Primária e o desafio de renovar a liderança de mercado

Case 1 de uma série de três estudos para discussão empresarial
Indústria nacional de malas e artigos de viagem
Material preparado por Prof. Dr. Thiago Spiri Ferreira

A decisão que orienta o case

Imagine que você integra a gestão de uma indústria de malas na década de 1980. A marca tem reconhecimento, distribuição consolidada e uma trajetória de inovação. A decisão é como investir nos próximos dez anos para preservar competitividade e rentabilidade, sem transformar a liderança conquistada em acomodação.

O caso utiliza a história da Primária para discutir mudanças no ambiente competitivo, produção nacional, ampliação do portfólio, tecnologia comercial e relacionamento com canais. Seu objetivo é apoiar decisões de gestão, e não oferecer uma reconstrução completa da história societária ou uma conclusão sobre responsabilidades jurídicas.

Como ler as informações

Os marcos históricos são identificados com referências públicas. As observações comerciais fornecidas por Thiago Spiri são apresentadas como relato para discussão, sem confirmação documental independente. Os episódios de irregularidade e seus possíveis desdobramentos aparecem em um exercício hipotético separado, sem atribuição factual à Primária ou a seus gestores.

Os percentuais de market share entre 50% e 60%, assim como a referência a um pico superior a 75%, foram fornecidos no roteiro original. Não foi possível verificar período, abrangência, base de cálculo ou fonte acessível que confirme esses números. Eles não serão combinados como uma série histórica. Para o exercício, adota-se apenas a premissa de uma posição forte de mercado.

Origens e trajetória industrial

Segundo a página institucional, a marca tem origem na Argentina, com os irmãos Leon e David Kasitzky. A atuação no Brasil começou em 1952, com uma fábrica em São Bernardo do Campo, inicialmente dedicada a bolsas femininas. A produção de malas começou em 1964 e a planta foi transferida para Caieiras em 1975 [1]. Assim, bolsas femininas fazem parte da origem da empresa, e não somente de uma diversificação posterior.

O endereço em Caieiras permanece indicado no site consultado em outubro de 2026 [1, 2]. Essa informação confirma o endereço divulgado, mas não permite concluir que a escala ou o modelo de fabricação sejam os mesmos de décadas anteriores.

CASE 1 PARA DISCUSSÃO

INOVAÇÃO E CONSTRUÇÃO DA POSIÇÃO COMPETITIVA

O fechamento em zíper

Uma publicação de 2013 do portal Sua Franquia atribui à Primária o pioneirismo em malas com fechamento em zíper, associado ao início da fabricação em 1964 [3]. A mudança é apresentada como alternativa às malas em formato de baú, com fechaduras metálicas. O Portal das Malas também descreve a substituição das fechaduras pelo zíper, mas informa 1962 para o começo da produção [4]. Este case adota 1964, por coincidir com a fonte institucional, e mantém o pioneirismo como atribuição da publicação, não como comprovação exaustiva de prioridade histórica.

A importância gerencial da inovação está no problema resolvido: facilitar abertura, fechamento e uso da bagagem. Peso, flexibilidade, segurança e organização são atributos a avaliar por modelo. O zíper, isoladamente, não comprova redução de peso ou maior durabilidade; essas vantagens precisam ser relacionadas ao projeto e aos materiais.

Design e valor percebido

O roteiro associa o crescimento da marca à praticidade, à resistência e à comunicação publicitária. Para a discussão, considere que a empresa construiu confiança ao entregar produtos adequados às viagens e divulgar seus diferenciais. A liderança, porém, pode depender também de distribuição, preço, escala e acesso a fornecedores. Não há base neste material para atribuir a evolução do market share exclusivamente à publicidade ou ao zíper.

