ADMINISTRAÇÃO EM FOCO:

Diálogos sobre

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO

Roger Goulart Mello
Patrícia Gonçalves de Freitas
(Organizadores)

Publicar Editora

2020

ADMINISTRAÇÃO EM FOCO:

Diálogos sobre

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO

Roger Goulart Mello
Patrícia Gonçalves de Freitas
(Organizadores)

Publicar Editora

2020

Editora Chefe
Patrícia Gonçalves de Freitas
Editor
Roger Goulart Mello
Diagramação
Patrícia Gonçalves de Freitas
Projeto gráfico e Edição de Arte
Patrícia Gonçalves de Freitas
Revisão
Os Autores

2020 by Editora e-Publicar
Copyright © Editora e-Publicar
Copyright do Texto © 2020 Os autores
Copyright da Edição © 2020 Editora e-Publicar
Direitos para esta edição cedidos à Editora e-Publicar pelos autores.

ADMINISTRAÇÃO EM FOCO: DIÁLOGOS SOBRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO, Vol. 1

Todo o conteúdo dos artigos, dados, informações e correções são de responsabilidade exclusiva dos autores. O download e compartilhamento da obra são permitidos desde que os créditos sejam devidamente atribuídos aos autores. É vedada a realização de alterações na obra, assim como sua utilização para fins comerciais.

A Editora e-Publicar não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Conselho Editorial

Drª Cristiana Barcelos da Silva – Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro

Drª Elis Regina Barbosa Angelo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Dr. Rafael Leal da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Dr. Fábio Pereira Cerdera – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Drª Danyelle Andrade Mota – Universidade Tiradentes

Drª Rita Rodrigues de Souza – Universidade Estadual Paulista

Dr. Helio Fernando Lôbo Nogueira da Gama – Universidade Estadual de Santa Cruz

Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Me. Doutorando Mateus Dias Antunes – Universidade de São Paulo

Me. Doutorando Diogo Luiz Lima Augusto – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Me. Doutorando Francisco Oricelio da Silva Brindeiro – Universidade Estadual do Ceará

Mª Doutoranda Bianca Gabriely Ferreira Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Mª Doutoranda Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Me. Doutorando Milson dos Santos Barbosa – Universidade Tiradentes

Mª Doutoranda Jucilene Oliveira de Sousa – Universidade Estadual de Campinas

Mª Doutoranda Luana Lima Guimarães – Universidade Federal do Ceará

Mª Cristiane Elisa Ribas Batista – Universidade Federal de Santa Catarina

Mª Andrelize Schabo Ferreira de Assis – Universidade Federal de Rondônia

Publicar Editora
2020

Me.Daniel Ordane da Costa Vale – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Me.Glaucio Martins da Silva Bandeira – Universidade Federal Fluminense

Me. Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro

Mª Luma Mirely de Souza Brandão – Universidade Tiradentes

Editora Chefe
Patrícia Gonçalves de Freitas
Editor
Roger Goulart Mello
Diagramação
Patrícia Gonçalves de Freitas
Projeto gráfico e Edição de Arte
Patrícia Gonçalves de Freitas
Revisão
Os Autores

2020 by Editora e-Publicar
Copyright © Editora e-Publicar
Copyright do Texto © 2020 Os autores
Copyright da Edição © 2020 Editora e-Publicar
Direitos para esta edição cedidos à Editora e-Publicar
pelos autores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A238 Administração em foco [recurso eletrônico]: Diálogos sobre a administração pública, gestão estratégica e inovação 1 / Organizadores Roger Goulart Mello, Patrícia Gonçalves de Freitas. – Rio de Janeiro, RJ: e-Publicar, 2020.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-87207-29-2

1. Administração de empresas. 2. Administração pública. 3.Planejamento estratégico. I. Freitas, Patrícia Gonçalves de, 1992-. II. Mello, Roger Goulart, 1992-.

CDD 658.4

Elaborado por Ana Carolina Silva de Souza Jorge – CRB6/2610

Editora e-Publicar
Rio de Janeiro – RJ – Brasil
contato@editorapublicar.com.br
www.editorapublicar.com.br

CAPÍTULO 18

PERSPECTIVAS DA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA NO MERCADO DE LUXO: UMA ANÁLISE BASEADA NA TIFFANY AND COMPANY

Pamhella Marquezini dos Santos, Universidade Federal do Espírito Santo
Danièlle de Oliveira Bresciani Fortunato, Universidade Federal do Espírito Santo
André Abreu de Almeida, Universidade Federal do Espírito Santo

RESUMO
Este trabalho tem como objetivo principal identificar as estratégias adotadas pela *Tiffany &Co*, joalheria de luxo internacional com sede nos EUA. Para isso, aborda as estratégias que melhor se adéquam ao mercado de luxo, apresentando seus principais conceitos, enfatizando a escola do Posicionamento apresentada por Mintzberget al, discutindo as cinco forças competitivas e as estratégias genéricas de Porter, considerados aspectos fundamentais para a formulação da estratégia. Busca também caracterizar a segmentação do mercado de luxo e os bens pertencentes a esse mercado, identificar os fatores que influenciam os consumidores dos artigos de luxo, ressaltar a importância da marca, da sua imagem e analisar as estratégias para sua valorização, bem como apontar características essenciais para que a empresa seja bem sucedida no processo de tomadas de decisões estratégicas. No que se concerne ao estudo de caso, a Tiffany &Co é apresentada através de sua história, do seu surgimento e de sua evolução, são identificadas as estratégias adotadas por ela, correlacionando-as com a fundamentação teórica presente nesse trabalho. Neste estudo de caso, destacam-se a importância da escola do Posicionamento, das cinco forças competitivas, das estratégias genéricas de Porter e a relevância da marca e de suas estratégias de valorização, assim como foi possível identificar sua inserção no mercado de luxo, os seus consumidores e seus produtos.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia, luxo, Tiffany.

