

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

THALITA AZEVEDO VALENTE

**EMPREENHIMENTO EM SHOPPING CENTER *VERSUS* BAIRRO: o dilema de
competitividade da loja Fama.**

São Luís
2016

THALITA AZEVEDO VALENTE

**EMPREENHIMENTO EM SHOPPING CENTER *VERSUS* BAIRRO: o dilema de
competitividade da loja Fama.**

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Estadual
do Maranhão, para obtenção de grau em
bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Samuel de
Miranda Melo Júnior.

São Luís

2016

Valente, Thalita Azevedo

Empreendimento em shopping center versus bairro: o dilema da competitividade da loja Fama / Thalita Azevedo Valente –São Luís, 2016.

74f

Monografia (Graduação) – Curso de Administração Universidade Estadual do Maranhão, 2015.

Orientador: Prof. Dr^o José Samuel de Miranda Melo Junior

1.Estrategia competitiva. 2.Estrategia genérica. 3.Setor varejista.4. Shopping Center.5. Bairro. I.Título.

CDU:347.72:005.342/3(812.1)

THALITA AZEVEDO VALENTE

EMPREENHIMENTO EM SHOPPING CENTER *VERSUS* BAIRRO: o dilema de competitividade da loja Fama.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Samuel de Miranda Melo Júnior (Orientador)
Universidade Estadual do Maranhão

Prof. Esp. Inácio Façanha Ferreira Neto
Universidade Estadual do Maranhão

Prof. Ms. Paulo de Tarcio C. Nogueira
Universidade Estadual do Maranhão

Dedico a Deus, a meus amados pais,
irmãos e amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, o autor da minha vida e da minha história, que me concedeu força de vontade para adentrar em uma universidade e seguir na realização dos meus sonhos. Toda honra e glória somente a Ele.

Agradeço meus pais, Aquiles Valente e Leonilde Valente, por mostrarem a importância dos estudos e sempre me impulsionarem a não desistir da graduação. Agradeço também aos meus irmãos, Thales Levi e Thiago Levi, pelo carinho, companheirismo e auxílio nesta jornada da vida e dos estudos.

Agradeço aos meus amigos que me acompanharam nesta jornada acadêmica: Weline Moraes, Natylla Ferreira, Amanda Maísa, Jéssica Valéria, Jorge Fernando, Tagory Ewiki, Frank James, que me ajudaram durante esses quatro anos, através do amor, da dedicação, das palhaçadas, trabalho em grupo, e mesmo com os desentendimentos, aprendemos a amar um ao outro verdadeiramente. Obrigada amigos, de verdade. Agradeço também a Karla Angélica, Letícia Roland, Jailson Prata, Ana Paula Silva, Mariana Rodrigues, Bruna Carvalho, Amanda Karolline, Mayra Suellen, Mayra Pauline e a todos os meus amigos de classe, pois foi importante o convívio e auxílio mútuo nesta caminhada.

Agradeço aos professores do curso de Administração, em especial ao meu professor orientador Samuel Melo, pelo auxílio e conhecimentos durante o desmembramento do trabalho.

Agradeço ao meu supervisor de estágio Antônio Carneiro e as minhas amigas, Dulce Maria e Carol Sales, pela paciência e compreensão durante minha ausência no estágio, para finalização da pesquisa.

Sou grata a empresária Jaires Azevedo, pela paciência e atenção concedida durante os dias de pesquisa, das entrevistas, observação. Que sua força de vontade de crescer, aumente a cada dia.

“Todos podem ver as táticas de minhas conquistas, mas ninguém consegue discernir as estratégias que gerou as vitórias.”

(Sun Tzu)

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a estratégia competitiva do empreendimento loja Fama no bairro e no shopping center. Para fundamentar o trabalho apresenta-se teorias sobre a disputa competitiva, as estratégias genéricas de Porter e seus riscos, e sobre o setor varejista. Quanto a metodologia, a pesquisa é descritiva, explicativa, bibliográfica, de campo e estudo de caso. Os instrumentos de pesquisa foram a entrevista com pauta, observação simples e aplicação de questionário com perguntas fechadas e com adoção da escala *Likert*. A partir do estudo foi possível constatar que a Loja Bairro detém enfoque na diferenciação pelas estratégias encontradas, e a Loja Shopping não detém nenhuma das estratégias genéricas, o que a leva ser uma empresa em situação de meio-termo, que é aquela que está em uma situação estratégica pobre.

Palavras-chave: Estratégia competitiva. Estratégias genéricas. Setor varejista. Bairro. Shopping center.

ABSTRACT

This research aims to analyze the competitive strategy of the enterprise Fame store in the neighborhood and shopping center. To support the work presents theories about the competitive struggle, the generic strategies of Porter and its risks, and the retail sector. As for methodology, the research is descriptive, explanatory literature, field and case study. The research instruments were the interview with staff, simple observation and questionnaire with closed questions and adoption of Likert scale. From the study it was found that the shop district has focused on differentiating the strategies found, and Shop Shopping does not have any of the generic strategies, which takes a firm in the mid-term situation, which is one that is a poor strategic situation.

Keywords: competitive strategy. generic strategies. retail sector. Neighborhood. Shopping center.

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|------------|---------------------------------------|----|
| Figura 1 – | Processo de Administração Estratégica | 18 |
| Figura 2 – | Cinco forças competitivas de Porter | 20 |
| Figura 3 – | Loja no bairro Jardim São Cristóvão | 46 |
| Figura 4 – | Loja no Shopping Pátio Norte | 46 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Faixa etária dos clientes | 50 |
| Gráfico 2 - Estado civil | 50 |
| Gráfico 3 - Formação acadêmica | 51 |
| Gráfico 4 - Fator de preferência na loja | 52 |
| Gráfico 5 - Como conheceu a loja | 53 |
| Gráfico 6 - Época que costuma fazer compras na loja | 54 |
| Gráfico 7 - Tipos de roupa que procura na loja | 55 |
| Gráfico 8 - Preferência de produtos ofertados | 56 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|------------|--|----|
| Quadro 1 – | Estratégias Genéricas de Porter | 21 |
| Quadro 2 – | Implicações comuns das Estratégias Genéricas | 29 |
| Quadro 3 – | Papel desenvolvido pelos varejistas no mercado | 32 |
| Quadro 4 – | Principais funções de um intermediário | 32 |
| Quadro 5 – | Varejo com loja | 33 |
| Quadro 6 – | Varejo sem loja | 35 |
| Quadro 7 – | Perfil do empreendimento | 47 |
| Quadro 8 – | Perfil de clientes | 52 |
| Quadro 9 – | Resultado das análises | 60 |

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estratégias de Diferenciação e Enfoque

57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-----------|--|
| IEMI – | Instituto de Estudos e Marketing Industrial |
| MPE – | Micro e pequenas empresas |
| ABIT – | Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção |
| ABRASCE – | Associação Brasileira de Shopping Centers |