Uma carteira maior pode fortalecer ou dispersar a empresa

O relato do consultor descreve a ampliação para bolsas, mochilas escolares e acessórios, como carteiras, etiquetas e nécessaires. A publicação de 2013 apresenta linhas de viagem, executiva, escolar, esportiva, feminina e couro [3]. A diversidade pode aumentar vendas por ponto comercial e reduzir dependência de uma categoria, mas também ampliar estoques, sazonalidade e complexidade de fabricação.

A gestão precisa decidir quais linhas compartilham competências e clientes e quais exigem uma estrutura própria. Mochilas escolares, por exemplo, demandam planejamento para períodos de compra específicos. Acessórios podem complementar malas, desde que o ganho de margem supere o custo de estoque e atendimento.

Ponto de decisão na década de 1980

A empresa deve reinvestir na linha principal, diversificar ou buscar novas regiões? Os grupos devem propor um plano com recursos limitados e explicar os critérios de prioridade. Uma participação elevada não elimina riscos: concorrentes podem copiar atributos, novos materiais podem mudar o custo e parceiros comerciais podem lançar marcas próprias.

Para a primeira rodada, os participantes devem usar apenas as informações disponíveis até a década de 1980. Os acontecimentos posteriores são apresentados na rodada seguinte, para avaliar a capacidade de adaptação, sem pressupor que os gestores poderiam prever o futuro com precisão.

CASE 1 PARA DISCUSSÃO

A MUDANÇA DO AMBIENTE E OS CANAIS DE VENDA

Concorrência e pressão das importações

O relato fornecido descreve a passagem de um ambiente favorável à produção nacional para outro com mais concorrência de produtos importados. Pequenas e médias empresas poderiam entrar com estruturas industriais mais leves e oferecer conjuntos de malas pequenas, médias e grandes por preço semelhante ao de uma mala média nacional. A equivalência de preço e qualidade é uma percepção do relato, não uma comparação comprovada por especificações ou ensaios.

Abertura comercial e importação são mecanismos diferentes de entrada de capital estrangeiro. Uma empresa nacional pode importar produtos de terceiros sem receber investimento externo. O case deve discutir separadamente concorrência importada, controle societário e decisões de produção.

Sestini, Samsonite e Ika aparecem no roteiro como referências de concorrência ao longo da trajetória. A Sestini informa início em 1994 e relaciona sua origem à abertura das importações [5]. Portanto, ela pertence à fase posterior, e não ao cenário inicial da década de 1980. A presença e a relevância das demais marcas em cada período não foram quantificadas neste estudo.

Produção nacional e estrutura de custos

Segundo o relato, a Primária manteve produção nacional enquanto enfrentava custos elevados de mão de obra e concorrência de importados. A discussão não deve assumir que fabricar no Brasil é, por definição, inviável. A comparação precisa incluir produtividade, qualidade, prazo, capital de giro, câmbio, custo entregue, reposição e capacidade de atender pedidos específicos.

A gestão poderia avaliar fabricação local mais eficiente, terceirização de etapas ou um modelo híbrido. Essas alternativas devem preservar atributos valorizados pelos compradores e a capacidade de entregar, sem criar dependência excessiva de um fornecedor. Não há dados de custos no case para escolher antecipadamente a melhor solução.

Representantes e sistemas de pedidos

O roteiro descreve pedidos por fax e posterior implantação de um sistema considerado difícil pelos representantes. Esse episódio é apresentado como experiência relatada. O problema gerencial não é apenas substituir um instrumento antigo, mas assegurar que o novo processo reduza esforço, erros e tempo de resposta.

O relato também menciona gestão em São Paulo, conselho argentino, gestores nacionais, presença em todos os estados e redução de comissões. A configuração do conselho e as mudanças remuneratórias não foram verificadas. O site institucional divulga atendimento aos 27 estados [1], sem informar a evolução histórica dessa cobertura.

Varejo próprio e conflito potencial

Le Postiche, Bagaggio e Allbags são referências de redes citadas pelo consultor; a cronologia, os modelos de franquia e a adoção de marcas próprias não foram confirmados neste trabalho. A publicação de 2013 informa que a Primária abriu dez lojas próprias em 2012 e inaugurou sua primeira franquia em 2013. Também registra a intenção de priorizar locais com pouca venda multimarcas [3]. Isso indica uma estratégia declarada para lidar com sobreposição de canais, sem comprovar seus resultados.