INTRODUÇÃO

A *Tiffany and Company* fez e faz parte da história norte americana e da joalheria mundial. Ela envolve *design* criativo, meticulosa seleção de matéria prima e trabalho artesanal de qualidade impecável combinado com reconhecido valor. Este estudo tem como objetivo principal identificar as estratégias adotadas pela joalheria *Tiffany &Co*, através de uma pesquisa bibliográfica sobre estratégia e mercado de luxo, além de uma análise do Formulário 10-K e do Relatório de Responsabilidade Corporativa arquivados na *Securitiesand Exchange Commission* (SEC) pela companhia. Sendo assim, a metodologia empregada neste trabalho foi uma revisão bibliográfica com utilização de fontes secundárias notadamente livros, artigos, dissertações e outros.

Na sessão seguinte, será realizada uma revisão da literatura abordando quais estratégias que melhor se adéquam ao mercado de luxo, apresentando seus principais conceitos. Enfatiza a Escola do Posicionamento, apresentada por Mintzberg, bem como as cinco forças competitivas e as estratégias genéricas de Porter, importantes para a formulação da estratégia. Caracteriza a segmentação do mercado de luxo, os bens deste mercado e identifica os fatores que influenciam os consumidores dos artigos de luxo. Destaca a importância da imagem da marca de uma empresa inserida no mercado de luxo e as estratégias utilizadas para sua valorização. Apresenta também características importantes para que a empresa seja bem sucedida nas tomadas de decisões estratégicas.

Logo após, foi feita uma análise da *Tiffany & Co*, a qual é apresentada, através de sua história, do seu surgimento e da sua evolução, são identificadas suas estratégias, com embasamento no que foi discutido na sessão anterior, o que permite identificar a importância e a presença da escola do Posicionamento, das cinco forças competitivas, das estratégias genéricas de Porter e a relevância da marca e das estratégias de valorização adotadas pela Companhia, bem como as características que definem sua inserção no mercado de luxo, os seus consumidores e os seus produtos.

Nas conclusões são reunidas as principais definições no que diz respeito às estratégias abordadas na revisão da literatura e suas correlações com a Tiffany &Co, evidenciando as estratégias que vêm permitindo o constante reposicionamento da Companhia no mercado mundial. Espera-se com isto contribuir para o debate acerca da estratégia no nível do negócio, estimulando cada vez mais pesquisas acadêmicas voltadas para esta área de estudo.

REVISÃO DE LITERATURA

Estratégia e suas escolas de administração estratégica

A sobrevivência de uma empresa depende da escolha de uma boa estratégia e de sua correta implantação. Barney e Hesterly (2011) definem estratégia como uma "teoria de como obter vantagens competitivas". Afirmam que é bem difícil saber se a estratégia seguida é a melhor, mas é possível reduzir os erros escolhendo, cuidadosamente e sistematicamente, a estratégia empresarial a ser adotada através do processo de Administração Estratégica. Galhanone (2005) afirma que as empresas inseridas no setor de artigos de luxo exigem um forte posicionamento, o uso criativo de marketing e a contínua renovação sem que percam a sua essência, e com isso serem lucrativas.

De acordo com Mintzberget al. (2010), estratégia pode ser definida como “padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo” e afirma que emergem pontos de vista que se refletem na prática gerencial. Cada um desses pontos é distinto, com perspectiva única e focaliza um aspecto importante da formulação de estratégia. Essas escolas surgiram em estágios diferentes na história e no desenvolvimento da Administração Estratégica.

No livro Safari de Estratégia (2010), são abordadas dez escolas de Administração Estratégica. As três primeiras escolas são de natureza prescritiva, preocupadas em como as estratégias são formuladas. A primeira delas, a Escola do Design, vê a formulação de estratégia como um processo essencialmente de concepção. A segunda, Escola do Planejamento, vê a formulação de estratégias como um processo formal, separado e sistemático. Para a terceira, Escola do Posicionamento, a formulação de estratégia é um processo analítico, pois focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado. (MINTZBERG et al., 2010).

As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. A quarta escola, do Empreendedorismo, a formulação de estratégia é um processo visionário em termos de criação da visão pelo líder. A escola Cognitiva considera como um processo mental, como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo. Para a Escola do Aprendizado, a formulação de estratégia é um processo emergente, que deve vir a passos curtos, com o aprendizado e não desenvolvidas de uma vez. A Escola do Poder enxerga a formulação como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes dentro da organização, ou pelas organizações quando confrontam seus ambientes externos. A Escola Cultural vê a formulação de estratégia como um processo coletivo e cooperativo, pois está enraizada na cultura da organização. A Escola Ambiental considera a formulação de estratégias um processo reativo ao seu contexto externo, e não dentro da organização. E por fim, a Escola de Configuração, que agrupa vários elementos das escolas anteriores em estágios ou episódios distintos. (MINTZBERG et al., 2010).

