

**ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DO
RAMO TÊXTIL**

*GROWTH AND COMPETITIVE STRATEGIES: A CASE STUDY ON THE EVOLUTION OF THE
CONCEPTS IN A BRAZILIAN COMPANY OF TEXTILE INDUSTRY*

Mariana Bassi **SUTTER**
FEA USP
m.sutter@usp.br

Fabiana Gonçalves **CALIL**
EACH USP
fabianacalil@yahoo.com.br

Geraldo Luciano **TOLEDO**
FEA USP
gtoledo@usp.br

Edison Fernandes **POLO**
FEA USP
polo@usp.br

Resumo

Este estudo procura compreender como as organizações utilizam as estratégias de crescimento e as competitivas no seu processo de crescimento e busca identificar as estratégias empregadas no processo de crescimento de uma empresa do setor têxtil brasileiro. Levantou-se o referencial relacionado à estratégia nas organizações, estratégias de crescimento e competitivas, e o panorama do ramo de moda no Brasil. O estudo é exploratório de caráter qualitativo, com base no método do estudo de caso. A análise dos dados permitiu: 1) identificar as estratégias mais praticadas pelo varejista e 2) entender como a organização utiliza as estratégias para crescer.

Palavras-chave: Estratégia Competitiva, Estratégias de Crescimento, Setor Têxtil.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

GROWTH AND COMPETITIVE STRATEGIES: A CASE STUDY ON THE EVOLUTION OF THE CONCEPTS IN A BRAZILIAN COMPANY OF TEXTILE INDUSTRY

ABSTRACT

This study seeks to understand how organizations use growth and competitive strategies in their process of growth and seeks to identify strategies for growth employed by a Brazilian company from textile industry. There for referential background related to organizations' strategy, growth and competitive strategies, and the outlook of the fashion industry in Brazil were studied. The study is exploratory and qualitative, based on the case study method. The data analysis allowed us to: 1) identify the strategies most practiced by the retailer and 2) understand how the organization uses strategies to grow.

KEYWORDS: *Competitive Strategy, Growth strategies, Textile Industry.*

1 INTRODUÇÃO

No ambiente competitivo atual, os mercados estão sujeitos à intensa rivalidade e a mudanças constantes, obrigando as organizações a buscarem diversas formas de atuação para que possam obter o crescimento almejado e manter uma posição competitiva favorável. É de consenso na literatura que os principais objetivos de uma organização consistem em gerar lucro e crescimento nos mercados em que atua para garantir a sua existência. Para que isso aconteça a organização precisa criar valor para os seus stakeholders, dispondo de estratégias de crescimento e estratégias competitivas para atender às demandas dos diversos públicos à quem se reporta.

O estudo sobre a estratégia empresarial, no entanto, é recente, este tema começou a despertar interesse por parte dos pesquisadores ao longo das últimas quatro décadas (HAX; MAJLUF, 1984), tornando-se objeto de intensas investigações e pesquisas tanto de cunho científico quanto organizacional. Os achados de tais estudos assinalam estratégias de crescimento (ANSOFF, 1990; CHANDLER, 1962; LAMBIN, 2000; MASCARENHAS et al., 2002) e indicam diversas formas para a obtenção de vantagem competitiva – estratégias competitivas (PORTER, 1980;1989; BARNEY, 1991; HAX e WILDE II, 1999).

O propósito desta investigação é o de compreender como as organizações utilizam as estratégias de crescimento e as competitivas no seu processo de crescimento. Além disso, procura ilustrar o emprego das estratégias por meio do estudo sobre o processo de crescimento de uma organização do setor têxtil brasileiro. Optou-se por realizar uma investigação exploratória de abordagem qualitativa, com base no método do estudo de caso.

A partir da revisão bibliográfica, além de análise documental e artigos observou-se que a empresa deu início a distribuição de seus produtos em 1997 na Babilônia Feira Hype e em 1999 abriu seu primeiro ponto de vendas no Posto 6 em Copacabana. Desde então, a organização varejista não parou de crescer e atualmente conta com lojas em diversas cidades por todo o Brasil, totalizando quarenta pontos de vendas. A pesquisa,

por meio de dados secundários, também revelou que a marca desenvolveu parcerias e aquisições ao longo da sua cadeia de valor, começou a explorar novos segmentos de mercado, movimentou-se no mercado internacional ao expor sua coleção durante uma temporada na Galeria Lafayette, assim como, passou a desenvolver um novo canal de distribuição a loja virtual (FARM, 2009; 2011).

Por meio da análise dos dados identificaram-se as principais estratégias praticadas pelo varejista ao longo de sua trajetória até a atualidade, sendo duas as estratégias de crescimento mais utilizadas (de penetração e de desenvolvimento de novos mercados) e uma estratégia competitiva (diferenciação de produto), possibilitando o entendimento de como a organização em estudo utiliza os tipos de estratégia para crescer.

Esta investigação mostra-se relevante pela importância do estudo acerca do processo de crescimento das organizações Brasileiras em função da competição acirrada e da necessidade, por parte das mesmas, em consolidar-se e em explorar novos mercados, procurando empregar, de forma adequada, as opções estratégicas na busca do crescimento. No âmbito acadêmico, o estudo ilustra a aplicação da teoria à prática. No aspecto gerencial, o estudo contribui, apontando as principais estratégias utilizadas pela FarmRio na sua trajetória de crescimento que podem servir de orientações para organizações que estão vivendo este processo ou pretendem iniciar.

O estudo foi estruturado em cinco partes incluindo esta introdução. A seção seguinte (capítulo 2) revê a teoria sobre as variáveis em estudo. A seção três apresenta os aspectos metodológicos da investigação. O quarto capítulo discute e analisa os dados coletados. Por fim, apresentam-se às considerações sobre a investigação, bem como recomendações para futuras pesquisas, contribuições e limitações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Foram levantados dados secundários sobre estratégia nas organizações, estratégias competitivas e de crescimento e o panorama do mercado de moda no Brasil, sendo que tais dados constituíram o alicerce da pesquisa de campo.

2.1 ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Ansoff (1990) a estratégia consiste em uma de diversas regras de decisão para orientar o comportamento da organização. Drucker (1994) definiu estratégia como a teoria da empresa para obter vantagens competitivas. Hax & Majluf (1999) apontam que a estratégia é um processo contínuo que não dispõe de um caminho exato para guiar a empresa para atingir seus objetivos, sendo multidimensional e por isso envolve todas as atividades fundamentais da organização. Hax (2010) pondera que a essência da estratégia é a de criar um laço, uma ligação ou vínculo com o cliente.