CASE 1 PARA DISCUSSÃO

DESFECHO RELATADO E EXERCÍCIO DE GOVERNANÇA

Limites do desfecho apresentado no roteiro

O consultor descreve perda de participação, déficit, conflitos com representantes e posterior exploração do nome por empresas importadoras. Não foram fornecidos balanços, contratos ou séries de vendas que permitam validar a sequência e suas causas. A reportagem do Valor Econômico de 21/06/2017, indicada no roteiro, não pôde ser lida integralmente nesta consulta e não é usada como prova dos percentuais ou dos episódios narrados [6].

Os relatos de faturamento parcial, processos de representantes, multas fiscais e bloqueio de bens não foram confirmados por documentação suficiente. Para manter a discussão de governança, os elementos são transferidos para a situação hipotética abaixo. A ausência de confirmação não demonstra que ocorreram nem que deixaram de ocorrer.

Situação hipotética para debate

Considere uma indústria fictícia de artigos de viagem que perde margem e tenta responder sem corrigir sua produtividade. Ela reduz incentivos comerciais, adota um sistema de pedidos que dificulta o trabalho da rede e abre lojas sem regras claras de relacionamento com revendedores. Parte da equipe passa a relatar conflitos sobre contas, preços e remuneração.

Para o exercício, suponha também que a organização registre apenas parte do valor de determinadas vendas, descrito no roteiro como meia nota, com 50% do valor sem registro fiscal adequado. Essa prática integra exclusivamente a hipótese didática e não constitui afirmação sobre a Primária. A discussão é como a governança identifica, interrompe e corrige uma conduta incompatível com controles íntegros.

No desfecho hipotético, disputas contratuais e passivos fiscais agravam a falta de caixa, podendo culminar em sanções, restrições patrimoniais e negociação de ativos da marca. As consequências dependem dos fatos, contratos e decisões competentes; não são automáticas. O desafio é avaliar como decisões comerciais e ausência de controles podem se reforçar e comprometer a continuidade do negócio.

Marca e direitos de exploração

O roteiro utiliza naming rights para descrever a negociação do nome. Para este case, o termo mais adequado é negociação de direitos de uso ou exploração da marca. Licenciamento autoriza utilização sob condições; cessão transfere direitos; aquisição de controle societário é outra operação. Naming rights normalmente designa o direito de associar um nome a um espaço, evento ou ativo. Sem contrato, não é possível identificar qual operação ocorreu no episódio relatado.

Pergunta de decisão para a segunda rodada

O grupo deve indicar quais informações solicitaria antes de recomendar reestruturação, mudança de fabricação, expansão do varejo ou negociação da marca. Separe causas possíveis de efeitos observados e explique quais hipóteses precisariam de dados adicionais.

CASE 1 PARA DISCUSSÃO

PONTOS DE ANÁLISE

Tema	Dilema para discussão	Conexão com a sua empresa
Inovação	Como renovar um diferencial quando concorrentes passam a oferecê-lo?	
Portfólio	Diversificar aumenta valor por cliente ou apenas estoque e complexidade?	
Custos e preço	Como competir com uma proposta de menor preço sem destruir a margem?	
Representantes	Como assegurar atenção à marca e retorno ao parceiro comercial?	
Tecnologia comercial	O sistema facilita a venda ou desloca burocracia para a rede?	
Canais	Quando a venda direta complementa a rede e quando disputa suas contas?	
Governança	Quais controles protegem caixa, contratos e integridade dos registros?	

Nota de interpretação

As conexões são propostas analíticas. O case não pressupõe que a sua empresa tenha os mesmos problemas ou o mesmo destino. Sua utilidade está em testar escolhas antes que pressão competitiva, incentivos desalinhados e complexidade reduzam a capacidade de resposta.