A partir da definição das escolas apresentadas por Mintzberget al. (2010), é possível perceber que a do Posicionamento se aproxima, em grande medida, do mercado de artigos de luxo. A contribuição mais importante da escola do Posicionamento é que, ao contrario das escolas anteriores que não determinavam limites sobre as estratégias possíveis em qualquer tipo de cenário, esta afirma que poucas estratégias são desejáveis e são as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. Esta escola criou e aperfeiçoou ferramentas

analíticas destinadas a ajustar a estratégia adequada levando-se em consideração as condições internas e inerentes à empresa, bem como as características vigentes no ambiente externo, no qual a empresa está inserida. Nela o processo de formulação da estratégia é concentrado nas posições estratégicas genéricas que consistem no Custo, no Foco e na Diferenciação (MINTZBERG et al., 2010).

Na verdade, cabe registrar que a escola do Posicionamento não se afasta das escolas do Design e do Planejamento, mas acrescenta à sua essência a base do pensamento de Michael Porter, notadamente, através da publicação, no ano de 1980, do livro intitulado "Competitive Strategy", ao propor dentre outros aspectos, o chamado modelo das Cinco forças do Porter. Esse modelo pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia na definição de estratégia da empresa, levando em consideração tanto o ambiente externo como o interno.

As cinco forças competitivas e as estratégias genéricas de Porter

Porter (1999) afirma que para que se compreenda a lucratividade em cada setor é necessário analisar sua estrutura básica. Em seu livro apresenta cinco forças competitivas que auxiliam na formulação da estratégia: fornecedores, clientes, novos entrantes, produtos substitutos e, por último, a rivalidade. A estrutura setorial é moldada por tais forças competitivas, e condiciona a lucratividade a médio e longo prazo, além de determinar a competição não importando se o setor é de produtos ou de serviços. Porém a configuração das cinco forças é diferente entre os setores. As mais intensas determinarão a lucratividade e serão as mais importantes na formulação de estratégias.

Os fornecedores detêm o controle da maior parte da criação de valor, cobrando mais caro, transferindo custos ou limitando qualidade dos produtos vendidos e/ou dos serviços oferecidos. Os fornecedores terão poder de negociação se: forem mais concentrados que os compradores, não dependerem excessivamente da indústria compradora, os custos de mudança forem altos, oferecerem produtos diferenciados ou não houver substitutos (PORTER, 1999).

Os clientes podem captar mais valor forçando o preço para baixo ou pressionando os custos para cima de produtos e de serviços quando exigirem maior quantidade e/ou qualidade. Os clientes terão poder se: forem poucos ou comprarem grandes volumes, se os produtos não forem diferenciados e os custos de mudança forem baixos. Os clientes também podem ser

sensíveis aos preços se: o produto representar uma fração expressiva dos custos ou tiverem baixa lucratividade, a qualidade de produtos e serviços for pouco comprometida, e se os produtos ou serviços apresentarem pouco efeito sobre outros custos (PORTER, 1999).

Novos entrantes injetam nova capacidade e disposição de conquistar mercado. Pressionam preços, custos e investimentos, principalmente se estiverem buscando diversificação e já forem consolidados em outros mercados. A entrada de novos concorrentes pode limitar o lucro no setor e se o risco de entrada for alto é necessário conter preços ou reforçar investimentos na tentativa de deter novos concorrentes. A ameaça de novos entrantes está sujeito à altura das barreiras de entrada, que são vantagens das empresas tradicionais. A decisão dos novos entrantes também é influenciada pelas expectativas de retaliação e tendem a intimidar-se se as empresas estabelecidas já tiverem contra-atacado novos entrantes no passado ou dispuserem de recursos para tal, se para manter sua posição no mercado, os concorrentes estiverem dispostos a reduzir custos e diminuir preço, e se o crescimento do setor for lento (PORTER, 1999).

Os produtos substitutos são aqueles que realizam funções idênticas a de outro produto por meios diferentes e quando sua ameaça é alta, a lucratividade sofre e as formas de se distanciarem destes produtos é por meio de melhoria no desempenho, marketing diferenciado, dentre outros (PORTER, 1999).

A rivalidade pode se apresentar como descontos, lançamentos de novos produtos, melhorias nos serviços e campanhas de publicidade entre outros e tem o poder de pressionar a lucratividade do setor para cima e para baixo. A extensão em que pressiona depende da intensidade com que as empresas competem e as extensões em que acontecem as competições. É importante que a competição entre os rivais, para serem saudáveis, sejam nas mesmas dimensões, mas pode se tornar muito perigosa se for baseada no preço. A rivalidade será maior se: os competidores forem numerosos e relativamente equivalentes; se o crescimento for lento, e se os concorrentes tiverem forte comprometimento com o negócio (PORTER, 1999).

