

## **Estratégia Empresarial / Estratégia Organizacional**

**Ano letivo 2014/2015**

### **Temática central do trabalho: Estratégias de negócio**

*Notas:*

- Tenha em consideração que os trabalhos serão avaliados em função da aplicação dos conhecimentos adquiridos e não pela mera descrição dos factos relatados no caso.
- O relatório e apresentação deverão refletir uma análise teórico-prática do caso apresentado.
- O caso é fictício e para fins meramente académicos, não pretendendo retratar nenhuma empresa em particular. Ainda assim, é inspirado em factos reais de empresas e outros dados do sector (fontes: relatórios, notícias, websites, etc.).

### **Caso Suits & Co**

A **Suits & Co**, marca portuguesa que lidera o mercado em Portugal no ramo de confeções para homem, foi criada na década de 60 por dois alfaiates de uma pequena vila no distrito da Guarda. Desde o início que estes dois alfaiates optaram por se posicionar num segmento alto e de luxo onde cada peça é confeccionada ou ajustada exclusivamente de acordo com as preferências de cada um, e assim, a qualidade fica em primeiro lugar para satisfazer as exigências de clientes que fazem questão de peças sob medida. A esta opção estratégica não é estranho o facto de à data serem poucos os concorrentes nacionais que tinham uma abordagem semelhante. Se por um lado a generalidade dos concorrentes do setor da indústria têxtil nacional apostava na produção para o público em geral, por outro lado este setor revelava várias formas de criar valor acrescentado aos clientes através de características únicas dos produtos e serviços associados. Com o passar dos anos e com a aposta na produção em série, a **Suits & Co** foi ganhando escala ao nível nacional e internacional, embora mantendo sempre as orientações iniciais em termos de estratégia de negócio.

A quota de exportação atinge atualmente os 70% do seu volume de negócios, canalizada sobretudo para o mercado Europeu e Americano. A **Suits & Co** produz para clientes na Europa e Américas não só fatos à medida, mas, por forma a ganhar escala, aposta ainda em fatos de “pronto-a-vestir” que são igualmente considerados exclusivos dada a incorporação de características que melhoram a satisfação do cliente. O traço marcante da alfaiataria é a procura constante do alfaiate pela perfeição respeitando sempre as particularidades e medidas de cada cliente. No segmento de alfaiataria de luxo, onde o valor de um fato pode atingir quatro mil euros, a procura já assegura 10% da produção total da empresa. A arte da alfaiataria está nos genes da empresa e é visível em pormenores como a passagem de todos os moldes a cartão para permitir a visão real dos tamanhos ou o corte das golas com cunho, um instrumento que garante precisão. “Cada peça é uma obra de alfaiate” garante o diretor de fábrica.

Com uma rentabilidade acima dos melhores níveis do sector, **a Suits & Co** é um dos casos de sucesso dentro da indústria têxtil nacional onde predominam as pequenas unidades fabris, de mão-de-obra intensiva, dependentes da subcontratação e de importantes apoios comunitários. Como referem alguns especialistas, ao contrário de outro sector tradicional – o do calçado -, o sector dos têxteis não percebeu a importância da tecnologia, da marca, da embalagem, da imagem, tendo ficado mais estagnado no *private label* (ou seja, produção em regime de subcontratação para ser comercializado sob outras marcas). Isto tem prolongado os efeitos nefastos da concorrência asiática e da deslocalização de empresas e encomendas.

Mas a **Suits & Co** teve a capacidade de fazer vingar a sua própria marca, em paralelo à produção no regime de subcontratação. Habituada a vestir presidentes, ministros e outras figuras públicas, a **Suits & Co** não divulga o nome dos clientes nem das marcas internacionais de referência que confiam a execução das suas coleções à fábrica da Guarda (em regime de subcontratação), onde o preço de um fato varia entre trezentos e os quatro mil euros. Os clientes valorizam não só a qualidade mas também a diferença de porte que ganham ao vestir os seus fatos.