A estrutura deve seguir a estratégia (HAX; MAJLUF, 1999), para tanto, os autores sugerem que a estrutura organizacional deve: facilitar a alocação dos recursos pelos diversos negócios da empresa; dar suporte a implementação da estratégia foco de

cada negócio; permitir a adaptação do negócio ao ambiente em transformação; permitir a execução eficiente das tarefas operacionais de curto prazo.

Toledo & Anselmo (2003) apontam que o conteúdo da estratégia é constituído em duas dimensões básicas: de crescimento e competitiva. Ansoff (1990) também aponta que há dois tipos correlatos de estratégia que podem ser usados para guiar o desenvolvimento estratégico da empresa, sendo o primeiro a estratégia de carteiras e o segundo, denominado como estratégia competitiva.

Lambin (2000), no entanto, divide as estratégias em quatro grupos: 1) estratégia de base (estratégias genéricas de Porter); 2) estratégias de crescimento; 3) estratégias concorrenciais e 4) estratégias de desenvolvimento internacional. Mais adiante estes grupos de estratégia serão abordados.

2.2 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

Para Toledo & Anselmo (2003) primeira dimensão da estratégia faz referência às estratégias de crescimento. Este gênero de estratégia abarca a definição do escopo de atuação da empresa, ou seja, seus negócios, produtos e mercados, e o escopo vertical ou grau de integração na cadeia de valor da indústria. A estratégia de crescimento também abrange as formas da empresa obter seus objetivos, podendo ser via desenvolvimento interno, aquisições e/ou fusões, e alianças estratégicas (TOLEDO; ANSELMO, 2003).

O primeiro autor que formalizou cientificamente o processo de crescimento das organizações foi Chandler (1962). Segundo este autor, as estratégias de crescimento adotadas pelas organizações americanas entre 1880 e 1900 eram distintas. Chandler (1962) aponta que as últimas duas do século XIX, foram caracterizadas pela utilização da estratégia de consolidação horizontal dos mercados e pelo uso da integração vertical dos estágios de produção. Após a entrada no século XX, notou-se que o crescimento das empresas americanas foi comprometido em função do desequilíbrio entre a oferta e a demanda no mercado americano, obrigando tais empresas a seguirem três estratégias alternativas de crescimento: 1) a expansão geográfica dos mercados e das fontes de matéria prima para o exterior; 2) a expansão das linhas de produtos para os consumidores existentes; e 3) o desenvolvimento de novos produtos para novos mercados. Toledo & Anselmo (2003) assinalam que posteriormente Ansoff organizou os apontamentos de Chandler por meio do conceito de vetor de crescimento.

De acordo com Ansoff (1990; p. 100) a organização pode ser visualizada como uma “coleção de áreas estratégicas de negócios (AEN’s)”, sendo que cada uma das AEN’s oferece oportunidades distintas no que tange o crescimento e rentabilidade, e exige enfoques competitivos diferentes.

Entende-se que a estratégia de carteiras proposta por Ansoff (1990) compreende o conceito de estratégia de crescimento apontado por Toledo & Anselmo (2003), uma vez que a estratégia de carteiras busca o crescimento por meio de seus negócios.

A estratégia de carteiras possui quatro componentes (ANSOFF, 1990), sendo o primeiro componente o vetor de crescimento o qual aponta a abrangência e a direção dos negócios futuros da empresa associado às dimensões da missão (corrente e nova) e do produto (existente e futuro). Esta relação é ilustrada por meio da matriz produto X missão (figura 1) que deu origem às quatro estratégias que a empresa pode implementar para crescer. O vetor deve considerar: a) a dimensão das necessidades do mercado; b) a dimensão da tecnologia do produto ou serviço, e c) a geografia de mercado.

A estratégia de penetração de mercado é a estratégia tradicional, cujo objetivo é a maximização da participação no mercado, ou seja, busca-se aumentar as vendas nos mercados em que a empresa já atua com produtos existentes. Já a estratégia de desenvolvimento de novos mercados busca comercializar os produtos atuais em novos mercados com novas missões. A opção estratégica de desenvolvimento de produtos, parte do princípio da criação de novos produtos para serem vendidos nos mercados em que a organização já opera. Por fim, a estratégia de diversificação pressupõe a criação de novos produtos para serem comercializados em novos mercados (ANSOFF, 1990).

Missão \ Produto	Corrente	Novo
	Corrente	Novo
Corrente	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Nova	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Figura 1 – Matriz Produto X Mercado

Fonte: Ansoff (1990, p. 101)

Os demais componentes da estratégia de carteiras são: a vantagem competitiva que a organização buscará obter em suas áreas de negócio (por meio das estratégias competitivas que serão analisadas no próximo item); as sinergias que a organização buscará capturar entre suas atividades e a flexibilidade estratégica da carteira de negócios.

Para Lambin (2000), são três os tipos de estratégia de crescimento: 1) crescimento intensivo; 2) estratégia integrada e 3) crescimento pela diversificação. Este autor detalha os tipos de estratégias dentro de cada grupo, conforme pode ser analisado na tabela 1.

O conceito de Lambin (2000) acerca de estratégia de penetração, desenvolvimento de mercados e desenvolvimento de produtos segue a linha de pensamento de Ansoff (1990).

A estratégia de integração é recomendada para organizações que buscam melhorar sua rentabilidade ao controlar diversas atividades de importância estratégica, atividades estas que estão sendo desenvolvidas ao longo da cadeia de valor na qual esta organização esta inserida.

Desse modo, existem três formas da integração:

- 1) a estratégia de integração para frente ocorre quando operações que estão localizadas na cadeia de suprimento entre a organização e o cliente são compradas;
- 2) a estratégia de integração para trás ocorre quando a organização compra operações da cadeia de valor que estão localizadas entre a empresa e a matéria prima, ou seja, fornecedores, componentes, entre outros;
- 3) a estratégia de integração horizontal se dá quando a organização decide adquirir uma empresa concorrente (LAMBIN, 2000).

Lambin (2000) detalha a estratégia de diversificação cunhada por Ansoff, dividindo este grupo de estratégia em dois:

- 1) a estratégia de diversificação concêntrica que ocorre quando a empresa sai de sua cadeia de produção e busca acrescentar novas atividades complementares às existentes no nível tecnológico ou comercial para obter sinergismos em seus processos; e
- 2) estratégia de diversificação pura que se dá quando a empresa entra em novas atividades sem se preocupar em relação as atividades habituais, com intuito de diversificar seu portfolio de negócios (LAMBIN, 2000).

Por fim, Mascarenhas *et al.* (2002) sugeriram cinco estratégias de crescimento que identificaram por meio do estudo com 45 empresas que apresentaram rápido crescimento durante o período de 1995 a 1998.

Estes autores propõem cinco estratégias de crescimento que estão relacionadas na tabela 1.