Igor Ansoff (1965) propôs um modelo de quatro estratégias genéricas: penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação. Alguns anos mais tarde, Porter apresentou o que se tornou mais conhecido como estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e foco, ou enfoque. Enquanto Ansoff se

concentrou em extensões da estratégia gerencial, Porter se dedicou em, primeiramente, identificar a estratégia empresarial, conforme destacou Mintzberget al (2007).

A estratégia de liderança em custo possui como ponto central o baixo custo em relação aos concorrentes e pode ser atingida controlando os fatores de custos e reconfigurando a cadeia de valor. A estratégia de diferenciação implica no desenvolvimento de produtos e de serviços exclusivos baseados na lealdade à marca e no cliente, criando um produto ou serviço único, e que pode ser atingida através de desenvolvimento de fatores de diferenciação e de criação de valor para os consumidores (PORTER, 1980). A estratégia de foco consiste na adoção da estratégia de liderança em custo em que o produto ou o serviço é vendido a baixo custo no mercado cobiçado, ou da estratégia de diferenciação, onde as ofertas são diferenciadas no mercado desejado, ou pode optar por ambas, e deve focalizar um determinado grupo de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos (MINTZBERG et al., 2007).

CARACTERIZAÇÃO DE CLIENTES E DE SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE LUXO

O ponto central para uma empresa, de acordo com Kotler e Kotler (2013), certamente é o cliente e a definição de qual grupo de clientes atender, pois sem isso não se conhece o mercado alvo e não há definição de valor para os produtos e para os serviços. Cada microgrupo de clientes é uma oportunidade em potencial, são diferentes quanto ao que desejam ao que valorizam e ao quanto podem pagar, e cada um deles possui necessidades que não são atendidas pelos concorrentes. Um conjunto de indivíduos que possuem características, necessidades e desejos semelhantes compõe uma segmentação de mercado. No entanto, uma estratégia muito utilizada pelas empresas é liderar mais de uma segmentação de mercado como prevenção de possíveis alterações que venham a ocorrer no próprio mercado. Kotler e Keller (2013) afirmam que a empresa deve identificar os segmentos de mercado que deseja e pretende atingir e que possa atender com eficácia. Esses autores distinguem ações de marketing como: massa, segmento, nicho, local e individual (KOTLER; KELLER, 2013).

Marketing de massa é dedicado à produção, à distribuição e à promoção de um produto para todos os compradores. Marketing de segmento é direcionado para um grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências e podem ser identificados de diferentes formas. Nicho é para um grupo de clientes mais estrito que procuram por determinados benefícios e podem pagar preços mais altos para que essas necessidades sejam supridas.

Marketing local é idealizado procurando ficar bem próximas dos desejos e das necessidades de clientes locais, promovendo experiências e se fazendo pessoalmente relevante a este grupo. O marketing individual, ou customização, é voltado para quando o cliente determina o que e como comprar (KOTLER; KELLER, 2013).

Levando-se em conta o poder de compra, Allérès (2006) indica alguns fatores que influenciam profundamente as referências de prioridades do consumidor para a aquisição de produtos, são eles: faixa de idade, profissão, moradia, classe social, cônjuge, familiares, bem como aspirações de carreira, lazer e sonhos. Para Allérès (2006), as causas que determinam a escolha de consumo são bastante racionais quando falamos em atributos dos produtos, mas também são extremamente irracionais quanto à preferência ou à atração por produtos que podem representar a concretização de desejos, sonhos ou fantasias do comprador. Esses motivos exprimem o desejo do consumidor de se ajustar, ou se diferenciar do contexto ao qual pertence na vida pessoal ou profissional (ALLÉRÈS, 2006). Sendo assim, uma empresa deve procurar um grupo razoavelmente homogêneo de clientes que podem ser atuais e potenciais, parecidos quanto aos desejos, às aspirações, aos critérios e ao comportamento de compra e que tenha competência para atendê-los.

Os bens de luxo são, para Allérès (2006), os que reúnem todos esses fatores mais irracionais, da demonstração do imaginário mais profundo e do narcisismo mais refinado. Eles são, provavelmente, os mais complexos na escolha e no ato de compra, pois possuem qualidade e originalidade associada à procura de distinção. São inacessíveis, mas ainda assim, desejados e seu preço é o motivo da sua vinculação com as classes mais abastadas da sociedade, tornando-os típicos bens de posicionamento social. Alléres (2006) afirma ainda que os produtos de luxo são mais cobiçados em tempos de crise, onde a defasagem social é promovida e a distinção pelas posses é consolidada.

Castarède (2005) define três tipos de luxo: extremo, intermediário e acessível. Luxo extremo é aquele em que seus produtos e seus serviços são acessíveis a poucos e é representado, dentre outros, pela alta joalheria. Luxo intermediário é o que possui produtos em que o consumidor aceita pagar mais devido à marca e a símbolos associados. O luxo acessível consiste em produtos de mais fácil acesso, mas que são diferenciados do universo comum e podem ser de lazer, eletrônicos e esportes.