SUMÁRIO

| | | |
|------------|---|-----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 14 |
| 2 | DISPUTA COMPETITIVA | 18 |
| 2.1 | Estratégias Genéricas de Porter | 21 |
| 2.1.1 | Liderança no Custo Total | 22 |
| 2.1.2 | Diferenciação | 24 |
| 2.1.3 | Enfoque | 27 |
| 2.1.4 | O Meio-termo | 28 |
| 2.2 | Riscos das estratégias genéricas | 29 |
| 3 | SETOR VAREJISTA | 31 |
| 3.1 | Classificação do Varejo | 33 |
| 3.2 | Setor varejista de vestuário no Brasil | 35 |
| 3.3 | Mix de localização: evidências do comércio varejista | 36 |
| 3.3.1 | Varejo em bairro | 37 |
| 3.3.2 | Varejo em shopping center..... | 39 |
| 4 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 41 |
| 4.1 | Tipos de pesquisa | 41 |
| 4.2 | Local da pesquisa | 42 |
| 4.3 | Universo e amostra | 42 |
| 4.4 | Instrumento e técnica de coleta de dados | 42 |
| 4.5 | Tratamento de dados | 43 |
| 4.6 | Limitação do método | 43 |
| 5 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS | 445 |
| 5.1 | Histórico da loja Fama | 45 |
| 5.2 | Características do empreendimento Loja Fama | 47 |
| 5.3 | Avaliação das Estratégias Genéricas de Porter | 48 |
| 5.3.1 | Avaliação da Estratégia de Custo e Enfoque | 48 |
| 5.3.2 | Avaliação da Estratégia de Diferenciação e Enfoque..... | 49 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 62 |
| | REFERÊNCIAS | 65 |
| | APÊNDICE A - Carta de apresentação | 69 |
| | APÊNDICE B - Entrevista aplicada | 70 |
| | APÊNDICE C - Questionário aplicado | 74 |

1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas nos últimos tempos têm motivado as organizações a inovarem a cada momento. Os clientes externos estão cada vez mais exigentes, e suas opiniões tem induzido as empresas a adequarem seus produtos a satisfação dos mesmos. Certo que, muitas delas têm batalhado para fidelizar ou até mesmo aumentar sua clientela e, diante disso, buscam desenvolver sua competitividade em relação aos seus concorrentes.

Diante este cenário, as empresas procuram liderar seu nicho de mercado através do uso de estratégias de gestão que lhe concedam vantagem competitiva para que possam acompanhar as mudanças e tendências no segmento em que atuam. Dentre esses esforços encontra-se o conhecimento do seu ambiente interno como também o externo, focalizando sempre em sua missão.

Esse acirramento da concorrência tem impulsionado o segmento do varejo lutar para atender as necessidades, expectativas e desejos dos clientes. Sabe-se que o varejo é aquele que liga produtores a consumidores finais de produtos que, diferentemente da indústria, está mais próximo ao consumidor, atentando as suas percepções e mudanças de perfil, motivo pelo qual pode promover transformações as exigências percebidas. (KOTLER, 1995 apud ANGELO; SILVEIRA, 1996)

O ambiente dos administradores varejistas tem cada vez mais se tornado competitivo, onde os clientes são mais exigentes e os adversários mais inovadores e capacitados, além de várias armas tecnológicas. Fatores demográficos, necessidades e fatores de compras em constantes mudanças, novos formatos de varejo e oportunidades relacionadas a localização dos pontos de venda são desenvolvidos para satisfazer a tais necessidades da clientela.

Algumas inovações vêm ocorrendo na tipologia do varejo: de lojas independentes a grandes cadeias de lojas, destas para Shopping Centers e destes, para os hipermercados. A tendência ao gigantismo, entretanto, vem sendo alterada pela ação de administradores que identificam oportunidades, e, num processo empreendedor, as transformam em novos e rentáveis negócios. (GIULIANE *et al*, 2004)

Os Shoppings Centers, por suas características de diversificação e de qualidade na prestação de serviços, proporcionaram novas possibilidades de consumo e de entretenimento à comunidade. Por outro lado, imagina-se, ainda, que os lojistas situados nos Shopping Centers, diante de uma nova realidade de mercado, atuem de forma mais consistente profissionalizando suas respectivas gerências e qualificando suas equipes de vendas.

O sonho de abrir filiais de seu empreendimento faz com que alguns proprietários atuem pela emoção e futuramente vivam as consequências de sua escolha precipitada, pois vários fatores são diferentes em cada posicionamento, como o público, os preços, os concorrentes, os custos fixos, todos estes afetam diretamente o rendimento de um empreendimento. Portanto, é necessário que os proprietários analisem a competitividade no local onde estão inseridas as suas lojas para trabalhar na sobrevivência das mesmas a partir de suas vantagens diante o mercado no qual quer atender.

Diante este cenário de turbulência econômica atual e um mercado em constante mutação, uma empresa do segmento varejista que não possui vantagem competitiva sob a ótica da clientela, pode a qualquer momento chegar a mortalidade e entregar-se a concorrência. É necessário que o fator competitivo seja melhor estudado e analisado para poder gerar lucro a empresa de forma a conquistar os consumidores finais ao ato de compra.

As empresas precisam descobrir que fatores as tornam competitivas, e assim trabalhem de forma consistente no aprimoramento de suas vantagens como também na diminuição de suas desvantagens ante seus concorrentes. É preciso que elas analisem o público no qual quer atender e se o preço de seus produtos está adequado aquele mercado.

Pode-se ressaltar que, é de suma importância uma empresa analisar a sua competitividade diante do ambiente na qual está inserida pois, a capacidade de uma empresa conhecer suas potencialidades e desenvolvê-las de maneira consistente pode ser decisiva para um posicionamento de sucesso no modelo competitivo.

Diante estes problemas, surge a necessidade de estudar como a loja Fama, varejo do tipo loja independente, tem estruturado sua competitividade em venda de confecções de roupa feminina na cidade de São Luís, Maranhão. Com duas lojas, uma situada no bairro Jardim São Cristóvão e uma no Shopping Pátio Norte, é

importante esclarecer que vantagens que ela obtém nestas localizações, e que pontos precisam ser melhorados para aumentar sua lucratividade em ambas as lojas.

Considerando esses aspectos evidencia-se a seguinte problematização: de que forma difere a competitividade da loja Fama no bairro Jardim São Cristóvão e no shopping Pátio Norte?

Logo, o objetivo geral da pesquisa é analisar a estratégia competitiva do empreendimento – loja Fama no bairro e no shopping center. Dentre os objetivos específicos estão: a) identificar quais as estratégias competitivas da loja Fama no bairro e no shopping center; b) verificar a influência das estratégias no resultado da empresa; c) mapear as estratégias necessárias para ambas as lojas.

A realização do trabalho legitima-se a partir da discussão das estratégias competitivas de uma empresa com empreendimento situado em um bairro e no shopping center. Nessa perspectiva, retratar as condições ou elementos que sustentam o processo de gestão a partir da compreensão da realidade distinta de ambas. A competitividade está associada ao desenvolvimento e aplicabilidade das competências pessoais associadas as competências organizacionais própria desta. Na medida em que uma organização define sua estratégia competitiva, identifica aquelas que são as competências essenciais do negócio e também as competências que são necessárias a cada função e a capacidade de ação no mercado. Desta forma, essas competências possibilitam as escolhas estratégicas feitas por uma organização.