Tabela 1: Estratégias para rápido crescimento e como implementá-las

Estratégia de Proliferação de Produto	
Contexto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Organização com produtos relacionados à internet; - Produtos com ciclo de vida pequeno, mas com giro alto; - Proativas no campo da tecnologia; - Com rápida difusão de produtos pelo mercado (internacional); - Necessidade de gerar recursos para ter o desenvolvimento de produtos contínuo; - Senso de demanda futura.
Ações para implementar a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Ter financiamento; - Desenvolver novos produtos de forma rápida e sistemática; - Utilizar o marketing para dar suporte ao desenvolvimento e ao lançamento de produto; - Expandir no mercado internacional rapidamente; - Desenvolver serviço de apoio ao cliente; - Aumentar a capacidade de resposta da organização e dos funcionários.
Estratégia de Desenvolvimento de mercado de massa	
Contexto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Busca reconfigurar um produto para mudar as expectativas e ofertar o mesmo para um mercado de massa potencial; - Enfrenta diversas barreiras para atingir o mercado potencial; - Quando o mercado potencial é percebido pelos concorrentes a empresa deve consolidar sua posição e manter potenciais entrantes fora do mercado.
Ações para implementar a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Focar em um segmento de produto com o mais alto potencial de mercado; - Conservar recursos para o desenvolvimento do mercado de massa; - Reduzir rapidamente os custos de produção; - Estimular o mercado de massa com marketing; - Ampliar a distribuição; - Sustentar, consolidar e proteger a posição.
Estratégia de Aumento na entrega de valor para clientes selecionados	
Contexto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas motivadas por restrições que limitam sua expansão com a estratégia original; - Entendem que podem aumentar o valor do cliente e da empresa ao ampliar sua linha de produtos e restringindo o seu escopo geográfico; - Encontram crescimento rentável, ao aproveitar seus recursos limitados e agregando valor a um pequeno seletivo grupo de clientes.
Ações para implementar a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Focar em selecionar clientes; - Desenvolver estreitamento de relações com o cliente; - Aumentar o valor dos produtos ofertados.
Estratégia de Inovação da distribuição	
Contexto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas que buscam penetrar no mercado por meio de um canal de distribuição que não é bem trabalhado por outros operadores; - Dependem da tecnologia para facilitar mudanças como no uso de cartões de crédito, sistema eficiente de postagem, acesso a internet.
Ações para implementar a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar a viabilidade de um novo sistema de distribuição; - Aprofundar no relacionamento com fornecedores e clientes; - Expandir a inovação da distribuição.
Estratégia de Aquisição e Consolidação	
Contexto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizada por empresas que buscam mercados fragmentados composto por diversas organizações; - A desregulamentação e a inovação geram desequilíbrio no mercado e encorajam aquisições e a consolidação.
Ações para implementar a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver novo modelo de negócios e adquirir o alvo; - Reorientar as aquisições para atender o novo modelo de negócios; - Aumentar ainda mais a capacidade de aquisição.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Mascarenhas *et al.* (2002)

2.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

A segunda dimensão da estratégia está relacionada às estratégias competitivas, (TOLEDO; ANSELMO, 2003), desse modo, referem-se às alternativas que as organizações dispõem para alcançar e manter uma vantagem competitiva sustentável no mercado.

De acordo com Porter (1989) a estratégia competitiva consiste na busca por uma posição competitiva favorável em um setor. Para Ansoff (1990) a estratégia competitiva especifica como a organização fará para ter sucesso em cada uma das unidades estratégicas de negócios.

Este autor aponta que a lógica de minimizar os custos e oferecer produtos a um preço igual ou inferior aos de seus rivais, junto a uma estratégia de crescimento da participação de mercado, tinha como embasamento duas hipóteses da teoria microeconômica (1) a de que os produtos ou serviços oferecidos não são diferenciados e (2) que o único critério de decisão utilizado pelo cliente era o de minimizar o custo de suas compras. Tais hipóteses microeconômicas mostraram-se válidas durante a primeira metade do século XX, após 1950, em função das mudanças ambientais e do crescimento econômico, o consumidor passou a buscar produtos que tivessem variedade de atributos e características de desempenho que estivesse de acordo com seu gosto pessoal, status, e poder aquisitivo, obrigando as organizações a mudarem de estratégia (ANSOFF, 1990), desse modo, a diferenciação de produtos se tornou uma estratégia competitiva importante.

A discussão sobre o conceito de estratégia competitiva ganhou força na década de 80 com os estudos de Porter (1985; 1989), autor este que aplicou as bases conceituais da competição de produto e serviço para a indústria. Porter simplificou o conceito de indústria ao propor que esta é constituída por um grupo de empresas fabricantes de produtos bastante próximos entre si. Para este autor, a estratégia competitiva emerge da profunda compreensão das regras da concorrência que determinam a atratividade da indústria, estas regras estão englobadas em cinco forças competitivas: o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, e a rivalidade entre as empresas existentes (PORTER, 1980). Para enfrentar tais forças de modo a obter vantagens competitivas, Porter sugeriu que as empresas adotassem uma dentre as três estratégias genéricas: (1) a liderança no custo total tem como premissa a empresa fazer com que seu custo total seja inferior ao custo de seus concorrentes; (2) a estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa ofereça ao mercado como todo, um produto que seja considerado único pelos seus clientes, ou (3) a estratégia de enfoque (no custo ou na diferenciação) tem como base a capacidade da empresa em atender melhor ao seu alvo estratégico do que seus concorrentes (PORTER, 1980).

Para Mintzberg (2006) uma organização deve se distinguir em mercados competitivos e para isso deve buscar a diferenciação das suas ofertas de alguma forma. Nesse sentido, o autor sugere seis maneiras básicas de diferenciar suas ofertas: 1) por preço: cobrar um preço mais baixo pelo produto, podendo ser usada com produto não diferenciado (commodity); 2) por imagem: quando, por meio do marketing, cria-se uma imagem para o produto, aparenta-se a diferenciação onde ela, por vezes, não

existe; 3) por suporte: diferenciar com algo que esteja junto ao produto com base em suporte. Pode abarcar a venda do produto (crédito especial ou entrega 24 horas, por exemplo), atendimento (serviço pós venda excepcional), ou fornecimento de um produto ou serviço relacionado ao produto básico adquirido; 4) por qualidade: características do produto que o tornam melhor; 5) por design: oferecer algo que realmente se diferencie de outro, por meio de características únicas, e 6) não diferenciação: estratégia na qual não se utiliza sequer uma base para diferenciação.

