa pode oferecer produtos e serviços especializados que superem a demanda de um mercado-alvo estreito. Novamente, os sistemas de informação possuem papel relevante nessa estratégia, não apenas para a geração de produtos orientados para os mercados-alvo, mas também para a inteligência de mercado da empresa, como a análise mercadológica.

Por fim, a quarta estratégia refere-se à manutenção, no mais baixo nível, dos custos de produção. As empresas podem produzir bens e serviços a custos muito baixos, utilizando-se dos sistemas de informação citados acima, afastando concorrentes e/ou novos competidores que queiram adentrar em seu segmento de mercado. Combinado com a diminuição dos custos de transação (custos gerais incidentes sobre todas as atividades da empresa para a produção de bens e serviços – atividades primárias e de suporte) há a potencialização da sua competitividade no mercado, gerando maiores lucros, sem diminuição da qualidade dos produtos ou nível dos serviços.

Apesar dos padrões de concorrência apresentarem grande variação de acordo com o segmento de mercado e perfil do consumidor, tem-se observado que as empresas líderes deste setor têm buscado o fortalecimento de marcas próprias ou o licenciamento de marcas estrangeiras.

Para Porter (1989), não existe estratégia “meio termo”, ou seja, é impossível que a empresa obtenha vantagem competitiva em diferenciação e custo, já que os líderes em cada uma dessas estratégias estarão mais bem preparados. A cada tipo de estratégia ações diferentes são requeridas, seguindo direções opostas.

O autor conclui que somente com a escolha de um desses tipos de estratégia a empresa consegue uma posição de vantagem competitiva frente aos competidores. Sendo assim, é importante que a estratégia imponha uma determinada barreira e que dificulte a imitação, sendo função da empresa criar as estratégias de proteção de seus concorrentes.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é considerada qualitativa. Pedron (2001, p. 129) diz que o método qualitativo é “uma forma adequada para poder entender a relação de causa e efeito do fenômeno e consequentemente chegar a sua verdade e razão”.

A pesquisa bibliográfica foi a técnica utilizada, pois no desenvolvimento do referencial teórico foram feitas pesquisas em livros, periódicos, monografias e artigos retirados da internet com a finalidade de obter conhecimento para melhor desenvolver o tema abordado.

O instrumento de coleta de dados consistiu em uma entrevista pessoal, composta de perguntas previamente formuladas, portanto estruturada. Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 197), entrevista estruturada:

É aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário (...) elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

O entrevistado foi Eduardo Bulsonaro, diretor comercial da Confecções Jovel Ltda. A entrevista foi realizada em uma das lojas da marca, no centro da cidade de Jaú/SP. As informações obtidas na entrevista e o conhecimento obtido na pesquisa bibliográfica serviram de base para o desenvolvimento do estudo de caso.

Segundo Godoy (1995, p. 25), “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. Portanto, o estudo de caso foi o método escolhido, por ser uma forma que permite identificar melhor os objetivos específicos da pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

José Carlos Bulsonaro e Maria Delazir eram funcionários de uma fábrica de camisas na cidade de Itapuí, interior do estado de São Paulo. Ele era cortador e ela, costureira. Foi no trabalho que os dois se conheceram e começaram a namorar. Trabalharam por vários anos na empresa e tomaram gosto pela atividade.

O casal sempre sonhou com um futuro melhor e tinham o sonho de um dia ter sua própria confecção. Este sonho se concretizou alguns anos depois com o encerramento das atividades da empresa onde trabalhavam. Receberam quatro máquinas de costura com o acerto de dispensa. Esse foi o empurrão que precisaram para iniciar a Confecções Jovel Ltda., no ano de 1974. Confira a seguir fotos do início da empresa.

Figura 6 - Início da empresa



Fonte: Bulsonaro, 2015.

Figura 7 - José Carlos e esposa costurando



Fonte: Bulsonaro, 2015.

No início, a empresa enfrentou muitas dificuldades, principalmente de crédito. Mesmo assim, iniciou uma pequena produção dirigida pela senhora Delazir e suas duas irmãs, enquanto o senhor José efetuava quase todas as outras operações produtivas e administrativas. Como o passar dos anos, já em 1979, conseguiram um pequeno barracão no distrito da cidade, começando um processo de crescimento e ampliação. Confira abaixo fotos da fachada atual da empresa Jovel.