A análise das estratégias competitivas de uma empresa, traz grandes benefícios para que a mesma possa descobrir que aspectos que lhe trazem vantagem e quais não, diante o público no qual quer atender. Fatores como aluguel, concorrentes, localização e entre outros, afetam negativamente o resultado da empresa caso o seu produto não atenda aos anseios de sua clientela. O parâmetro para saber se uma empresa tem competitividade instaura-se no confronto com outras empresas similares existentes em suas proximidades ou regiões. Com o mercado cada vez mais aberto, outras empresas com produtos iguais, mas com melhores condições de preço e qualidade, podem, a qualquer momento, vir a competir em alguma região, e esta é umas das diferenciações observadas pelo cliente final.

Referente aos aspectos metodológicos a pesquisa se classifica quanto aos fins é descritiva e explicativa e quanto aos meios bibliográfica, de campo e estudo de caso. Com isso, para o desenvolvimento do trabalho utilizou-se livros, artigos científicos, redes eletrônicas, entre outros, a fim de abordar concepções e teorias

sobre o assunto trabalhado. Já na coleta de dados foi utilizado como instrumento de pesquisa a entrevista com pauta, o questionário com perguntas fechadas e adoção da escala Likert com variação de peso de 1 a 5. O método aplicado é o tratamento qualitativo e quantitativo, com interpretações dos dados do objeto de estudo, além do uso de médias e frequências e a apresentação dos dados através de gráficos e tabelas.

O trabalho está dividido em 6 capítulos. O primeiro capítulo é composto pela introdução que abrange a contextualização do tema, o problema, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa, a metodologia e a relevância do estudo. Já no segundo capítulo inicia-se o referencial teórico com a abordagem da disputa competitiva que engloba as estratégias genéricas de Porter e seus riscos. No terceiro capítulo é versado o setor varejista que inclui a classificação do varejo, setor varejista de vestuário no Brasil e o mix de localização em varejo. No quarto capítulo é apresentado os procedimentos metodológicos. No quinto capítulo é explanado a análise de dados abordando o histórico da loja Fama, características do empreendimento loja Fama e a avaliação das estratégias genéricas de Porter, e no último capítulo a conclusão.

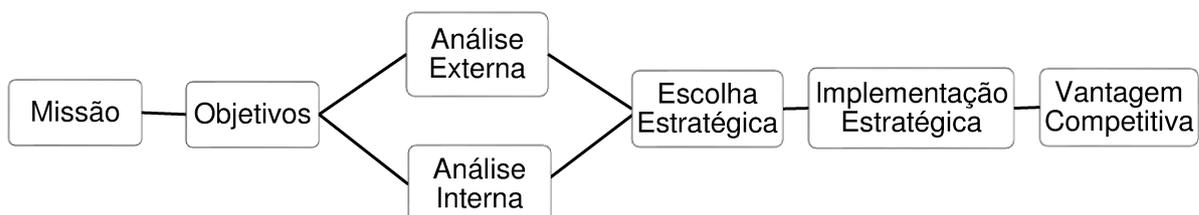
2 DISPUTA COMPETITIVA

A estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens. Normalmente, é difícil prever se a empresa está seguindo a melhor estratégia, contudo é possível reduzir a probabilidade de erros.

[...] Em geral, uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes. O valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e aquele de seus rivais. (BARNEY; HESTERLY, 2007, p.9.)

Uma empresa só descobrirá se tem primazia caso tiver um bom processo de administração estratégica, e está lhe mostrará que proveito ela detém no mercado no qual está inserida. Este delineamento começa a partir da definição da missão da empresa, ou seja, o seu propósito a curto e longo prazo. Logo após vem os objetivos, que são alvos específicos. A análise externa onde são identificados as oportunidades e ameaças e a análise interna que ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais. Com este procedimento a empresa estará apta para realizar suas escolhas estratégicas e assim delimitar suas vantagens competitivas como podemos observar na Figura 1.

Figura 1 - Processo de Administração Estratégica



Fonte: BARNEY; HESTERLY (2007).

Para Ansoff (1990) a estratégia é um conjunto de regras que serve para orientar o comportamento de uma organização e que se apresenta na forma de padrões, sendo os padrões qualitativos denominados de objetivos, e os padrões

quantitativos chamados de metas. Esses padrões formam um conjunto de regras que norteiam a relação entre a empresa e o seu ambiente externo: a estratégia de negócio. Também na forma de um outro conjunto de regras, apresenta-se a estratégia administrativa, que serve para balizar as relações internas e os processos da organização.

Para uma empresa possuir bons resultados é necessário construir vantagens apoiadas na condução dos custos, da qualidade, da velocidade e da inovação. Sendo assim, o planejamento deve ser de forma consistente e sistemática tomando as decisões sobre seus objetivos, além de que é essencial e provê aos indivíduos e unidades de trabalho um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras (BATEMAN; SNELL, 1998).

Por outro lado, Mintzberg (2000) afirma que estratégia é um padrão, em outras palavras, é consistência em comportamento ao longo do tempo. O autor divide a estratégia de uma organização entre estratégia pretendida e estratégia realizada. A estratégia pretendida é aquela que foi planejada, enquanto a estratégia realizada é aquela que foi efetivamente aplicada. A diferença entre as duas decorre das adaptações exigidas pelo ambiente durante a sua implementação.

Gamble e Thompson Jr (2012, p.3) afirmam que “o aspecto mais importante da estratégia de negócio de uma empresa é sua forma de competir no mercado”. É fundamental que a estratégia fortaleça sua posição competitiva em longo prazo e permita que ela obtenha uma vantagem competitiva durável sobre seus concorrentes. Uma estratégia que gera uma vantagem competitiva sustentável é aquela que oferece o potencial para uma posição vantajosa duradoura sobre os concorrentes.