A capacidade industrial da **Suits & Co** está organizada para colocar no mercado 120 mil casacos e 150 mil calças por ano, empregando 350 pessoas. Mas apesar da dimensão, a fidelidade “à cultura de alfaiate” dos dois sócios fundadores continua a ser regra de ouro. Tal como cada tecido, todos os números do processo são controlados. Só um casaco leva 40 a 50 acessórios diferenciados para cada um dos padrões e soma 220 operações. A maior parte da

força produtiva é constituída por mulheres que desempenham as várias tarefas de corte e costura, preparação e composição das peças.

Entre os fornecedores, nomeadamente de tecidos, que é o *input* mais importante nesta indústria, há marcas de referência reconhecidas internacionalmente. À semelhança do que acontece com outras empresas nesta área, a **Suits & Co** só não recorre aos tecidos de fabrico nacional “porque não têm o produto que queremos comprar”, justifica o administrador da empresa. Devido à existência em Portugal de poucos fornecedores com padrões de qualidade ao nível dos exigidos pelas empresas, grande parte da matéria-prima (tecidos e aviamentos<sup>1</sup>) é de origem estrangeira, na sua maioria oriundos de fornecedores de Itália, Espanha e Alemanha, de grande dimensão e com elevados níveis de concentração. A **Suits & Co** investe cerca de 4 milhões de euros por ano em tecidos, cujas cores e padrões seguem sobretudo correntes e inspirações italianas, uma vez que a qualidade da confeção dos fatos é não só obtida através de altos índices tecnológicos existentes no processo produtivo, mas também pela seleção das melhores matérias-primas. Não só os níveis de qualidade da matéria-prima são um dos fatores de sucesso das empresas, como correspondem à maior fatia dos *inputs* de produção. Além disso, apesar de ao nível do processo produtivo a mudança de fornecedor em matéria de tecidos e aviamentos ser fácil, na realidade as empresas tendem a fidelizar-se quando encontram um fornecedor que respeita os compromissos de qualidade e entrega atempada das encomendas.

Na análise dos trunfos de que dispõe para enfrentar a concorrência, a empresa destaca a qualidade que a sua mão-de-obra garante, a par do *design* sempre renovado. Desde a sua implementação que a **Suits & Co** tem demonstrado uma constante preocupação de modernizar a sua estrutura técnico-produtiva, incorporando um elevado índice de tecnologia e qualidade. A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade é disso bons exemplos. Esta preocupação tem sido suportada por um volume de investimento considerável – 5 milhões de euros nos últimos 4 anos – tanto ao nível do processo técnico e tecnológico, como nos sistemas de informação. Por exemplo, o sucesso da introdução há alguns anos de entretela solta em vez de entretela colada no dianteiro do casaco, que deu maior conforto ao cliente, ilustra o retorno do investimento feito em novas máquinas, formação e reorganização de alguns processos.

Tem sido igualmente forte a reorientação da área comercial. Exemplo disso é a aposta numa estratégia de marketing que visa o incremento da notoriedade da marca junto do consumidor final e a construção de uma lealdade à volta da marca. Para isso muito tem contribuído a rede

---

<sup>1</sup> Material para acabamento de costura ou bordado, como por exemplo, fechos, botões, linhas, forros, agulhas, etc.

de Lojas que a empresa decidiu abrir faz agora dez anos. O projeto é o de aumentar em número estes pontos de venda próprios no País, como forma de reforçar a relação com o consumidor final e de maior personalização dos seus produtos. A título de exemplo, cada loja dispõe de um alfaiate permanente para responder a todo o tipo de exigências dos clientes.

Posicionada nos segmentos alto e de luxo, a empresa está empenhada em aumentar o peso das vendas no estrangeiro, que deverão chegar aos 16 milhões de euros em 2015 muito por força das exportações e da conquista de novos mercados. Com apenas 25% das vendas em Portugal, a **Suits & Co** tem em Espanha, Brasil, França e Estados Unidos os seus principais mercados. As lojas deverão saltar as fronteiras nacionais e a rede de oito espaços comerciais em Portugal deverá ser reforçada com mais 5 lojas por ano no exterior a partir de 2014, através de lojas próprias, mas também de parcerias de *franchising* e *joint ventures*.