Figura 8 - Fachada atual da empresa



Fonte: Bulsonaro, 2015.

Figura 9 - Fachada atual da empresa



Fonte: Bulsonaro, 2015.

Toda a família de José Carlos está envolvida no negócio. O casal teve quatro filhos, Graciane, Mariana, Edgar e Eduardo. Quando completavam 13 anos, eles já recebiam responsabilidades na empresa. No começo, aprendiam a cortar camisas, entre outras atividades na produção. Cada filho começou assim. Depois, passaram a administrar setores da empresa. Graciane, o operacional; Mariana, o departamento de recursos humanos; Eduardo, no comercial; e Edgar, no financeiro. Em 2000, Eduardo e Edgar tomaram a frente do negócio e o administram até o momento. Atualmente, a empresa conta com 150 funcionários diretos e 40 indiretos.

4.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

MISSÃO

A missão de uma empresa é a finalidade da sua existência, ou seja, o que a empresa se propõe a fazer. No caso da empresa Jovel, a missão da empresa é: "Vestir o homem com produtos de alta qualidade, satisfazendo os olhares mais exigentes".

A missão é uma breve declaração do propósito da empresa e de suas responsabilidades perante os clientes:

Por que a empresa existe?

Para vestir o homem com alta qualidade.

O que a empresa faz?

Camisas masculinas, com alta qualidade.

Para quem?

Para homens com olhares mais exigentes.

VISÃO

A visão é a definição do futuro almejado para a empresa, reflete o alvo a ser procurado. Visão da empresa: "Reconhecimento da empresa e marcas a nível nacional".

VALORES

Valores são princípios ou crenças que servem de orientação para as atitudes e decisões de qualquer pessoa. Definem as regras que orientam os comportamentos e as atitudes dos colaboradores.

A empresa Jovel busca valores como:

- a) Ética profissional: Transparência, justiça, coerência, respeito, autoridade;
- b) Credibilidade: Honestidade, cultivar as boas relações comerciais, admiração e respeito dos parceiros;
- c) Inovação: Aprimoramento, dinamismo, eficiência;
- d) Postura Profissional: Comprometimento, paixão e orgulho pelo trabalho;
- e) Gestão participativa: Trabalho em equipe, crescimento profissional, reconhecimento do desempenho, incentivo à inserção ativa dos colaboradores e envolvimento nos diferentes processos.

Sempre em busca de excelência em sua gestão, a Jovel prioriza todos os aspectos citados anteriormente, seguindo à risca sua missão, visão e valores. Estruturou-se e tornou-se uma empresa sólida e conseguiu superar adversidades do mercado desde sua criação até atualmente, com a concorrência com produtos chineses.

4.3 INVASÃO DOS PRODUTOS CHINESES

Na década de 1990, o Brasil passou pela abertura geral da economia. Isso apresentou efeitos positivos, assim como novos desafios para toda a indústria do país. O impacto inicial na indústria têxtil foi de crise. O setor sofreu um choque estrutural. Juntamente a isso, o Brasil viveu uma invasão de produtos importados asiáticos, principalmente da China. (TEIXEIRA, 2007 apud FUJITA; JORENTE, 2015, p. 164).

O setor têxtil atravessou um período difícil e muitas confecções fecharam por não terem condições de competir com os produtos importados, que eram bem mais baratos. Os impactos da expansão da economia chinesa sobre a indústria têxtil brasileira começaram a serem sentidos. (FUJITA; JORENTE, 2015).

A invasão dos produtos chineses no Brasil marcou a história da Jovel. De porte médio a grande, a empresa voltou a ter porte pequeno. Após ter administrado o negócio de abrangência nacional por 20 anos, o senhor José Carlos teve de dispensar a maioria dos funcionários e voltar a atuar como representante comercial, apenas no estado de São Paulo. Após viajar por 12 anos seguidos, ele conseguiu levantar novamente os números da empresa.

Muitas confecções tiveram uma realidade parecida durante esses anos. A expansão da China afetou e vem afetando a indústria têxtil e de confecções no Brasil, que está perdendo mercado para esses produtos.