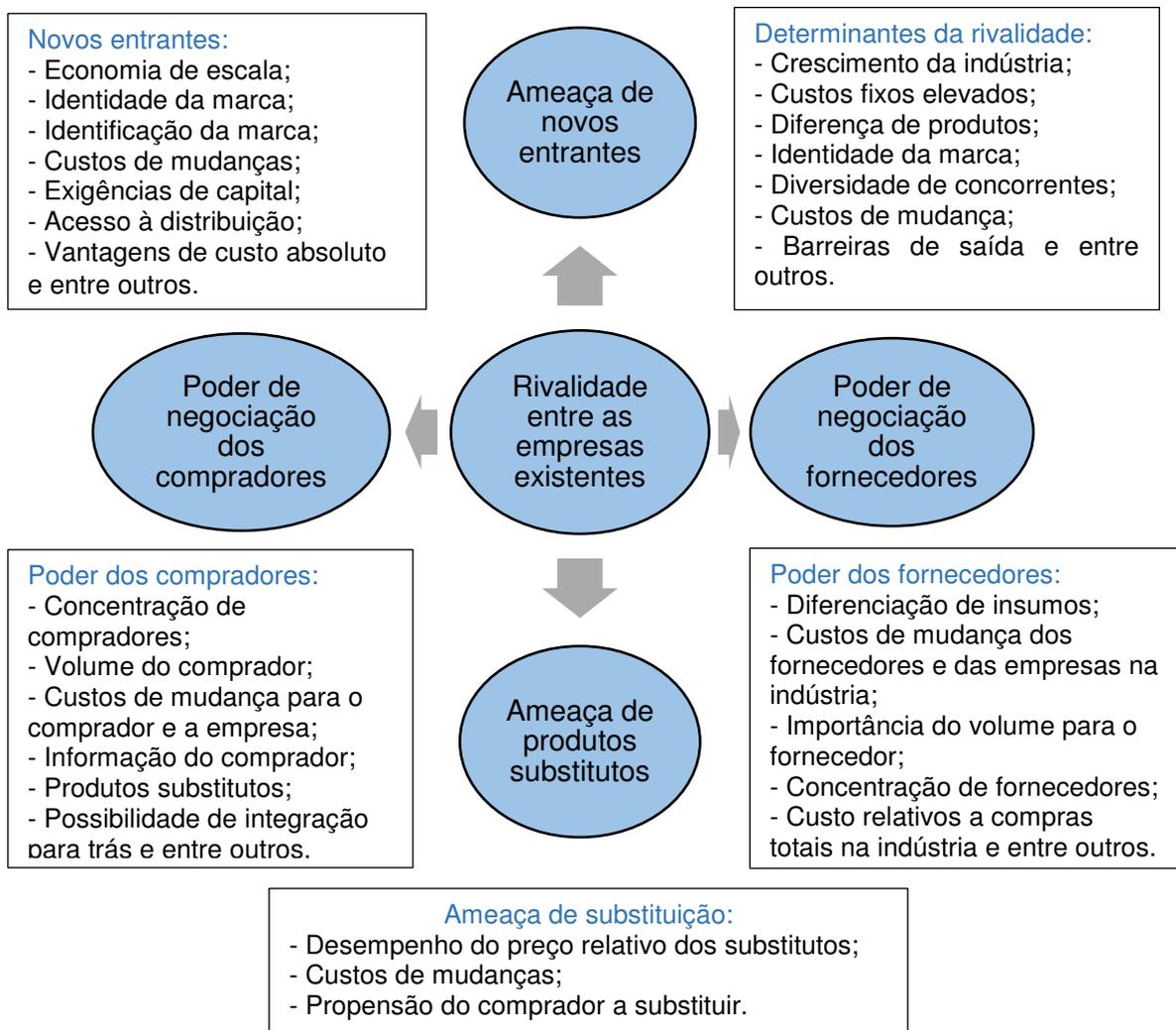
Uma vantagem competitiva sustentável permite a uma empresa atrair números suficientemente grandes de compradores que tenham preferência permanente por seus bens e serviços àqueles oferecidos por seus concorrentes. Essa demanda duradoura pelos bens e serviços de uma empresa é a chave para sua capacidade de obter, continuamente, lucros acima da média. (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012, p.4)

Os gestores devem estar dispostos e prontos a modificar a estratégia em resposta a ações inesperadas dos concorrentes, às mudanças nas necessidades e preferências do comprador, às oportunidades que surgem no mercado, às novas ideias para aprimorar a estratégia e às evidências sucessivas de que a estratégia não está funcionando bem. Uma empresa só é capaz de superar em desempenho seus concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença que se mantenha preservada

proporcionando maior valor aos seus clientes ou gerando valor comparável a um custo mais baixo.

Porter (1989, p.4) considera “cinco forças básicas que delimitam a estrutura industrial com impactos sobre preços, custos, e o investimento necessário das empresas em uma indústria – os elementos do retorno sobre o investimento”. Estes são: a rivalidade entre as empresas existentes, ameaça de produtos substitutos, o poder da negociação dos fornecedores e compradores e os novos entrantes que correspondem as novas empresas e expansões. Observa-se na Figura 2.

Figura 2 - Cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1989).

Observa-se que cada força possui uma influência sob a outra. O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, da mesma forma que a ameaça de substituição. Além disso, essa força competitiva também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder da negociação dos fornecedores determina custos das matérias primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes. (PORTER, 1989).

2.1 Estratégias Genéricas de Porter

Para que uma empresa se posicione melhor e seja definida no mercado sob o aspecto mais simples e amplo, Porter (2004) conceitua as estratégias sob a ótica da competição, enquadrando-se em três modelos genéricos como podemos ver no Quadro 1: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque. O seu uso pode ocorrer de forma isolada ou mesmo de modo combinado, tendo como objetivo criar uma posição defensável a longo prazo, possibilitando à empresa superar os seus concorrentes.

Quadro 1 - Estratégias Genéricas de Porter

| Vantagem Estratégica | | | |
|----------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Alvo Estratégico | | Unidade observada pelo cliente | Posição de baixo custo |
| | No âmbito de toda indústria | Diferenciação | Liderança no custo total |
| | Apenas um segmento particular | Enfoque | |

Fonte: PORTER (2004).

De acordo com o mesmo autor, a liderança de custo total se refere aos menores custos de produção e distribuição que uma empresa deve atingir, de modo a cobrar preços mais baixos do que seus concorrentes e conquistar uma grande participação de mercado. A diferenciação diz respeito a criação de uma linha de

produtos altamente diferenciados ou outros aspectos, como o marketing, de modo que a empresa assume o papel de líder de mercado. E o enfoque se concentra no bom atendimento de alguns segmentos de mercado, em vez de tentar atingir um mercado inteiro.

2.1.1 Liderança no Custo Total

A busca pelo menor custo é a finalidade dessa estratégia, seja utilizando políticas e processos de atividades fins orientando a empresa para esse objetivo. Ainda que a qualidade e o atendimento aos clientes sejam importantes, o foco é o custo baixo para conquistar clientes sensíveis ao preço. Ser líder em custo não significa possuir o custo mais baixo entre todas as empresas, mas sim dentre os concorrentes que almejam o mesmo segmento de mercado.

A liderança em custo consiste na associação de uma rigorosa redução de custos e controle de despesas gerais, levando a empresa a ter seus custos inferiores aos de seus concorrentes. Essa estratégia faz com que a empresa tenha retornos acima da média em seu setor e se defende contra a rivalidade dos concorrentes e dos compradores poderosos. Traz maior flexibilidade para enfrentar os fornecedores, gera barreiras de entrada e coloca a empresa em boa posição em relação aos produtos substitutos (PORTER, 1989).

Carneiro (2004 apud BACARAU, 2006) afirma que custos mais baixos não significam necessariamente preços mais baixos, pois há duas formas de políticas básicas de preço. Adotar preços mais baixos que a concorrência para conquistar uma maior fatia de compradores no mercado e com isso apropriar, os custos fixos de forma diluída como consequência do aumento de vendas. A outra maneira é manter o menor custo de aquisição do produto similar no mercado, o que ocasionará em cada venda uma vantagem unitária a cada produto vendido.

Outro fator importante é a vantagem de custo em todas as atividades dentro e fora da empresa. Porter (1985, p.59) diz:

O ponto de partida para a análise de custos é definir a cadeia de valores de uma empresa e atribuir custos operacionais e ativos a atividades de valor. Cada atividade na cadeia de valores envolve custos operacionais e ativos na forma de capital de giro ou fixo. Os insumos adquiridos fazem parte do custo de cada atividade de valor, e podem contribuir para os custos operacionais (insumos operacionais adquiridos) e ativos (ativos adquiridos).