A concepção do produto de luxo depende da criação de novo produto ou tendência, novos materiais ou ingredientes e novas técnicas de confecção. Para o objeto de luxo,

anteriormente chamado de luxo extremo, deve-se recorrer a materiais mais nobres, o colorido deve ser mais harmonioso, a idéia mais original, e deve-se presumir que tenha as melhores condições de realização e controle perfeccionista. Já um produto de luxo das demais categorias, por assim dizer, é menos perfeito, possui menos qualidades demasiadamente selecionadas. É menos raro e por isso menos caro. Enquanto o primeiro se destina as classes mais altas da sociedade, o segundo já é para clientela média ou intermediária, mais ainda assim satisfatoriamente bem provida de recursos para que se estabeleça uma hierarquia social. A distribuição dos produtos de luxo deve ser escolhida cuidadosamente de acordo com a sua imagem e a sua marca (ALLÉRÈS, 2006).

ESTRATÉGIAS DE VALORIZAÇÃO DAS MARCAS DE LUXO

Kotler e Kotler (2013) afirmam que todas as empresas são marcas, mesmo que não exerçam, diretamente, qualquer atividade de gestão de marcas (*branding)*. Para Kotler e Keller (2013), a marca e a imagem das empresas de luxo são vantagens competitivas essenciais que criam valor e riquezas, e são exemplos clássicos de *branding*.

Uma marca deve ser constituída de nome, logotipo e slogan. O nome deverá ser muito bem escolhido e é desejável que seja memorável, significativo, aprazível, transferível, adaptável e resguardável. As três primeiras são importantes para a construção da marca e as demais são essenciais para a definição de seu valor diante de oportunidades e de restrições futuras. Deve-se considerar também a tradução para outras línguas e seu significado nas diferentes culturas. O logotipo é o símbolo ou o emblema que representa a empresa, criado por um designer para que permita a identidade visual. O slogan é uma afirmação que comunica algo em relação à empresa ou a seus produtos. (KOTLER, P.; KOTLER, M., 2013).

Kotler e Kotler (2013) apresentam três conceitos diferentes de marca: a integridade da marca, onde é definido o que a empresa é capaz de oferecer a seus clientes. A identidade da marca que é o posicionamento da marca como empresa. E por fim, a imagem da marca, que é como a empresa vai se diferenciar de seus concorrentes.

Desta forma são apresentadas as diretrizes para estratégias de mercado das marcas de luxo: manter e controlar uma imagem premium; criar associações intangíveis de marca e uma imagem aspiracional; garantir qualidade de bens e serviços e boas experiências de compra e de consumo; investir nos elementos de marca (logotipos, símbolos, embalagem, sinalização) (KOTLER; KELLER, 2013).

De acordo com Carozzi (2004), duas estratégias principais são usadas para a valorização das marcas de luxo: extensões da marca para outras categorias de produtos que não interfiram na imagem da marca e que aumente o vínculo dos clientes e a internacionalização. No livro *Marketing* de crescimento: estratégias para conquistar mercados (2013), Kotler e Kotler atestam que a extensão da marca se dá quando o nome da marca é aplicado a produtos e/ou a serviços lançados em outra categoria. Já a internacionalização pode assumir duas formas diferentes que são: investimentos estrangeiros diretos com o propósito de produzir e de vender em novos mercados constituindo base de baixo custo e alta margem de lucro; e exportação de bens e de serviços produzidos no mercado interno para o externo. (KOTLER, P.; KOTLER, M., 2013).

ANÁLISE E DISCUSSÃO SOBRE A EMPRESA TIFFANY &CO

Nesta sessão são apresentados os dados baseados na análise do Formulário 10-K e do Relatório de Responsabilidade Corporativa arquivados na *Securitiesand Exchange Commission* (SEC) da Tiffany &Co.

Durante seus mais de 175 anos, a Tiffany &Co contribuiu, significativamente, para a história norte americana e para a o desenvolvimento da joalheria mundial. A reputação da Tiffany and Company se deu com criações que constituíram sua tradição clássica, mas que também envolve design criativo, meticulosa seleção de matéria prima e trabalho artesanal de qualidade impecável combinado com reconhecido valor. A Tiffany é uma empresa mundialmente conhecida, inserida no mercado de luxo de joalheria e artigos em prata, couro, porcelanas, cristais, fragrâncias e demais acessórios. Desde o início de sua história a joalheria já se encontrava inserida no mercado de luxo.

É possível perceber, mediante análise de padrão ações da Tiffany &Co, que as estratégias definidas pela empresa têm influência, em grande parte, da chamada escola do Posicionamento, descrita por Mintzberg et al. (2010). Para esta escola, poucas estratégias são desejáveis e são elas as que podem ser defendidas mediante seus concorrentes, sejam eles atuais ou futuros, e são chamadas de estratégias genéricas. Michael J. Kowalski, enquanto era CEO da Tiffany, ao se dirigir aos alunos de *MBA* do curso de *marketing* de Stephen J. Hoch's, professor de *marketing* da Wharton, no ano de 2004, disse "[...] meu papel não consiste em me debruçar sobre as operações do dia-a-dia da empresa. Meu papel consiste em refletir sobre as questões de importância estratégica [...]". Tal declaração confirma uma das premissas da

escola do Posicionamento que afirma que a formulação estratégica é um processo de seleção de posições realizado pela gerência e baseadas em resultados de avaliação de analistas.