Castro (2014) cita, que para o presidente do BNDES, o modelo de negócios da indústria têxtil mudou e as empresas brasileiras devem investir em peças com design diferenciado para a construção de "ativos intangíveis".

Segundo Cabral (2013), no mercado de moda, o fator social é importante para o desenvolvimento do setor. Mudanças de hábitos, comportamentos e acontecimentos que alterem as convenções da sociedade influenciam no que os consumidores desejam como produto. Existe, em nossa sociedade, o desejo pela individualização no campo da moda, as pessoas buscam uma identidade pessoal.

Como estratégia para escapar dos produtos importados, houve um reposicionamento

da marca Jovel e uma nova marca foi criada para atingir outro perfil de consumidor: a Carlos Brusman.

4.4 A MARCA CARLOS BRUSMAN

Eduardo Bulsonaro, o mais novo dos filhos de José Carlos, sempre teve mais ampla visão de negócio. Ele almejava criar uma marca com peças mais sofisticadas para fugir do produto importado.

Em 2004, Eduardo criou a marca Carlos Brusman em homenagem ao pai José Carlos. A marca foi criada para atender o mercado exigente e de extremo bom gosto. Antes de criar a marca, foi preparada uma coleção com tecidos finos e acabamentos inovadores no mercado de camisaria. Pela qualidade do produto, foi possível fornecer para as melhores lojas do segmento masculino do estado de São Paulo. Por meio do contato com os clientes, Eduardo adquiriu conhecimento para construir a nova marca.

Junto com a Carlos Brusman, a empresa continuou investindo e vendendo a marca Jovel, na época, com 30 anos de mercado. Nesse período, produziam 6.000 camisas por mês e tinham um quadro de 60 funcionários. As duas marcas diferem no posicionamento de mercado, mas tem a mesma qualidade e são produzidas na mesma fábrica. Como a Jovel nasceu e permaneceu por anos no mercado de camisas tradicionais, Eduardo optou por não transformar a marca para atingir um mercado moderno, como algumas outras marcas fizeram e não obtiveram sucesso.

Em 2005, a loja de fábrica da Jovel – localizada em Jaú, São Paulo – foi modificada para loja Carlos Brusman, ainda no mesmo endereço. Em 2008 foi reformada e ampliada.

Abaixo algumas fotos do antes e depois da loja de Jaú.

Figura 10 - Fachada da antiga loja de fábrica da Jovel



Fonte: Bulsonaro, 2015.

Figura 11 - Fachada atual da loja Carlos Brusman de Jaú



Fonte: Bulsonaro, 2015.

Figura 12 - Loja Carlos Brusman de Jaú



Fonte: Bulsonaro, 2015.

No ano de 2012, foi inaugurada a segunda loja da marca. Ela está localizada no Boulevard Shopping Nações, em Bauru, São Paulo.

Figura 13 - Loja Carlos Brusman de Bauru



Fonte: Bulsonaro, 2015.

Figura 14 - Loja Carlos Brusman de Bauru



Fonte: Bulsonaro, 2015.

Com a criação da nova marca, o faturamento da empresa Jovel ultrapassou 200% de crescimento até o ano de 2014. Esse crescimento se efetivou nos últimos cinco anos.

Além de camisas, que são de fabricação própria, as lojas da marca comercializam bolsas, sapatos e acessórios, que são fabricados por outros fornecedores e levam o nome Carlos Brusman.

4.5 AÇÕES QUE MANTÊM A MARCA EM POSIÇÃO DE DESTAQUE NO MERCADO

A marca Carlos Brusman, sucesso no mercado de vestuários, tem seu sucesso embasado em dois pilares da estratégia: foco e planejamento estratégico. Cada investimento é sempre planejado e os riscos são sempre calculados. Eduardo enfatiza, na entrevista, que um bom planejamento estratégico é fundamental para ter um negócio de sucesso.