Dessa forma, uma organização para se manter na sociedade frente ao mercado competitivo, precisa passar por uma análise de custos criteriosa e segura de forma a garantir viabilidade no investimento. Cada atividade dentro do seu processo produtivo deverá ser analisada isoladamente e também como ocorre sua interação com as demais atividades. Investimentos em tecnologia, racionalização da produção, diminuir desperdícios e não conformidades, buscar eficiência em cada atividade são formas de conseguir uma redução de custos.

Para que a empresa seja de baixo custo, Kotler (1999) afirma que é necessário que ela tenha como resultado alguns fatores: escala, experiência, economia na escolha das localizações, melhor controle de custos ou maior poder de negociação junto a fornecedores e distribuidores. Além de solicitar aos clientes que insistem em preços mais baixos que abram mão de algum serviço que normalmente está incluído no preço, como entrega, instalação ou treinamento.

Mintzberg e Quinn (2001) descrevem a liderança de custo como sendo uma forma de diferenciação de preço. A intenção da estratégia genérica é a de captar e manter a vantagem competitiva, portanto, o que importa não é apenas a liderança, mas sim se utilizar dessa liderança de custos para vender a preços mais baixos que a concorrência para atrair mais clientes, o que configuraria uma diferenciação de preço.

Uma empresa que busca vantagem em baixo custo, foca em desempenhar suas atividades na redução de custo abaixo dos seus concorrentes, mas isso não significa que ela deixa outras estratégias de negócio. Na perspectiva de Barney e Hesterly (2007) uma empresa pode possuir vantagem de custo a partir de fatores como:

- a) Economia de escala: à medida que a produção de uma empresa aumenta, o custo médio por unidade diminui até que atinja a escala mínima de eficiência. Os concorrentes podem não ser capazes de equiparar a escala por causa das exigências de capital.
- b) Deseconomias de escala: quando o volume de produção se torna muito grande, os custos irão aumentar pois ocasionará deseconomias gerenciais, desmotivação dos empregados, distância dos mercados e fornecedores, como também necessidade de limites físicos para o tamanho eficiente.
- c) Economias de curva de aprendizagem: uma empresa se torna mais eficiente no processo de acúmulo de experiência, pois a repetição das

atividades executadas, traz maior vantagem de experiência, logo o custo de produção pode diminuir ao longo do tempo.

d) Escolhas de políticas: trata-se da escolha de produtos ou serviços que a empresa decide vender no mercado por possuir baixo custo e assim preço baixo. Contudo, é necessário que a alta gerência se atente para não deixar de atender à necessidade do consumidor, devido o foco no baixo custo.

e) Vantagens tecnológicas independentes da escala: uma empresa não possui baixo custo apenas nos hardwares tecnológicos, mas também nos softwares tecnológicos como as relações dos operários com a gerência, a cultura de uma organização e dos controles gerenciais.

f) Acesso de diferencial de insumos de produção: uma empresa que possui baixos custos em atividades como mão-de-obra, matéria-prima, capital, terras e entre outros, geralmente possui custos econômicos menores que seus rivais.

Diante as colocações, nota-se que a posição de baixo custo de uma empresa ocorre na composição de sua cadeia de valores e de sua posição relativa aos condutores de custo de cada atividade. Os reflexos causados na empresa de acordo com Porter (2004) são defesa contra a rivalidade dos concorrentes, devido a posição de seu custo permitindo a obtenção de retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição; resistência contra fornecedores poderosos na medida em que a empresa tenha maior flexibilidade para enfrentar a elevação de custos dos insumos; barreiras de entrada de novas empresas em termos de economia de escala e vantagem de custos e posição favorável em relação aos substitutos dos seus concorrentes.

2.1.2 Diferenciação

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, particularizando-o no mercado. A diferenciação se torna possível a medida a um produto consegue ser único, desenvolvendo para isso atividades com alta qualidade, de tal forma a gerar oferta de benefícios incomum que torne sua mercadoria mais atraente na visão dos consumidores do que os produtos dos concorrentes. Os métodos utilizados para alcançar a diferenciação podem

assumir várias formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores e outras dimensões (PORTER, 2004).

Uma empresa pode obter liderança por diferenciação quando o produto é recompensado pela singularidade por um preço-prêmio que corresponde ao preço sobreposto pela diferenciação. Os custos de produção devem ser semelhantes aos da concorrência, e seu preço-prêmio deve superar o custo dessa singularidade. Os principais condutores de singularidade segundo Porter (1989) são as escolhas de políticas, os elos dentro da cadeia de valores ou nos elos com os fornecedores e com canais explorados dentro de uma empresa. Outros pontos para singularidade pode ser a oportunidade, a localização, as inter-relações, integração, fatores institucionais e entre outros. O mesmo autor define uma série de fatores diferenciadores que podem resultar no escopo competitivo:

- Habilidade para atender as necessidades dos compradores em qualquer parte;
- Manutenção simplificada para o comprador, caso peças sobressalentes e filosofias sejam comuns para uma linha ampla;
- Único ponto onde se possa comprar;
- Único ponto para prestar assistência técnica ao cliente;
- Compatibilidade superior entre produtos. (PORTER, 1989, p.114)

Estes e entre outros benefícios necessitam de coordenação entre as atividades de uma empresa que visa alcançá-los. É relevante entender que a diferenciação gira em torno da cadeia de valores, pois qualquer atividade de valor consiste em uma singularidade. Além destes, há outros atributos que criam valor real ou percebido para o comprador são os critérios de uso e de sinalização. Segundo o mesmo autor, os critérios de uso são medidas específicas que costumam estar mais orientadas para o produto, e a segunda são medidas de como o comprador percebe a presença do valor, em geral provem de atividades de marketing.

É importante destacar que uma singularidade que não seja de valor para o comprador, não resulta em diferenciação. Uma empresa cria valor para o comprador, reduzindo o custo deste através não apenas de custo financeiros, mas também custos de conveniência ou tempo. Outro mecanismo que cria valor ao comprador é elevar o desempenho do mesmo, isto envolve elevar seu nível de satisfação ou atender suas necessidades

Para Mintzberg e Quinn (2001) uma organização pode se distinguir em um mercado caso consiga diferenciar suas ofertas de alguma forma. Para isso, os autores abordam seis maneiras de diferenciação, que seriam:

a) Diferenciação por preço: o preço pode ser a única forma de diferenciação de um produto que não possui atributos para se diferenciar. Na diferenciação de preço eficaz, a perda de margem bruta deve ser superada pelo aumento no volume ou quando a empresa possui um custo de produção inferior ao de seus concorrentes.

b) Diferenciação por imagem: criação através do marketing de uma imagem capaz de diferenciar os produtos dos produtos do concorrente quando não existem atributos para isto. A imagem criada torna o produto distinto dos demais e esta imagem pode ser criada, por exemplo, por propaganda, embalagem e promoção especial sem que se afetassem as características dos produtos.

c) Diferenciação por suporte: consiste em oferecer ao comprador atributos que não estão ligados intrinsecamente ao produto como serviço de pós-venda, entrega vinte e quatro horas, assistência técnica entre outros. O produto se diferencia pelos serviços agregados que possui a mais em relação aos concorrentes.

d) Diferenciação por qualidade: relacionada ao que o produto tem de melhor, não apenas de diferente, mas o que o tornam melhor. Tornar o produto melhor significa maior confiabilidade, maior durabilidade ou apresentar um desempenho superior.

e) Diferenciação por design: romper com o design atual oferecido pelo mercado, significa oferecer um produto de atende à necessidade, mas de uma maneira diferente a concorrência.

f) Não diferenciação: uma estratégia de risco e muito comum; uma empresa escolhe deliberadamente esperar as outras agirem para copiar logo em seguida quando o mercado fornece espaço para isto.