Em 1999 Hax e Wilde II assinalaram que as estratégias competitivas propostas por Porter (1980) – liderança em custo e diferenciação – são focadas no produto e apontaram que os clientes são seduzidos por características de preços baixos ou que diferenciam o produto que vão além da questão do preço (HAX; WILDE II, 1999). Para tanto, estes autores sugeriram um modelo de negócios, em triângulo que reflete de modo mais realista as formas como as organizações podem competir na economia atual, oferecendo três posições potenciais sempre em busca de uma forma que enlace (Bond) o cliente, estreite a relação entre a organização e o cliente:

1) melhor produto: posição estratégica construída a partir das estratégias genéricas de Porter, sendo que a diferenciação deve ser realizada aumentando-se os atributos do produto de modo a adicionar valor para o consumidor, por meio de: tecnologia, imagem de marca, características adicionais ou serviços especiais;

2) solução total para o cliente: posição estratégica que tem como premissa dispor ao cliente a maior oferta de produtos e serviços que satisfaçam a maioria, se não todas, as necessidades dos clientes;

3) aprisionamento no sistema: nesta opção a visão da empresa vai além do produto e do cliente, considerando os principais atores/players do sistema que contribuem para a criação de valor econômico. Esta posição a fidelização, enlaçamento mostra-se crucial, pois a empresa deve se preocupar em atrair e reter os complementadores (empresa que fornece produtos e serviços de modo a aumentar a oferta da organização).

De acordo com Hax e Wilde II (1999) as posições não são mutuamente exclusivas, a empresa pode utilizar uma estratégia misturada. Porter (1989) voltou a contribuir para a compreensão da dinâmica competitiva ao se aprofundar no conceito de cadeia de valor e segmentação da indústria, apontando as maneiras pelas quais uma organização pode obter uma vantagem competitiva sustentável na indústria: podendo ser por meio da escolha de segmentos da indústria em que irá competir e, portanto, seus concorrentes, desenhando sua estratégia competitiva básica e gerenciando as atividades de valor da empresa (cadeia de valor).

Outra abordagem estratégica buscando novas fontes de obtenção de vantagens competitivas, além das mencionadas anteriormente, foi apresentada por Barney (1991) por meio do modelo VRIO, que assinalou a posse de recursos, habilidades e aptidões que sejam valiosos, raros, únicos e difíceis de serem imitados pelos concorrentes como ponto de partida e sustentação de vantagens competitivas.

A exposição sobre a temática evidencia que o conceito de estratégia de crescimento, paralelamente ao de estratégia competitiva, evolui à medida que: os mercados ficam

mais sofisticados, que a concorrência se intensifica e que as empresas se diversificam (TOLEDO; ANSELMO, 2003).

2.4 PANORAMA DO MERCADO DE MODA NO BRASIL

Na última década, a indústria da Moda Brasileira, passou por um processo de evolução qualitativa de enormes proporções, contemplando desde a modernização do parque industrial ao aperfeiçoamento tecnológico, em função da globalização e abertura ao comércio exterior, colaborando para que o Brasil passasse a ser vitrine do mundo no setor (BRAGA, 2005).

De acordo com Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT, 2011), o Brasil ocupa a 5ª posição no ranking mundial de produtores têxteis e confeccionados. Além de sua posição no mercado mundial, o setor têxtil e de confecção nacional mostra-se de grande importância para a economia brasileira, pois representa 13,15% dos empregos na Indústria de transformação, e cerca de 3,5% do PIB total. O setor é o 2º. maior empregador da indústria de transformação e 2º. maior gerador do primeiro emprego.

A previsão para o faturamento da cadeia têxtil no ano de 2010 foi de US\$ 50 bilhões, número este que foi superado em US\$ 2 bilhões (ABIT, 2011). Outro dado importante é o de que essa indústria é responsável por empregar 1,7 milhões de pessoas, das quais 75% são de mão de obra feminina.

O varejo de moda faz parte da cadeia têxtil, representando o último elo da mesma, colocando os produtos da indústria em contato com o consumidor final. De acordo com Parrish (2010) o ramo em estudo – varejo de moda - contempla a indústria do vestuário, calçados, bijuterias, acessórios e artigos têxteis para a casa.

Segundo dados da Pesquisa Anual do Comércio (PAC) do IBGE em relação ao ano de 2009, o segmento varejista têxtil teve uma receita líquida de R\$ 65,2 bilhões, receita esta que em 2006 era de R\$ 29,3 bilhões. Além disso, em 2006 o varejo têxtil representava 6,6% das atividades varejistas apuradas e, em 2009, passou a representar 10%. Outro aspecto de grande relevância deste setor é que o mesmo apresenta a maior margem de comercialização no varejo com 72,1%.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de compreender como as organizações utilizam as estratégias de crescimento e as competitivas no seu processo de crescimento, assim como procura identificar as estratégias utilizadas no processo de crescimento de uma organização no ramo varejista de moda brasileiro. Esta investigação justifica-se pela importância do estudo acerca da forma como as organizações utilizam as estratégias no seu processo de crescimento, além de buscar esclarecer a os tipos de estratégias que podem ser utilizados pelas organizações no seu desenvolvimento. No âmbito acadêmico, o estudo ilustra a aplicação da teoria à prática, ajudando na apreensão dos conceitos. No aspecto gerencial, o estudo contribui, apontando as estratégias adotadas por uma empresa que está crescendo no

mercado brasileiro, as quais podem servir de orientações para organizações que estão vivendo este processo. Levantou-se o referencial teórico relacionado à estratégia nas organizações, estratégia de crescimento, estratégia competitiva e o panorama do setor varejista de moda no Brasil. Para tanto, realizou-se uma investigação exploratória do tipo qualitativa, com base no método de estudo de caso único. Yin (2005) aponta que o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um objeto que está acontecendo, tendo como base a experiência real.

Para Eisenhardt (1989), esta ferramenta de pesquisa possibilita a análise em profundidade de uma situação particular, assim como permite identificar as variáveis e suas inter-relações que, de outra forma, poderiam não ser levantadas.

Para realizar o estudo de campo elaborou-se um plano de pesquisa com foco nas questões relevantes para o estudo, nos dados que devem ser analisados, quais dados devem ser coletados e de qual maneira devem ser tratados os resultados obtidos, segundo proposto por Yin (2005). Os dados levantados formam obtidos por meio de intensa análise documental, revisão de trabalhos científicos sobre a empresa, dados disponíveis no site da empresa e apresentações institucionais cedidas pela própria organização. Deste modo, os dados do estudo advêm de fontes secundárias e foram obtidos entre agosto e novembro de 2011.

Utilizaram-se diferentes fontes de dados para garantir o respeito aos princípios de interação e triangulação de dados (EISENHARDT, 1989). Desse modo, as informações obtidas foram confrontadas com os conceitos apresentados na revisão da literatura, pesquisas científicas e dados secundários disponíveis.

Cabe ressaltar uma limitação do estudo que se refere às fontes de dados, as quais são origem secundária. Os pesquisadores tentaram obter informações por meio de uma entrevista pessoal, para tanto um roteiro semiestruturado, com base na revisão da literatura, foi elaborado. No entanto, não se conseguiu acesso aos gestores da organização.