Como vimos, as estratégias genéricas mais conhecidas são de liderança em custo, diferenciação e foco A estratégia de Diferenciação é a que melhor se enquadra nas adotadas pela Tiffany &Co na medida em que implica no desenvolvimento de produtos e de serviços exclusivos através de fatores de diferenciação e da criação de valor para os consumidores. Corroborando este fato a equipe de gestores da Tiffany almeja melhorar a posição da empresa com vistas à garantir uma posição privilegiada como uma das mais importantes marcas de luxo do mundo. Acreditam que alcançar tal posição é a chave para atrair e para encantar os consumidores e para conduzir um forte desempenho financeiro em longo prazo (TIFFANY & CO., 2016).

Para alcançar o propósito de se firmar como uma das mais importantes marcas de luxo, a empresa define que suas principais estratégias são: aumentar a percepção do cliente de marca registrada, o seu patrimônio, seus produtos e sua associação com qualidade e com luxo; manter um programa de desenvolvimento de produto ativo; melhorar a experiência do consumidor com serviço ao cliente excepcional e através de ambientação atraente das lojas; expandir seletivamente a distribuição global sem que o valor da marca seja comprometido; e manter o controle sobre a oferta dos produtos (TIFFANY & CO., 2016).

No que se refere aos objetivos financeiros de longo prazo, a serem conquistados pela Tiffany &Co, percebe-se a sua proximidade com a estratégia genérica de liderança em custo, presentes na escola do Posicionamento e apontadas por Porter, na medida em que busca: aumentar a produtividade das lojas, obter melhores margens operacionais, melhorar a produtividade de ativos e fluxo de caixa, manter uma estrutura de capital que forneça força e flexibilidade financeira para prosseguir com as iniciativas estratégicas e que permita o retorno de excesso de capital para os acionistas (TIFFANY & CO., 2016).

Associado a isso, é possível identificar no estudo de caso da Tiffany &Co e em conformidade com o estudo desenvolvido na parte teórica dessa pesquisa, as cinco forças competitivas, definidas por Porter, que orientam a formulação de estratégia no âmbito da escola do Posicionamento. Os fornecedores da principal subsidiária da Tiffany &Co, fazem parte da mesma *holding*, e estão excessivamente ligados um ao outro. As barreiras para novos entrantes são significativas para o setor em que a empresa atua. Os novos entrantes sofrem, principalmente, em decorrência das economias de escala, do amplo conhecimento e da

experiência requeridos, do alto custo de mudança, do elevado grau de diferenciação desse tipo de produto, do investimento de capital inicial exigido, neste setor, que é alto dificultando, assim, a entrada de novos concorrentes.

Historicamente a empresa não tem sofrido, em demasia, com a pressão dos clientes e nem com produtos substitutos, pois os consumidores do mercado de luxo buscam por experiências, têm preferência por produtos que representem a concretização de seus sonhos e os produtos de luxo são os que conseguem reunir, concomitantemente, a qualidade, a originalidade, a exclusividade e os fatores irracionais de escolha por parte dos seus consumidores. A Tiffany se distancia de produtos substitutos enfatizando a qualidade de seus produtos, o conjunto do produto de luxo, além da experiência durante a compra e o pós compra, entre outros.

Ao se analisar essas características da Tiffany &Co, percebe-se que, enquanto compradora de matérias-primas e de insumos de alta qualidade, ela tende a exercer certo poder de negociação junto aos seus fornecedores, atuando na definição de prazos, formas de pagamento e na própria garantia da qualidade do material que será incorporado às peças produzidas pela empresa. Diante disso, a atuação da Tiffany &Co se aproxima do modelo das cinco forças do Porter.

A administração da Tiffany &Co tem o conhecimento de que os seus consumidores fazem associação de sua marca com joalheria de alta qualidade, com gemas inigualáveis, lojas físicas e *online* com ambiente elegante e de boa localização, posicionamento de produtos "clássicos", e embalagens distintas e de qualidade superior (TIFFANY & CO., 2015; TIFFANY & CO., 2016). Essas são vantagens competitivas da Companhia e como vimos na discussão teórica desse estudo, Kotler e Keller (2013) atestam que a imagem e a marca de uma empresa inserida no mercado de luxo são vantagens competitivas essenciais, confirmando, assim, a afirmação de que "todas as empresas são marcas". (Kotler e Kotler, 2013).

De acordo com o Relatório Anual referente ao ano de 2015, A Tiffany mantém a força da marca, patrimônio, seus produtos e sua associação com qualidade e luxo através de ações que seguem as diretrizes propostas como: manutenção de sua posição no mercado de joias *high-end*; fornecimento de serviços de excelência através de seus colaboradores; apresentação e localização das lojas consistente com o posicionamento pretendido da marca; publicidade que reforce a associação da marca com o sofisticado; dentre outros.