A diferenciação de um produto sempre é questão percebida pelo consumidor, mas as empresas podem investir em várias opções para alcançar este objeto. Tais ações podem ser consideradas como base de diferenciação do produto. Barney e Hesterly (2007) explana que uma empresa pode focar em algum atributo de seus produtos ou serviços para diferenciá-los como características dos produtos, a

complexidade do produto, a localização, nas relações entre a empresa e seus consumidores através da customização do produto, o marketing de consumo, reputação, ou nas associações internas e entre as empresas a partir do mix de produto, canais de distribuição, atendimento e suporte.

Dessa forma, uma empresa cria barreiras de entrada aos concorrentes em virtude de lealdade obtida dos consumidores. Além disso o poder de barganha dos compradores diminui à medida que o preço para os clientes não é um fator determinante na compra, como também por causa de escassez de alternativas que atendam às suas necessidades de forma satisfatória. Mesmo não ignorando o preço baixo, a estratégia de diferenciação procura obter retornos acima da média, como forma de defender a posição da empresa perante as forças competitivas (PRAHALAD; HAMEL, 1998 apud BACURAU, 2006).

2.1.3 Enfoque

A última estratégia genérica é focar um determinado grupo de comprador, um segmento de linha de produtos, visando atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional desenvolvida objetiva isso. Porter (2004) afirma que a estratégia tem como princípio que a empresa atenda seu alvo de forma mais efetiva ou eficientemente que seus concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. E conseqüentemente poder atingir a diferenciação por satisfazer as necessidades de seu alvo ou por ter custos mais baixos na obtenção desse alvo.

As duas estratégias estudadas anteriormente, pressupõem que caso haja segmentos com características ou necessidades distintas dos demais, seria possível a uma empresa praticar uma estratégia de enfoque em custo, reduzindo seu preço total por meio da especialização em modelos de produtos. Por outro lado, praticar uma estratégia de enfoque em diferenciação por meio de um atendimento especializado a necessidades específicas de seu público-alvo, desde que tais necessidades sejam suficientemente distintas das dos demais segmentos de compradores da indústria (FERNANDES *et al*, 2007).

O enfocador procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, mesmo que não possua uma vantagem competitiva geral. Porter (1989, p.13) aborda que a estratégia tem duas variantes:

No *enfoque no custo*, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no *enfoque na diferenciação* uma empresa busca a *diferenciação* em seu segmento-alvo. Ambas variantes da estratégia de enfoque baseiam-se nas *diferenças* entre os segmentos-alvo de um enfocador e outros segmentos da indústria.

Quando se trata das diferenças, quer dizer que os concorrentes com alvos amplos estão atendendo seu segmento de forma insatisfatória, porque ao mesmo tempo que atendam um estão atendendo outros. Isto abre oportunidade para o enfocador trabalhar tanto para alcance de um melhor custo ou diferenciação em um segmento particular. Porter (1989) afirma que empresa que alcança sucesso na estratégia de enfoque pode conquistar retornos acima de média, pois ela possibilita que a empresa adquira, como consequência, uma melhor posição de defesa contra as cinco forças competitivas.

2.1.4 O Meio-termo

Uma empresa que não consegue obter nenhuma das estratégias genéricas está no “meio-termo”, ou seja, está em uma situação estrategicamente pobre. Sua rentabilidade é quase garantida como baixa, e conseqüentemente ou ela perde grande parcela de seus clientes que exigem preços baixos, ou renuncia a seus lucros para colocar a empresa fora do alcance de empresas de baixo custo. Além disso, um negócio nesta situação também sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conflitante arranjo organizacional (PORTER, 2004).

Para ficar no meio-termo uma empresa hesitou em escolhas sobre como competir, almejou vantagem competitiva em todos os meios, porém não conseguiu nenhuma. Nesta condição ela só terá lucros atrativos se a estrutura do mercado for altamente favorável, ou seja, se os seus concorrentes estiverem no mesmo posicionamento.

Para modificar sua condição, a empresa meio-termo precisa adotar medidas necessárias para alcançar a liderança ou ao menos a paridade no custo, o que geralmente acarreta investimentos agressivos para modernizar e necessidade de comprar parcela de mercado, ou ela orienta para o enfoque em um alvo ou atinge alguma diferenciação.

Quadro 2 – Implicações comuns das Estratégias Genéricas de Porter

| Estratégia genérica | Recursos e habilidades em geral requeridos | Requisitos organizacionais comuns |
|---------------------------------|--|---|
| Liderança no Custo Total | <ul style="list-style-type: none"> - Investimento de capital sustentado e acesso ao capital - Boa capacidade de engenharia de processo - Supervisão intensa da mão de obra - Produtos projetados para facilitar a fabricação - Sistema de distribuição com baixo custo | <ul style="list-style-type: none"> - Controle de custo rígido - Relatórios de controle frequentes e detalhados - Organização e responsabilidades estruturadas - Incentivos baseado em metas estritamente quantitativas |
| Diferenciação | <ul style="list-style-type: none"> - Grande habilidade de marketing - Engenharia do produto - Tino criativo - Grande capacidade em pesquisa básica - Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia - Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios - Forte cooperação dos canais | <ul style="list-style-type: none"> - Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing - Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas - Ambiente ameno para atrair mão de obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas |
| Enfoque | <ul style="list-style-type: none"> - Combinação de políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular | <ul style="list-style-type: none"> - Combinação de políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular |

Fonte: PORTER (2004).

2.2 Riscos das estratégias genéricas

Há dois riscos que podem ser encontrados quando se prossegue com as estratégias genéricas: falhar em tentar ou alcançar a estratégia, e o fato do valor da vantagem estratégica seja desgastado com a evolução do mercado. As estratégias genéricas são usadas como defesa contra as forças competitivas, mas isso não descarta o fato de envolverem riscos (PORTER, 2004). A seguir serão mostrados alguns riscos envolvendo as estratégias genéricas, conforme o mesmo autor:

- a. Riscos da Liderança do Custo Total: mudança tecnológica que anula o investimento anterior; aprendizado de baixo custo por novas empresas no mercado, através da imitação ou investimento em instalações modernas;

incompetência de mudança no produto, devido o foco colocado no custo; inflação de custos que impeça manter o diferencial do preço e entre outros.

b. Riscos da Diferenciação: a diferenciação de custos entre rivais de baixo custo, pois os consumidores trocam a diferenciação pela economia de custos; sofisticação dos compradores, ocasionando a irrelevância em relação ao fator diferenciação; a imitação reduz a diferenciação percebida, isso quando o mercado cresce.

c. Riscos do Enfoque: o diferencial de custos entre concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que possuem um enfoque particular se ampliar de forma que elimina as vantagens de ter apenas um alvo estreito; os concorrentes encontrarem submercados dentro de um alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.