A **Suits & Co** participa na prestigiada Feira da moda masculina em Itália que contribui para reforçar a sua posição internacional. Seguem-se os certames nos Estados Unidos. Só depois de produzir durante dois anos para clientes americanos em regime de subcontratação e ir percebendo as exigências dos consumidores locais é que a empresa se sente pronta a avançar com a marca própria na América do Norte, de preferência em regime de parceria, para diluir os riscos e investimento. Atualmente já produz 30 peças de alfaiataria por dia para o mercado americano. A prazo, e de forma a estar próxima dos mercados das “Américas” e evitar os custos de transporte, a **Suits & Co** equaciona mesmo abrir uma fábrica e escritório no continente Americano reforçando os ativos nesta zona do mundo. Pretende-se assim estar mais próximo do cliente e das suas preferências, bem como estar mais atento à concorrência e possíveis cópias dos seus produtos.

Efetivamente, a gestão não esquece algumas debilidades a vencer sobretudo no estrangeiro, como a ainda reduzida notoriedade da marca e do *made in* Portugal, ou o elevado poder de alguns distribuidores e clientes externos. A **Suits & Co** investe cerca de 500 mil euros por ano em marketing, numa estratégia que passa também por vestir os jogadores de futebol em Portugal, Espanha e França. Contudo, o número de concorrentes nos mercados internacionais que se especializam nestes segmentos é crescente, o que pode trazer dificuldades acrescidas no futuro.

Para impulsionar o crescimento, a **Suits & Co** tem vindo a desenvolver e a comercializar complementos e acessórios, como as camisas e as gravatas. Apesar do *design*, conceção e desenvolvimento serem próprios, estes são produzidos em regime *outsourcing* por parceiros na

indústria têxtil. Estes produtos complementares começaram por ser comercializados inicialmente em exclusivo nas lojas próprias, mas gradualmente tem sido também vendidos a outros clientes retalhistas que já compravam os fatos. Em paralelo, a Administração da **Suits & Co** tem vindo a discutir a criação de uma marca feminina de fatos, à semelhança do que outros concorrentes têm vindo a fazer.

A dimensão social dentro e fora da empresa é marcada pelas histórias que passam de boca em boca sobre as ações beneméritas dos sócios fundadores, não só para com a comunidade próxima da sede e fábrica do distrito da Guarda, mas também para os trabalhadores. São inúmeros os exemplos de famílias que têm sido apoiadas pela empresa, quer através de ofertas de emprego com excelentes condições de trabalho - muito superiores à prática tradicional do sector-, quer através de apoio financeiro a instituições locais de natureza social. A **Suits & Co** é a principal *sponsor* da Escola Profissional do Distrito, disponibilizando estágios aos seus graduados e financiando os prémios para os melhores alunos da especialidade da confeção. Para os fundadores existem valores éticos e morais na vida que devem ser respeitados nas esferas pessoal e profissional, tais como os valores da família, respeito e honestidade. A isto não será alheia a taxa de absentismo de 3%, quase um terço do registo habitual da concorrência. Como comenta um dos fundadores, “as pessoas são o nosso pilar, e isto está visível no mapa estratégico do nosso *Balanced Scorecard*, onde na perspetiva de ‘aprendizagem e crescimento’ temos um objetivo estratégico fulcral: valorizar, formar, motivar e criar condições para a melhor compensação dos nossos colaboradores”.

#### Questões a considerar para o estudo deste caso:

- Diagnóstico da Estratégia de Negócio da **Suits & Co**, referindo-se a:
  - Identificação da estratégia genérica de negócio
  - Adequabilidade deste tipo de estratégia
  - Fatores chave/ determinantes inerentes ao sucesso deste tipo de estratégia
  - Análise da cadeia de valor da organização
  - Sustentabilidade da Vantagem Competitiva alcançada
  - Riscos deste tipo de estratégia