Em consonância com o apresentado por Kotler e Keller (2013) e Alleres (2006), uma empresa deve identificar os segmentos de mercado e os clientes que queiram e possam atender com eficácia. Ao contrário do que se imagina, nem todos os produtos da Tiffany têm valor exorbitante, mas não quer dizer que seja acessível a todo o público. A Tiffany possui em seu catálogo de produtos, artigos que podem ser enquadrados em todos os três tipos de luxo que são o luxo extremo, o intermediário e o acessível, apresentados por Castarede (2005, apud BORTOLIN, 2010)

Para os produtos da primeira categoria podemos destacar as joias *high-end* apresentadas nos catálogos *The Blue Book* e as coleções em parceria com Elsa Peretti, Paloma Picasso e Jean Schlumberger que compreendem as joias finas e os solitários. Podemos considerar produtos de luxo intermediário os anéis de noivado e as alianças de casamento e para os produtos da categoria de luxo acessível, as joias sem gemas, constituídas de prata e de ouro. O preço médio unitário para cada uma dessas categorias gira em torno de US$ 5.700 (cinco mil e setecentos dólares americanos) para os produtos de luxo extremo, US$ 3.300 (três mil e trezentos dólares americanos) para o luxo intermediário e US$ 355 (trezentos e cinquenta e cinco dólares americanos) para o luxo acessível (TIFFANY & CO., 2016).

De acordo com o Relatório Anual (2016), referente ao ano de 2015, a Tiffany opera nos seguintes mercados: América, Ásia-Pacífico, Japão, Europa e Outros. No mercado considerado América faz parte as vendas realizadas nas lojas espalhadas pelos Estados Unidos, Canadá, México e Brasil, incluindo as vendas via *internet*, catálogo, *business-to-business* e atacado. Ásia-Pacífico compreende as lojas localizadas na Austrália, China, Hong Kong, Coréia, Macau, Malásia, Singapura e Taiwan, além de vendas pela *internet* e as operações de atacado. No Japão contém as lojas japonesas independentes e de departamento, e também as vendas via *internet*, *business-to-business* e atacado. As lojas localizadas na Áustria, Bélgica, República Tcheca, França, Alemanha, Irlanda, Itália, Espanha, Suíça, Reino Unido e Países Baixos, fazem parte do mercado Europeu, englobando as vendas pela *internet*. Outros abrangem lojas dos Emirados Árabes Unidos e da Rússia, as vendas no atacado para distribuidores independentes para revenda em certos mercados e vendas por atacado de diamantes obtidos através de compras em grandes quantidades que são posteriormente considerados não adequados para as necessidades da Tiffany, bem como rendimentos recebidos a partir de acordo de licenciamento (TIFFANY & CO., 2016).

A presença da Tiffany &Co em países localizados nos diversos continentes do mundo mostra, claramente, a internacionalização da marca diante de um processo caracterizado pelo aumento do fluxo de capital e do grau de interdependência entre as nações, pela aproximação das fronteiras e pela intensificação da circulação de empresas no mercado internacional, conhecido como Globalização. De fato, o avanço desse processo intensifica a inserção da marca Tiffany &Co para além fronteira norte-americana. Neste sentido, Carozzi, como discutido anteriormente, atesta que uma das estratégias mais usadas na valorização das marcas de luxo é a internacionalização.

De acordo com os Relatórios Anuais, em 2014, América representou 48% das vendas líquidas mundiais, Ásia-Pacífico significou 24%, Japão e Europa simbolizaram 13% e 12% respectivamente e Outros aproximadamente 3% (TIFFANY & CO., 2015.). Já no ano de 2015, América significou 47% das vendas líquidas mundiais, Ásia-Pacífico representou 24%, Japão e Europa 12% cada um. A categoria Outros, assim como no ano anterior, simbolizou aproximadamente 3% (TIFFANY & CO., 2016).

A venda de joias equivaleu a 93% e 92% da totalidade das vendas líquidas mundiais da Tiffany &Co em 2014 e em 2015 respectivamente. Relógios, perfumes, óculos, artigos de papelaria e de mesa, acessórios em couro e os demais produtos representaram juntos apenas 7% em ambos os anos de 2014 e 2015. A diferença de 1% entre esses anos pode ser atribuída a vendas por atacado de diamantes e aos ganhos provenientes de acordos de licenciamento (TIFFANY & CO., 2016).

Diante do exposto, pode-se afirmar que a Companhia está buscando adotar estratégias multidimensionais de longo prazo, que “explorem” novas oportunidades capazes de aumentar as suas vendas, a sua rentabilidade e a sua produtividade. Como os clientes que consomem bens de luxo procuram cada vez mais projetos de joias extraordinárias que demandam habilidade, técnica e excepcional qualidade, ofertada em um ambiente atraente com um serviço exemplar e a Tiffany caminha nesta direção, ela tende a melhorar sua posição no mercado norte-americano e internacional buscando não só atender aos desejos dos seus consumidores, mas, sobretudo encantá-los.

CONCLUSÕES

A estratégia está presente no planejamento empresarial da Tiffany &CO fazendo parte das decisões da empresa quanto ao seu posicionamento no mercado frente aos seus clientes e nas escolhas de ações de marketing. A sobrevivência empresarial está fortemente ligada à escolha da estratégia, e é difícil saber se ela é a melhor e a mais adequada, mas a redução dos riscos é possível graças à escolha cuidadosa e sistemática da estratégia através do processo de Administração Estratégica, responsável pelo surgimento das escolas analisadas nesse trabalho.