3 SETOR VAREJISTA

O mundo tem presenciado grande revolução de paradigmas. Passou-se de uma era da agricultura para uma era com forte influência econômica ligada a indústria. Todas estas mudanças, que afetaram as nações, foram proporcionadas pelo avanço tecnológico. Com este desenvolvimento, as organizações e profissionais de varejo foram compelidos a realizar modificações perante a esse ambiente conturbado, outros buscaram vantagem trazidas pelo aumento do conhecimento em seus negócios.

A turbulência provocada pelo impacto tecnológico, acirramento da competição e pela constante mudança no comportamento de compra dos consumidores, mudaram drasticamente o panorama do setor, diversos formatos de varejo emergiram, enquanto outros de sucesso sucumbiram. No entanto, o âmago da atividade varejista continua inalterada:

A atividade varejista é o conjunto de operações de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos para consumidores para o seu uso pessoal ou familiar. Frequentemente, imagina-se que a atividade de varejo se resume na venda de produtos nas lojas. Mas a atividade varejista também envolve a venda de serviços: a hospedagem noturna em um hotel, um exame médico, um corte de cabelo, locação de fitas de vídeo, ou um serviço de entrega de pizzas. (LEVY; WEITZ, 1995, apud ANGELO; SILVEIRA, 1996, p.87)

Percebe-se que, diante esta definição da atividade de varejo, nem todas as operações são realizadas em lojas, vendedores podem se deslocar até o consumidor e sua família, através de catálogos, por meio da televisão, internet e mídias eletrônicas.

Kotler (1995, apud ANGELO; SILVEIRA, 1996) afirma que as organizações de varejo são o elo de ligação entre produtores e consumidores finais de produto, possibilitando o ajuste entre as necessidades dos clientes e as dos fabricantes ou dos atacadistas que atuam no mercado. Henry Richer (1954, apud LAS CASAS; GARCIA, 2007, p.23) define este processo como: “[...]compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtos atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”.

Independente da forma com que as definições varejistas são apresentadas, um aspecto importante a salientar é que se trata de comercialização a consumidores finais. Um comércio varejista que vende através de lojas é chamado de varejo lojista ou varejo com loja, e aquele em que se vende diretamente é o não-lojista ou varejo

sem loja. Consideram-se estabelecimentos varejistas aquelas empresas em que mais de 50% de suas operações são decorrentes de venda de varejo.

Muitas empresas atuam em venda de varejo. Deve-se ressaltar que estes, varejistas, auxiliam a colocar o produto do fabricante no mercado, com estratégias de operação. Os atacadistas adquirem as mercadorias dos fabricantes e as vendem para os varejistas, que, por sua vez, vendem-nas para o consumidor final. No processo de satisfazer às necessidades dos clientes, os varejistas tomam as decisões a respeito de compra e manuseio das mercadorias, informando os clientes e os fornecedores, assim como vendendo os produtos, como vê-se no Quadro 3.

Quadro 3 - Papel desenvolvido pelos varejistas no mercado

| Papel desenvolvido pelos varejistas no mercado |
|---|
| Adquirem do atacadista quantidade e variedade, dependendo da loja. |
| Manuseiam os produtos por meio da armazenagem, preço e exposição. |
| Apresentam seus produtos por meio da propaganda dirigida ao consumidor final. Pesquisa de mercado dirigida ao fabricante e ao atacadista. |
| Vendem para o consumidor final, oferecem horários convenientes, pessoas de vendas treinadas, estratégias de preço e de financiamento. |

Fonte: Adaptado de Sandushen (2000, apud LAS CASAS; GARCIA, 2007, p.21).

Para a venda a consumidores finais há várias funções desempenhadas por um varejista, como a compra de mercadorias, venda, financiamento, distribuição, transportes além de executar outras funções próprias de um intermediário. Todas elas são importantes para o desenvolvimento de seus objetivos.

O Quadro 4 relaciona as principais funções da administração varejista.

Quadro 4 - Principais funções de um intermediário

| Vendas | Promover o produto junto a clientes potenciais. |
|----------------|---|
| Compras | Comprar uma variedade de produtos de vários vendedores, usualmente para revenda. |
| Seleção | Fazer sortimento de produtos, geralmente inter-relacionados, para os clientes potenciais. |

| | |
|---------------------------------|--|
| Financiamento | Oferecer crédito a clientes potenciais para facilitar a transação: providenciar também recursos para os vendedores para ajudá-los a financiar seus negócios. |
| Armazenamento | Proteger o produto e manter estoques para oferecer melhores serviços ao consumidor. |
| Distribuição | Comprar em grande quantidade e dividi-la em quantidades desejadas pelos clientes. |
| Controle de Qualidade | Avaliar a qualidade dos produtos e ajudar em seu melhoramento. |
| Transportes | Movimentação física do produto do produtor ao consumidor. |
| Informações de Marketing | Prestam informação aos fabricantes sobre condições de mercado, incluindo volume de vendas, tendências de moda e condições de preços. |
| Riscos | Absorver riscos dos negócios, especialmente riscos de manutenção de estoques, obsolescência de produtos etc. |

Fonte: Adaptado de WEBSTER JR (1974, apud LAS CASAS, 2004, p.18)

3.1 Classificação do Varejo

Existem diversas classificações de estabelecimentos varejistas, uma vez que se trata da etapa de comercialização direta ao consumidor e existem deste produto. De todas as lojas de classificação, serão apresentadas, comentadas e exemplificadas apenas as seguintes, em virtude de sua importância para o comércio varejista, Quadro 5.

Quadro 5 - Varejo com loja.

| Tipo | Características | Exemplos |
|-----------------------------|---|---|
| Lojas especializadas | Operam com um número limitado de categorias de produtos, oferecem aos consumidores uma linha única. | World Tennis, Habib's, Livraria Cultura, Kalunga. |

| | | |
|------------------------------|--|---|
| Lojas de departamento | As lojas de grande porte, apresentam grande variedade de produtos, como ferramentas, eletrodomésticos, confecções, cama, mesa, roupas masculinas e femininas. Pode-se dizer que se trata de várias lojas especializadas, departamentalizadas. | Fast, Extra-Eleto, C&A, Renner e Pernambucanas. |
| Lojas em cadeia | Grupo de quatro ou mais lojas que operam no mesmo tipo de negócios. A economia em escala para compras é a vantagem dessa categoria. | Pão de Açúcar, Renner. Supermercados, lojas de Departamentos. |
| Lojas independentes | Caracteriza-se pela simplicidade administrativa e frequentemente pelo atendimento personalizado aos clientes, devido ao contato mais direto entre proprietários ou gerentes com clientes. | Todas as pequenas, médias e mesmo grandes lojas sem pertencer a redes e sem imagem forte no segmento. |
| Cooperativas | Agrupamentos de varejistas independentes, cada um opera sua loja, mas tomam certas decisões em conjunto, como compras e promoções. | Farmacem, Cooperacitrus. |
| Supermercados | Estabelecimentos estruturados em departamentos, com estoque. | Comprebem, Futurama, Sonda-Supermercado. |
| Hipermercado | A junção em um único espaço físico de lojas de descontos e supermercado, onde são oferecidos produtos alimentícios e não-alimentícios, geralmente com preços menores dos que são oferecidos no varejo devido à grande condição de negociação de compras por parte dessas lojas | Extra, Carrefuor, Wal-Mart |

Fonte: Adaptado de Las Casas (2004).