Importante reconhecer ainda outra limitação do estudo que é inerente ao método escolhido, o viés dos pesquisadores e seus pré-conceitos, que foram reduzidos por meio da utilização de diversas fontes de dados conforme explicado anteriormente.

A seção seguinte descreve a trajetória da empresa no mercado de moda brasileiro e analisa o seu processo de crescimento.

4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A marca Farm Rio foi fundada em 1997 no Rio de Janeiro. Os empresários Kátia Barros e Marcello Bastos deram início as atividades da empresa com a contratação de uma costureira que realizava as criações desenhadas por Kátia. As peças eram comercializadas aos finais de semana na Babilônia Feira Hype, evento que até hoje reúne marcas alternativas com o objetivo de apresentá-las ao grande público (PRESTES, 2011).

Em 1999 os empresários já comercializavam 1400 peças por fim de semana (o equivalente a um bom mês de um ponto de vendas tradicional em um shopping) e decidiram abrir a primeira loja, localizada no Posto 6 em Copacabana. A proposta era a de lançar uma marca feminina jovem inspirada no estilo de vida carioca, traduzindo em suas peças formas descontraídas aliadas a cores e estampas que remetem ao Rio de Janeiro, sendo pioneiros no segmento que hoje é conhecido como moda balneário (FARM, 2009).

Em 2001, a empresa inaugurou duas lojas, uma localizada no fórum de Ipanema e outra na Barra da Tijuca. Neste ano a Farm tinha como expectativa vender 15 mil peças, meta esta que se mostrou modesta, uma vez que o resultado foi de 42 mil peças, levando os sócios a começarem a pensar no posicionamento da marca, assim como nos critérios para a escolha de pontos de vendas e na diversificação do mix de produtos (FARM, 2009).

No ano de 2002 a marca instalou uma loja no centro do Rio de Janeiro e começou a expandir suas atividades para mercados de outras cidades, inaugurando uma loja no balneário de Búzios. De acordo com a Farm (2009), a escolha da localização do sexto ponto de vendas – no Shopping Gávea em 2003 - foi realizada com muito cuidado, pois o objetivo da empresa era atingir um público novo e formador de opinião. Com a abertura desta loja a Farm se tornou uma das primeiras marcas de moda jovem do Rio de Janeiro.

Em 2004 mais duas novas lojas foram inauguradas, uma em Niterói no Icaraí Shopping e uma no Rio Design Barra, sendo que neste último shopping a marca foi escolhida para ajudar a direcionar o perfil deste shopping à moda.

Um ano depois (2005), a marca inaugurou outra loja na capital carioca, no Rio Design Leblon, e começou a explorar mercados fora do estado do Rio de Janeiro, dando início a operações de lojas em Belo Horizonte onde abriu duas lojas - uma no começo do ano no Pátio Savassi e outra no final do mesmo ano no Diamond Mall – e um ponto de vendas em Brasília.

A marca deu início ao seu processo de internacionalização em 2006, ano em que expôs sua coleção durante o verão na Galeria Lafayette em Paris. Neste mesmo ano, ao ser convidada pelo Shopping Iguatemi, a Farm instalou um ponto de vendas em São Paulo que com um mês de funcionamento atingiu a maior venda por metro quadrado de moda jovem da história daquele shopping. A marca abriu outro ponto de vendas em São Paulo no mesmo ano, no shopping Market Place.

Ainda em 2006 a marca deu novos passos em busca do crescimento, inaugurando sua primeira loja sazonal de inverno em Campos do Jordão e teve uma iniciativa pioneira no ramo ao lançar sua linha home, com o desenvolvimento de produtos para casa e lazer.

No cerne de Ipanema foi inaugurada a sua primeira flagship da marca em 2007. Em um espaço com mais de 3000 metros quadrados com um novo conceito com um projeto sem vitrine, com muito verde, formas orgânicas, luz natural, som nas cabines e jardim de inverno.

Neste mesmo ano a Farm abriu sua primeira loja no Nordeste, em Salvador e uma loja sazonal na Praia do Rosa. No verão deste ano, o litoral paulista também foi contemplado com duas lojas sazonais, uma de frente para o mar em Maresias e outra no hotel DPNY em Ilha Bela.

Também em 2007 a marca começou a apresentar novos sites conceituais a cada coleção, com animações e interatividade, demonstrando o interesse da empresa em despertar interesse por parte do cliente em acessar o site da empresa. O espaço virtual da Farm recebeu duas vezes prêmio do Favorite Website Award.

O ano de 2008 foi de muitas conquistas para a empresa, pois: foram inauguradas quatro lojas em cidades de outros estados, reforçando a iniciativa da organização em expandir para o Nordeste (loja em Recife e Fortaleza), São Paulo (Campinas) e deu início a extensão de suas atividades no Sul com uma loja em Florianópolis. Além dos novos pdv's, a Farm inaugurou um novo showroom, a Casa Farm em Ipanema, local dedicado a interação entre revendedores e a marca.

A organização decidiu instalar suas atividades fabris em um espaço em que 300 funcionários diretos trabalham em 6 mil metros quadrados no bairro de São Cristóvão no Rio de Janeiro. Além disso, no mesmo ano foi inaugurada outra loja conceito, na capital carioca no Fashion mall que é a maior loja da marca. No verão 2008, a praia de Jurerê, em Santa Catarina, recebeu a loja sazonal da marca.

Ainda em 2008 o grupo Farm deu mais um passo na diversificação de seus negócios ao lançar uma grife infantil, a Fábula uma marca colorida, alto-astrol e inovadora, cujo público alvo é meninas de 1 a 10 anos. A primeira flagship da marca em São Paulo foi inaugurada em 2009 no bairro da Vila Madalena. Neste mesmo ano, a Farm chegou ao mercado Paranaense e Gaúcho ao inaugurar uma loja em Curitiba e uma em Porto Alegre. A loja sazonal do verão deste ano foi instalada em Trancoso na Bahia. Ainda em 2009 a empresa fechou uma parceria com a JRJ para criar estampas exclusivas para sua linha de decoração. O blog da marca Adoro!, criado neste mesmo ano, mostrou-se uma atitude pioneira da marca em busca do estreitamento do relacionamento consumidor-empresa, tendo mais de 15 mil acessos diários. Por meio do blog as clientes tem acesso ao estilo de vida da marca e a promoções, assim como contato com os parceiros da empresa. O Twitter também se mostrou uma ferramenta de relacionamento importante, com mais de 11 mil seguidores, este canal de comunicação permite que a marca tenha relacionamento intenso diariamente com seus seguidores, reforçando campanhas, dando agilidade de resposta e possibilitando ações exclusivas. Na atualidade, tais instrumentos virtuais são considerados como as ferramentas mais importantes de comunicação do estilo de vida da marca.