Inserida no mercado da moda, a empresa foca muito na parte visual. Por isso, apostam na confecção de catálogos de apresentação de coleções, divulgação de vídeos promocionais, tem site próprio e estão nas redes sociais, como *Twitter*, *Facebook*, *Instagram*. Para o empreendedor, a televisão é o melhor meio de propaganda para seu negócio, sendo que a

marca é divulgada por meio de artistas, cantores, parcerias com novelas e filmes, para que se crie o desejo nos consumidores, mas sempre atendendo ao critério de posicionamento adotado pela marca Carlos Brusman. As pessoas são escolhidas a dedo pelo próprio Eduardo, com muito critério, para não perder o foco e o controle do alcance da marca.

Há aproximadamente 10 meses, a marca conta com a parceria do profissional Gustavo Farah, da GFN Gestão de Moda. É uma das maiores empresas de representação do Brasil e possibilitou a marca Carlos Brusman fazer parte de um dos maiores *showrooms* do país. Graças a essa parceria, a marca ganhou maior visibilidade e credibilidade por parte dos lojistas. Esta conquista chegou ao menos com três anos de antecedência em relação ao planejamento da empresa. Isto se deve ao grande trabalho realizado desde a criação da marca.

Eduardo cita que a marca se encontra num período de expansão territorial, almejando atingir mais pontos de venda para o produto. O ponto forte da empresa é a distribuição para o atacado de multimarcas, atendendo quase todo o território nacional. No planejamento da empresa, há o projeto de investir em mais lojas próprias e franquias da marca. Mas, diante do atual cenário de estagnação econômica e incertezas em todo o país, ele acredita que não é o momento de investir o que havia projetado, pois o consumo no varejo caiu e as previsões não são boas, o que impossibilita visualizar o cenário futuro.

5 CONCLUSÃO

Neste estudo, foi observado que desde seu surgimento, a indústria têxtil brasileira apresentou oscilações em suas atividades, ora expandindo-se ora regredindo. Com a Jovel não foi diferente. A empresa também teve seu momento de retração, devido às dificuldades enfrentadas na época, pela instalação da ditadura no país e com políticas tributárias com cobrança excessiva de impostos e pouco incentivo.

No estudo de caso foi observado que a empresa também enfrentou os reflexos da abertura da economia brasileira para a importação de produtos, fato ocorrido nos anos 90. Países como China e Índia invadiram o Brasil e mudaram o cenário de mercado consumidor de vestuários. Houve outro período de retração na empresa. Mas a força de vontade e visão empreendedora dos gestores prevaleceram e com muito planejamento conseguiram sucesso em mais um desafio.

A empresa estudada caracteriza-se por ser de médio porte, localizada no interior do estado de São Paulo, tendo perspectivas de crescimento, como denota em sua visão, ou seja, ser reconhecida em todo território nacional. Isso pontua ainda mais a necessidade de um planejamento estratégico eficaz para que o crescimento seja sustentável e contínuo, para conquistar e continuar a fidelizar clientes em todos os lugares do país.

Foram apresentadas as estratégias que a empresa Confecções Jovel utilizou para ganhar mercado e utiliza hoje para continuar destacando-se no ramo de camisaria. Através de suas marcas Jovel e Carlos Brusman, a empresa aplica a estratégia de diferenciação de produto para garantir espaço no mercado, focando na qualidade de seus produtos. Comparados os referenciais teóricos sobre estratégias competitivas e o que ocorre na prática com as empresas, entende-se que o objetivo do trabalho foi atingido.