Fontes e origem das informações

[1] Primária. Página institucional. Histórico no Brasil, fabricação de malas em 1964, transferência em 1975 e cobertura divulgada. https://www.malasPrimaria.com/cópia-institucional

[2] Primária. Site oficial. Endereço e canais divulgados. Conteúdo com referências a 2018; não é retrato auditado da operação atual. https://www.malasPrimaria.com/

[3] Sua Franquia. Primaria inaugura sua primeira franquia. Publicação de 25/10/2013. Pioneirismo atribuído à marca, mix e estratégia de lojas. https://www.suafranquia.com/noticias/calcados-e-acessorios/2013/10/Primaria-inaugura-sua-primeira-franquia/

[4] Portal das Malas. Primaria as Malas de viagem favoritas do Brasil. 06/06/2017. Fonte comercial com divergência de data em relação à página institucional. https://portaldasmalas.com.br/blog/Primaria-as-malas-de-viagem-favoritas-do-brasil/

[5] Sestini. Página institucional Quem Somos. Início em 1994. https://www.sestini.com.br/institucional/quem-somos

[6] Valor Econômico. Após reestruturação Primaria usa franquias para crescer. 21/06/2017. Referência fornecida pelo consultor, sem leitura integral nesta consulta. https://valor.globo.com/empresas/noticia/2017/06/21/apos-reestruturacao-Primaria-usa-franquias-para-crescer.ghtml

Consulta em 14/10/2026. Complemento: relato e roteiro fornecidos por prof. Dr. Thiago Spiri Ferreira nesta conversa. Percentuais, comparação de preços, episódios comerciais e desfecho relatado permanecem identificados como informações não verificadas. O cenário de governança é hipotético.

QUESTÕES FINAIS PARA DISCUSSÃO

Orientação: responda com base no case, distinguindo fatos documentados, relatos e hipóteses. Nas questões 1 a 4, situe a decisão em um ano da década de 1980 escolhido pelo grupo. Não use acontecimentos posteriores como se fossem conhecidos naquela data. Depois, confronte o plano com a segunda rodada do caso.

1 Estamos na década de 1980 quais seriam os planos para os próximos dez anos

Defina prioridades para produção, inovação, portfólio e canais. Indique premissas, etapas, recursos e indicadores. Explique como o plano seria revisto se o ambiente competitivo mudasse.

2 Quais estratégias você poderia realizar como gestor

Escolha três estratégias prioritárias e justifique. Avalie preço, produtividade, diferenciação, representantes e tecnologia disponível no período. Apresente o benefício esperado e o principal risco de cada escolha.

3 Como manter um alto índice de market share no mercado nacional

Defina o mercado relevante e como medir participação por volume ou valor. Explique como proteger clientes e distribuição e renovar o produto, preservando margem e caixa. Use os percentuais citados apenas como premissas não verificadas.

4 Você atuaria com expansão geográfica

Se sim, descreva regiões ou países, canais, critérios de seleção e ações com cronograma. Se não, justifique e proponha crescimento na base atendida. Diferencie cobertura territorial de penetração efetiva e considere a evolução da presença nacional descrita no caso.

5 O que você conseguiu analisar com o case

Relacione mudanças macroambientais e decisões microambientais. Apresente as principais lições, os limites das informações e quais dados adicionais seriam necessários para uma recomendação à diretoria.

6 Quais pontos chave do case você conseguiu identificar

Selecione até seis pontos e conecte cada um a uma decisão de gestão e a um indicador de acompanhamento. Explique quais aprendizagens podem orientar a sua empresa o e quais diferenças entre as empresas precisam ser respeitadas.

Produto da discussão: um plano de decisão com prioridades, cronograma, responsáveis e critérios de revisão. A avaliação deve considerar a coerência entre diagnóstico, estratégia, viabilidade e evidências, e não apenas a quantidade de ideias.