O ano de 2010 foi marcado por metas ousadas e com planos de expansão que se concretizaram. A organização inaugurou nove lojas neste ano por todo o território nacional: instalou sua primeira loja no Norte (Belém); a terceira loja em Brasília; a segunda em Porto Alegre e em Curitiba; duas lojas no estado de São Paulo (Shopping Pátio Higienópolis e Granja Viana); uma em Goiânia, Natal e Vitória.

Em 2011 a empresa começou a operar por meio de outro canal de distribuição ao criar uma loja virtual para sua clientela o e-FARM, que dispõe de toda a coleção e entrega

em todo o país. De acordo com informações cedidas pela empresa, este canal de distribuição supera as expectativas de vendas a cada mês.

A organização também inaugurou lojas físicas neste ano, uma em Alphaville (São Paulo), uma Maringá (Paraná), uma em São Caetano (São Paulo), em Campo Grande (MS), mais uma loja em Belo Horizonte (BH Shopping) e também em São Paulo (Jardim Sul).

Atualmente a empresa, sediada no Rio de Janeiro, conta com mais 1.100 funcionários e 40 lojas distribuídas por 15 estados brasileiros e no Distrito Federal e é considerada líder absoluta no mercado de moda jovem feminina, comercializando linhas de vestuário, acessórios e decoração, com volume de 1 milhão de peças por ano (FARM, 2009).

A Farm tem dez premissas que guiam seu trabalho, as quais denotam a importância que a organização atribui ao relacionamento com suas clientes, a saber: 1) tudo deve partir do desejo. As pessoas devem ter vontade de “morrer” com as peças de design e comunicação; 2) Existe sempre um desejo da moda no momento, além do desejo da cliente, e isso deve ser traduzido também nas peças; 3) Tudo deve ter um porque e uma intenção por trás. Buscar fazer um sentido para as coisas. Por mais que isso não seja percebido pela cliente; 4) Buscar uma energia jovem e criativa para as peças; 5) Tudo deve ser: Feminino + Colorido; 6) Transmitir um carinho e um cuidado com os detalhes. Buscar sempre ter um “mimo” há mais no que está sendo feito; 7) Estar sempre próximo a cliente (conversa com uma amiga).

Mesmo com o tamanho atual da Farm, é importante se comportar como uma “empresa pequena” e “próxima a cliente”; 8) Fortalecer a imagem da Farm carioca; 9) As imagens das coisas devem ter 1 segundo para serem percebidas como incrível. Se isso não acontecer a peça não está funcionando e, 10) Trazer a Farm para todas as esferas da vida da cliente. Estar presente no dia a dia da vida delas (FARM, 2009).

De acordo com documentos da empresa datados de 2009, o sucesso da organização até então se apoiava na sua estrutura no mercado; operando com mais de 800 funcionários diretos; mais de 30 lojas; em torno de 80 mil peças vendidas por mês (em 2009); 150 mil clientes cadastradas no programa de relacionamento EQF e a maior venda por metro quadrado do segmento de moda jovem feminina no Shopping Iguatemi São Paulo (FARM, 2009).

Além do programa de relacionamento, da comunicação via twitter e blog, a marca também proporciona alguns eventos como estratégia para construção e fortalecimento do relacionamento com suas clientes. Exemplo destes eventos são: Lançamento É coisa Nossa; Lançamento Ximbuktu; Lançamento Copa do Mundo; Lançamento Copa do Mundo; Roda de Samba Harmonia e Roda de Samba nas lojas conceituais com o patrocínio da cerveja Devassa, Sorvete Itália e Matte Leão.

A organização tinha como objetivos de, a partir de 2009, expandir suas atividades pelo território nacional buscando instalar 40 lojas no país de modo a abrir uma grande loja nas principais capitais do Brasil. Esta meta foi alcançada no ano de 2011. Os planos da empresa em 2009 incluíam a internacionalização da marca que seria iniciada em 2010, com objetivo de abrir 30 lojas no exterior. No entanto, até o final de 2011 nenhum ponto de venda da marca foi inaugurado no exterior.

Outro aspecto importante apontado em 2009 é que a empresa passou a considerar a criação de novas marcas para o grupo, com intuito de perseguir o sucesso da grife infantil Fábula.

Cabe ressaltar que além de buscar empreender novas marcas, a Farm trabalha em parceria com empresas de outros ramos. Por meio de *co-branding* a empresa imprime sua assinatura de diversas formas. Dentre as marcas com as quais a empresa já firmou *co-branding* estão havaianas, converse, Disney, papel craft, JRJ tecidos, reversa, entre outras.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na análise dos dados apresentados no capítulo anterior e na revisão da literatura, foi possível entender as principais estratégias utilizadas pela organização em estudo desde o início do seu processo de crescimento. Não se teve acesso a estrutura da organização para compreender se a mesma é composta por diversas unidades estratégicas de negócio, no entanto, foi possível inferir que o único negócio da empresa está relacionado à moda (produção e comercialização de produtos), seja para público feminino jovem, infantil ou casa. Portanto, não se observou negócios de naturezas distintas na empresa, pelo contrário, todas as estratégias estão voltadas para produtos de moda.

5.1 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

Tomando como referência a matriz de crescimento de Ansoff (1990), fica evidente que a organização em estudo utilizou fortemente as estratégias de penetração e desenvolvimento de novos mercados. Tal apontamento pôde ser observado ao se verificar o número de lojas que foram abertas no Rio de Janeiro após a inauguração do primeiro PDV da marca naquela cidade. A Farm abriu mais três novas lojas na capital carioca antes de identificar a necessidade de desenvolver novos mercados, quando partiu para o mercado de Búzios.

O comportamento de abertura de primeira loja (desenvolvimento de novo mercado) e depois abertura de mais lojas na mesma localidade (penetração de mercado), pode ser entendido como uma ação recorrente da organização em busca do seu crescimento. Fato este que ficou claro ao se observar a trajetória da empresa apresentada na sessão anterior, que se resume até então, a desenvolver novo mercado ao inaugurar uma loja em uma cidade onde não tinha ainda um ponto de vendas e, com o tempo, penetrar nestes mercados, abrindo novas lojas.

Este movimento (desenvolvimento e penetração) pode ser verificado nas seguintes cidades: Rio de Janeiro (7 lojas), São Paulo (5 lojas), Brasília (3 lojas), Porto Alegre (2 lojas), Belo Horizonte (3 lojas), Salvador (2 lojas) e Curitiba (2 lojas).