Quando a estrutura básica de um setor é analisada, percebe-se a presença de cinco forças competitivas que a moldam, condicionam a lucratividade a médio e em longo prazo e auxiliarão na formulação da estratégia. Elas determinam a competição no setor, mas sua configuração é diferenciada entre os setores. Sendo assim, as mais intensas para o setor serão as mais importantes para o processo de formulação estratégica. As estratégias genéricas têm o propósito de gerar valor para o cliente e a que mais se destaca nesse estudo é a estratégia de diferenciação. Isso ocorre quando a Tiffany &Co, confirma a sua intenção em melhorar sua posição no mercado para que se garanta uma posição mais privilegiada como uma das mais importantes marcas de luxo do mundo. Também é possível perceber uma proximidade com a estratégia de liderança em custo através de seus objetivos financeiros de longo prazo.

Com isso, foi possível identificar, no estudo de caso em questão, uma correlação entre a empresa e o setor em que ela está inserida, as cinco forças competitivas de Michael Porter, importantes para a orientação da formulação de estratégia na escola do Posicionamento e as estratégicas genéricas, propostas por Porter, com ênfase na diferenciação. Neste sentido, ressalta-se que definir estratégias bem fundamentadas é uma necessidade, assim como conhecer muito bem a empresa reavaliando seu segmento de mercado, seus clientes, seus produtos e os serviços oferecidos e com isso trabalhar para superar a concorrência e desenvolver clientes e *stakeholders* engajados.

O ponto central de uma empresa é a definição de qual grupo de clientes poderá atender. A partir daí conhecemos o mercado alvo e definimos valor para os produtos ou serviços. Os clientes da Tiffany &Co constituem um grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências, procuram por determinados benefícios e aceitam pagar preços mais altos para que seus anseios sejam atendidos. O que determina a escolha de consumo é racional quando falamos em atributos do produto, mas também são irracionais quando estes

representarem a concretização de sonhos ou de desejos do comprador. Os bens de luxo são os que reúnem ambos os aspectos, e as marcas inseridas no mercado de luxo remetem benefícios simbólicos valorizados pelos seus consumidores.

A partir dessa análise, foi possível identificar que a Tiffany &Co possui, em seu catálogo de produtos, artigos que podem ser enquadrados nos três tipos de luxo: o luxo extremo, o intermediário e o acessível. A imagem e a marca de uma empresa inseridas no mercado de luxo são vantagens competitivas essenciais e para que ela se destaque é fundamental que a marca de luxo se transforme em referência mundial exprimindo qualidade, exclusividade, singularidade, identidade e experiência. Associado a isso, a internacionalização da Tiffany &Co consubstanciada na sua presença em vários países localizados nos diversos continentes do mundo, tem contribuído para que sua marca tenha alcances além-fronteira.

REFERÊNCIAS

ALLÉRÈS, D.; [tradução de Mauro Gama]. **Luxo**...:estratégias - marketing. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Ed., 2006. 264p. ISBN 852250329X

ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy: Ananalytic approach to business policy for growthandexpansion**. McGraw-Hill Companies, 1965.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011. 408p. ISBN 9788576059257 (broch.)

CAROZZI, E. M. F. **Mercado de luxo no mundo e no Brasil e Christian Dior**. Central de cases ESPM/EXAME. 2004. Disponível em < www.espm.br/publicacoes > Acesso em: 20 junho, 2016.

CASTARÈDE, Jean. **O luxo: os segredos dos produtos mais desejados do mundo**. Barcarolla, 2005.

CREBI, **The Global Jewelry Information Website**. 2013. Disponível em <http://www.crebi.com/crebi/crebi_port/news_selected_01_p.cfm?cod=17580≥

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2013. xxvi, 765 p. ISBN 9788581430003 (broch.)

KOTLER, P.; KOTLER, M.; [tradução de Afonso Celso da Cunha]. **Marketing de crescimento**: estratégias para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 200 p. ISBN 978-85-352-6442-5

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S.; [Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha]. **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. – Dados eletrônicos. – 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010. 392 p. ISBN 9788577807215 (broch.)

PORTER, Michael E. **Competição -** Oncompetition : estratégias competitivas essenciais. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 1999. 515 p. ISBN 9788535204476 (broch.).

TIFFANY & Co. **For the press**: About Tiffany & Co.: Tiffany & Co. History. Disponível em <http://press.tiffany.com/AboutTiffany.aspx > Acesso em: 09 junho, 2016.

TIFFANY & Co. **Annual report on FORM 10-K for the year ended January 31, 2015**. Disponível em <http://investor.tiffany.com/financials.cfm > Acesso em: 09 junho, 2016.

TIFFANY &Co. **Annual report on FORM 10-K for the year ended January 31, 2016.**

Disponível em <http://investor.tiffany.com/financials.cfm > Acesso em: 16 abril, 2016.

TIFFANY &Co. **Corporate Responsibility Report, 2013**. Disponível em < http://www.tiffany.com/csr/ > Acesso em: 11 maio, 2016.

TIFFANY &Co. **Shareholder information**: Company profile. Disponível em <http://investor.tiffany.com/overview.cfm > Acesso em: 13 maio, 2016.