REFERÊNCIAS

- BENTO, Camila Fernandes. **Dinâmica da moda: um estudo sobre a cadeia produtiva da moda**. 2008. 78f. Monografia (Curso de Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em : <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia292125>> Acesso em : 31/Mai/2015.
- BULSONARO, Eduardo. **Fotos Jovel**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <ferisa_gimenes@hotmail.com> em : 19/Ago/2015.
- CABRAL, Henrique. **A crise da indústria têxtil no Brasil e o Design de Moda como ferramenta de mudança**. Disponível em : <<http://www.revistacliche.com.br/2013/04/a-crise-da-industria-textil-no-brasil-e-o-design-de-moda-com-o-ferramenta-de-mudanca/>> Acesso em : 25/Ago/2015.
- CALDAS, Dario. **Universo da Moda: Curso online**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 1999.
- CASTRO, José Roberto. **China é desafio gigantesco para indústria têxtil, diz BNDES**. Disponível em : <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/bndes-china-e-desafio-gigantesto-para-industria-textil> Acesso em : 25/Ago/2015.
- CRAVEIRO, PAULA. **A evolução da moda no Brasil**. Disponível em : <<https://paulacraveiro.wordpress.com/2009/10/15/a-evolucao-da-moda-no-brasil/>>. Acesso em : 31/Mai/2015.
- DORNBUSCH, Rudiger; FISCHER, Stanley. **Macroeconomia**. 5 ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.
- DURANT, José Carlos. **Moda, Luxo e Economia**. São Paulo: Editora Babel Cultural, 1988.
- FUJITA, R. M. L.; JORENTE, M. J. **A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural**. *ModaPalavra e-Periódico*, Florianópolis, v. 8, n. 15, jan./jul. 2015 <<http://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/5893/4139>> Data de acesso: 24/Ago/2015.
- GIDDIES, Anthony. **Mundo em Descontrole: O Que a Globalização Está Fazendo de Nós**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2000.
- GIMENES, Isabella J. **Perguntas para entrevista**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <eduardo@carlosbrusman.com.br> em : 04/Ago/2015
- GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, mai./jun, p.20-29, 1995.

GORDON, Robert J. **Macroeconomia**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2000.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na Pós-Modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2006.

LÜDERS, Germano. **Indústria têxtil prevê retomada de crescimento só em 2016**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/industria-textil-preve-retomada-de-crescimento-so-em-2016>>. Acesso em: 06/Jul/2015 às 16h01min

MANKIOW, N. Gregory. **Princípios de Microeconomia - Tradução da 6ª Edição Norte-americana**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003.

PEDRON, Ademir João. **Metodologia científica: auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa**. 3.ed. Brasília: Do autor, 2001.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 6. ed. Tradução Eleutério Prado, Thelma. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

PINTEREST, Renascimento. Disponível em:
<<https://www.pinterest.com/pin/569353577863800876/>> Acesso em: 20/Jul/2015.

POLLINI, Denise. **Breve história da moda**. São Paulo: Editora Claridade, 2009.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

RANGEL, A. S. **Uma agenda de competitividade para a indústria paulista**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT), fev. 2008.

TEIXEIRA, Francisco M P. **A história da indústria têxtil paulista**. In: FUJITA, R. M. L.; JORENTE, M. J. **A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural**. ModaPalavra e-Periódico, Florianópolis, v. 8, n. 15, jan./jul. 2015 <<http://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/5893/4139>> Data de acesso: 24/Ago/2015.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. **Economia Micro e Macro**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

WELLE, Deutsche. **Indústria brasileira de roupas sofre com concorrência asiática**. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/economia/industria-brasileira-de-roupas-sofre-com-concorrencia-asiatica-3793.html>>. Acesso em: 14/Ago/2015 às 22h08min

APÊNDICES

APÊNDICE A – PERGUNTAS ENVIADAS

Nome da empresa:

Localização:

Ramo de atividade:

Tempo de atividade:

Número de funcionários:

- a) A que se deve o sucesso da empresa?
- b) Quais os principais desafios enfrentados ao longo da existência da empresa?
- c) O crescimento do mercado da China teve impacto nos negócios? Se sim, quais foram as estratégias utilizadas para fazer frente a essa concorrência?
- d) A empresa vende duas marcas de roupas: Jovel e Carlos Brusman. Essa diferenciação foi uma estratégia adotada pela empresa? Quais as vantagens da diferenciação?
- e) O país está enfrentando uma longa e duradora crise financeira, instalada desde o ano passado. Quais são as estratégias adotadas pela empresa para que essa crise não a afete negativamente?
- f) A evolução da internet tem ajudado muito na divulgação dos produtos vendidos pelas empresas, principalmente com o uso das redes sociais. Quais são suas estratégias com relação ao marketing da empresa?
- g) Qual a Missão, a Visão e Valores da empresa?
- h) Qual foi o crescimento da empresa após a criação da marca Carlos Brusman?
- i) Qual a importância do Gustavo Farah no crescimento da empresa?