Verificou-se a utilização da estratégia de penetração por meio de outra ação, a instalação de lojas sazonais em cidades turísticas no período de férias com intuito de reforçar o posicionamento e promover a marca. O movimento da marca rumo à

internacionalização também representa uma estratégia de crescimento por meio da expansão geográfica.

A terceira estratégia de crescimento que foi identificada é a de desenvolvimento de produto, que ocorreu quando a marca começou a desenvolver uma linha de produtos de moda infantil por meio de uma nova grife – a Fábula, assim como, utilizou esta estratégia ao oferecer uma linha de produtos de moda casa.

Para Lambin (2000), as três estratégias utilizadas pela empresa mencionadas acima (penetração de mercados, desenvolvimento de mercados e desenvolvimento por meio de produtos) são estratégias para obter-se um crescimento intensivo. O fato de a Farm ter expandido pelo Brasil e em 14 anos possuir quarenta lojas e 80 mil peças vendidas por mês (em 2009) confirma os apontamentos de Lambin (2000) sobre as estratégias adotadas com intuito de obter crescimento intensivo.

Ainda sob a ótica de Lambin (2000) o fato de a empresa ter implementado uma linha de produtos de moda casa, pode ser entendida como estratégia de crescimento pela diversificação concêntrica, que ocorre quando a empresa sai de sua cadeia de produção e busca acrescentar novas atividades complementares às existentes no nível tecnológico ou comercial para obter sinergismos em seus processos.

A organização em estudo utilizou outro tipo de estratégia de crescimento ao adquirir uma fábrica para manufaturar parte das peças que comercializa, considerada por Hax e Majluf (1991) como uma estratégia de expansão dentro dos negócios existentes de integração vertical para trás ou uma estratégia de crescimento pela integração vertical para trás no entendimento de Lambin (2000).

Sob o prisma das estratégias de crescimento sugeridas por Marcarenhas *et al.* (2002), especula-se que a empresa em estudo utiliza três das cinco estratégias, sendo estas: 1) estratégia de proliferação de produto ao colocar suas peças em diversas localidades reforçando tal ação por meio de lojas sazonais, blog e loja virtual; 2) estratégia de aumento na entrega de valor para clientes selecionados ao valorizar o relacionamento com seus clientes por meio de diversas ferramentas apontadas na sessão anterior, e 3) estratégia de inovação da distribuição ao disponibilizar uma loja virtual que entrega em todo o país e pontos de vendas sazonais.

Cabe ressaltar que dentre as estratégias de crescimento apresentadas por Ansoff (1990), a única que não foi observada é a de diversificação de negócio, uma vez que a empresa mantém seu foco no ramo da moda.

5.2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Dentre as estratégias competitivas propostas por Porter (1989) – custo, nicho e diferenciação – observou-se que a estratégia competitiva de diferenciação de produto é utilizada fortemente pela Farm. Especula-se que a empresa também se empenha em reduzir custos, visto que firmou parceiras para não ter que arcar com custos maiores (estamparia e espaço na Galeria Lafayette). Assim como, não só comercializa os produtos, mas os manufatura também, o que mostra o cuidado da empresa com os

custos e com os processos para entregar valor superior ao cliente, passando para a estratégia de diferenciação.

Ao analisar a trajetória da organização, observa-se que a estratégia de diferenciação é intensamente utilizada. De acordo com as formas de diferenciação propostas por Mintzberg (2006), identifica-se na Farm a diferenciação por imagem – em função do trabalho fortemente dedicado à formação e comunicação da identidade da marca; a diferenciação por suporte por meio do relacionamento com os clientes, serviço de entrega de produtos, informação de moda por meio das mídias sociais, parceria com outras marcas; a diferenciação por qualidade em que a organização se preocupa com a manufatura de parte de suas peças, parceria com empresa de estamparia; e a diferenciação por design ao oferecer estampas exclusivas, novas coleções e pioneirismo na moda balneário.

Por meio da análise, observou-se na prática os apontamentos de Hax e Wilde II (1999). Percebe-se que a organização em estudo entende que o cliente não é atraído somente pelas características de preços baixos ou pelas características que diferenciam o produto. Neste sentido, a empresa utiliza a opção estratégica de melhor produto, aumentando os atributos do produto e adicionando valor para o consumidor, ao utilizar os canais de contato por mídias sociais, pelo canal de vendas on-line (tecnologia), por meio da imagem de marca, características adicionais ou serviços especiais; dessa forma a marca consegue estar presente durante mais tempo e com maior intensidade na vida de seus clientes. Como exemplo, pode-se mencionar a rádio que os clientes tem acesso no website da Farm, além de poder acessar músicas que estão dentro do universo do estilo de vida dos clientes, ainda é possível que esses clientes escolham temas ou o humor que estão mais propensos para poderem ouvir músicas de acordo como estão se sentindo naquele momento que estão navegando no site.

Hax e Wilde II (1999) apontam que as posições não são mutuamente exclusivas e que a empresa pode utilizar uma estratégia misturada. No caso da Farm, observou-se que além da opção de melhor produto, a organização também persegue a posição de aprisionamento no sistema, opção em que a visão da empresa vai além do produto e do cliente, considerando os principais atores/players do sistema que contribuem para a criação de valor econômico.

Observa-se que a Farm tem esta visão ao, além de cultivar forte relacionamento com o cliente, busca também relacionar-se com fornecedores e outras empresas que se destacam no mercado, firmando parcerias. Nota-se, portanto, que a esta posição competitiva a organização atribui intenso esforço buscando o bonding/enlaçamento.

Analisando-se a organização sob a o enfoque da visão baseada em recursos e a ferramenta VRIO proposta por Barney (1991), não há como se afirmar as fontes internas de vantagem competitiva, uma vez que os pesquisadores não tiveram acesso à processos internos da empresa. Porém, especula-se que imagem formada pela marca, a partir de seus valores, premissas e cultura organizacional mostra-se um recurso organizacional que pode ser fonte de vantagem competitiva. A forma como a empresa gere suas relações na cadeia produtiva, firmando parcerias para obter produtos diferenciados, assim como as relações estabelecidas com empresas de outros

ramos, por meio de *co-branding*, no intuito de fortalecer as marcas, também podem representar fonte de vantagem competitiva. Sugerem-se estudos futuros para verificar se tais apontamentos procedem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema do presente estudo mostra-se relevante uma vez que muitas pesquisas investigam, de forma isolada, as estratégias competitivas e as estratégias de crescimento, mas poucos estudos dedicam-se a investigação do papel de ambas no processo de crescimento da organização e sua inter-relação. Nesse sentido, a proposta desta investigação foi a de levantar um arcabouço teórico robusto sobre as estratégias empregadas pelas organizações no processo de crescimento, assim como descrever as estratégias de crescimento e competitivas utilizadas por uma empresa brasileira do ramo têxtil ao longo de sua trajetória.

A empresa estudada é a FarmRio, inaugurada em 1997 no Rio de Janeiro onde permaneceu penetrando no mercado local até 2002, quando decidiu desenvolver novos mercados e solidificar sua posição nos mesmos. Desde então, a empresa inaugurou pontos de vendas em mais 15 estados, empregando sempre a estratégia competitiva de diferenciação.

O estudo de campo e a revisão bibliográfica permitiram a identificação das principais estratégias de crescimento e competitivas utilizadas pela empresa de acordo com as ideias dos principais acadêmicos da área de estratégia. Com isso, verificou-se que as estratégias de crescimento vão de encontro ao apontamento de Lambin (2000) de quando a organização busca crescimento intensivo deve empregar três estratégias: penetração de mercados, desenvolvimento de mercados e desenvolvimento por meio de produtos, sendo as duas primeiras fortemente utilizadas pela organização em estudo. Sob a ótica de Mascarenhas *et al.* (2002) especula-se que a empresa em estudo utiliza três das cinco estratégias identificadas pelos autores: 1) estratégia de proliferação de produto; 2) a estratégia de aumento na entrega de valor para clientes selecionados, e 3) estratégia de inovação da distribuição.

Com relação às estratégias competitivas, observou-se, sob o entendimento das estratégias genéricas de Porter (1989) que a opção competitiva adotada é a de diferenciação de produto.

Já sob o prisma de Hax e Wilde II (1999), buscando o enlaçamento do cliente, a empresa opera com duas opções competitivas, confirmando os achados de Hax e Wilde II (1999) uma vez que os autores defendem que as organizações podem optar em empregar uma estratégia mista. Nesse sentido, a Farm opera com uma estratégia que combina as opções competitivas de melhor produto e de aprisionamento no sistema.

Desse modo, observou-se que a organização em estudo está atenta ao ambiente em que opera e que busca implementar estratégias adequadas para o tipo de negócio e seu macro ambiente considerando, em todo o processo estratégico, seus *stakeholders*.

Por fim, há que se reconhecer as limitações do estudo. Uma refere-se às fontes de dados, que são de origem secundária. Importante reconhecer ainda outra limitação do estudo que é inerente ao método escolhido, o viés dos pesquisadores e seus pré-conceitos, que foram reduzidos por meio da utilização de diversas fontes de dados conforme explicado anteriormente. Por fim, os resultados do estudo, limitam-se à empresa estudada, não permitindo a generalização dos mesmos, que poderia ser realizada somente por meio de novo estudo com uma amostra representativa de empresas.

Mesmo que os resultados da investigação não possam ser generalizados, apontam questões relevantes sobre as estratégias e os tipos de estratégia que podem ser objeto de futuros estudos. Sugere-se ainda investigações para averiguar se a empresa deste estudo também desenvolve estratégias competitivas por meio de recursos internos que possam ser fontes de vantagens competitivas sustentáveis e também para compreender o modo como a empresa opera sua cadeia de valor.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Administração estratégica de mercado. 5ª. ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABELL, Derek F. Definição do negócio: ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1991.

ABIT, Dados Gerais do Setor em 2011, referentes ao ano de 2010. Disponível em: < http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&id_sub=4&idioma=PT>. Data de acesso: 04/03/2011.

ANSOFF, H Igor. A Nova estratégia Empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, p. 99 – 120, 1991.

BRAGA, J. Reflexões sobre moda, vol.1. São Paulo: ed. Anhembi Morumbi, 2005.

CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure*: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge, Massachussets, MIT Press, 1962.

DRUCKER, P. The Theory of business. *Harvard Business Review*, 75, set./out, pp. 95-105, 1994.

EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, 1989, p. 532-550.

FARM, apresentação institucional, 2009.

_____, institucional, 2011. Disponível em:< <http://www.farmrio.com.br/>>. Acesso em: 19/10/2001.

_____, lojas, 2011. Disponível em: < <http://www.farmrio.com.br/>>. Acesso em: 19/10/2001.

HAX, Arnaldo C. *The Delta Model: Reinventing your business strategy*. Springer Science+Business Media, LLC 2010.

HAX, Arnaldo C.; WILDE II, Dean L. The Delta Model: Management for a Changing World. *MIT Sloan Management Review*. 40, 2; Winter, 1999.

HAX, Arnaldo C; MALJUF, Nicolas S. *Estrategia para El Liderazgo Competitivo*. Barcelona: Granica, 1999.

_____. *The Strategy Concept and process, a pragmatic approach*. Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, N, Jersey, 1991.

_____. *Strategic Management: An Integrative Perspective*. Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, N. Jersey, 1984.

IBGE. Pesquisa Anual do Comércio, v.21, 2009 em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 8 Out.2011.

LAMBIN, J. Jacques. *Marketing Estratégico*. 4a. Ed, Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

MASCARENHAS, Briance; KUMARASWAMY, Arun; DAY, Diana; BAVEJA, Alok. Five Strategies for Rapid Firm Growth and How to Implement Them. *Managerial and Decision Economics*. 23: p. 317 -330, Jun/Aug 2002.

MINTZBERG, H. Estratégias Genéricas. In: MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J.B; GHOSHAL, S. O Processo da Estratégia – Conceitos, Contextos e Casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PARRISH, Erin. Retailers' use of niche marketing in product development. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 546-561, 2010.

PORTER, Michael E. *Competição – Estratégias Competitivas Essenciais*. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

_____. *A Vantagem Competitiva das nações*. Rio Janeiro: Campus, 1989.

_____. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PRESTES, Fernanda N. O uso dos blogs como ferramenta de construção de identidade de marcas de moda: um estudo da marca Farm. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas. Orientadora: Profa. Me. Daniela Maria Schmitz. Porto Alegre, 2011.

TOLEDO, G. L.; ANSELMO, Eduardo. Estratégia de Crescimento e Estratégia Competitiva um estudo de caso sobre a evolução dos conceitos em uma empresa metalúrgica. In: VI º SEMEAD, 2003, São Paulo. In: Anais do VIº SEMEAD, 2003.

TOLEDO, G. L.; AMICCI, F. L.; FUENTES, Junio . Estratégias de crescimento e estratégias competitivas de marketing - um estudo sob a ótica do setor siderúrgico brasileiro. In: Anais VII Semead - Seminários em Administração, 2004, São Paulo. Anais VII Semead - Seminários em Administração, 2004

TOLEDO, G. L.; RUBAL, Jacques Melul. Estratégia de Crescimento e Estratégia Competitiva em marketing - um estudo de caso de lançamento de produto em uma organização prestadora de serviço. In: Anais VI º SEMEAD, 2003, São Paulo, 2003.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 3ª Ed, Porto Alegre: Bookman, 2005.