Além destas classificações do varejo lojista, também podemos encontrar o varejo sem loja, que também possui sua forma de apresentar e oferecer ao consumidor final suas mercadorias. Cada tipo atinge a um determinado público no mercado, mediante técnicas de venda que permitem aos consumidores adquirirem o produto e serviços sem ter que sair de casa.

Em razão da aceleração da tecnologia de comunicação e as mudanças no estilo de vida dos consumidores, Parente (2010, p.35) afirma que “o potencial de crescimento para os varejos sem loja é explosivo”. Apesar da maior parte das vendas

ainda ser realizada em lojas, o varejo sem loja vem crescendo rapidamente por causa da expansão de compras virtuais.

No Quadro 6 será mostrado os principais tipos de varejo sem loja suas características e produtos.

Quadro 6 - Varejo sem loja

| Tipo | Características |
|--------------------------------------|--|
| Marketing direto | O varejista comunica suas ofertas através de folhetos, catálogos enviados por mala direta, revista, jornal, rádio, televisão ou computador. Os pedidos podem ser efetuados pelo correio, telefone ou computador. |
| Venda direta | Sistema direto de venda ao consumidor que envolve explicações pessoais e demonstrações de produtos e serviços. Pode ser realizado na casa do consumidor, no escritório, ou por telefone. |
| Máquinas automáticas de venda | Produtos oferecidos por meio de máquinas em que o consumidor deposita dinheiro. Essas máquinas geralmente estão instaladas em locais de grande circulação de pessoas. |
| Varejo virtual | Comercialização de produtos através da internet, por meio de <i>homepages</i> . |

Fonte: Adaptado de Parente (2010).

3.2 Setor varejista de vestuário no Brasil

O setor de varejo de vestuário no Brasil é altamente competitivo, porém com baixa concentração. A concorrência neste setor pode crescer por haver poucas barreiras à entrada de concorrentes. Os conceitos da companhia competem com lojas de departamentos locais, nacionais e internacionais, lojas de especialidades, lojas de desconto e comércio varejista.

Além das grandes redes de lojas de departamentos, o setor de varejo de vestuário no Brasil é composto por pequenas empresas e lojas varejistas locais, muitas vezes que carecem de escala, ampla base de fornecedores e eficiência operacional das grandes redes, porém são capazes de competir com as grandes lojas por se adaptarem às preferências locais com maior flexibilidade. Além disso, em alguns casos, esses pequenos varejistas atuam de maneira informal na economia,

sem observar o fiel cumprimento de leis fiscais, trabalhistas e previdenciárias, e conseqüentemente praticam preços mais baixos (MARISA, 2013).

A Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit) revela que o Brasil é o 4º maior parque produtivo de confecção do mundo e o 5º maior produtor têxtil do mundo. Além disso, é o 2º maior empregador da indústria de transformação, perdendo apenas para alimentos e bebidas (juntos) e o 2º maior gerador do primeiro emprego. Seu faturamento da cadeia têxtil e de confecção, em 2015 foram US\$36,2 bilhões, contra US\$ 53,6 bilhões em 2014.

O Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) afirma que em 2015, no Brasil, porém, a indústria de vestuário apresentou queda de 0,5% na produção, em 2014, acompanhando a queda de 0,3% no número de unidades produtivas e -1,5% no pessoal ocupado. Em termos nominais, o valor da produção em geral teve alta de 5,6%. O estudo mostra ainda que a linha de roupas femininas apresentou uma queda levemente inferior à média geral do mercado, com redução de apenas 0,2% no volume total de peças produzidas. Em receitas nominais, porém, esta linha de produtos alcançou o valor de produção de R\$ 46,6 bilhões no acumulado do ano, com destaque para linha casual adulto, que corresponde a 43% da linha feminina adulta no Brasil.

Entre os estados, São Paulo é o maior produtor de artigos de vestuário e também o maior consumidor, em seguida aparecem Rio de Janeiro e Minas Gerais. Os 5 maiores estados consumidores de vestuário (em % sobre R\$) – 2014 foram: SP (27,1), RJ (9,3), MG (8,5), PR (7,3) e RS (7,0). A região Sudeste é a maior empregadora do setor, e é sede do maior universo de unidades produtivas. A região Sul ocupa a segunda posição, com 29%, seguida da região Nordeste, com 18%. As regiões Norte e Centro-Oeste, juntas, detêm 6% dos empregos da indústria brasileira de vestuário (IEMI, 2015).

3.3 Mix de localização: evidências do comércio varejista

Uma soma relevante para a competitividade de uma empresa é a estratégia da localização, que é de extrema importância, pois, como parte do processo mercadológico, proporciona utilidade de tempo e lugar aos consumidores. Portanto, o varejista deve localizar-se convenientemente. Além disso, o lojista vê o seu estabelecimento como um produto, devendo ser rentável e lucrativo. O retorno do

empresário estará associado ao movimento da loja, embora, hoje, a tendência seja também visitar clientes externos e efetuar vendas por meio eletrônico.

A localização é uma das decisões mais importantes a administração varejista. De forma diferente da indústria, o estabelecimento deve estar localizado próximo aos consumidores e, portanto, a estratégia de localização deve considerar, dentre vários aspectos, a concorrência, que também persegue os mesmos objetivos. O ponto de venda na configuração espacial do mercado escolhido poderá determinar o sucesso de muitos empreendimentos. (LAS CASAS, 2004, p.60).

É certo que os mercados mudam constantemente, por isso o deslocamento dos consumidores deve ser acompanhado e isso exige muitas vezes aberturas de novas lojas ou mudanças das existentes. Algumas alterações como o crescimento de uma cidade, variações ambientais, estabelecimento de concorrentes e entre outros, exigem essa tal modificação nas empresas, pois estes fatores afetam o perfil do consumidor e os hábitos de consumo nessas áreas.

Parente (2010) afirma que a seleção da localização irá influenciar na atratividade da loja, pois torna-se fator determinante para o futuro volume de vendas. Uma decisão errada de localização pode significar um enorme desperdício de recursos de uma empresa. Por outro lado, uma escolha certa torna-se o pré-requisito para uma operação bem-sucedida e rentável, ajudando a assegurar um retorno satisfatório sobre o investimento realizado.

3.3.1 Varejo em bairro

Em muitas cidades, o centro urbano concentra a maioria dos seus estabelecimentos varejistas. Há, no entanto, momentos em que o comércio tende a uma concentração especializada ou difusa. Assim, surgem as ruas de comércio em bairros, especializado em: ferramentas, ferragens, artigos, vestidos de noiva, autopeças e entre outros (COBRA, 1993).

Estudos sobre comportamento do consumidor, realizado pelo IEMI (2005) também mostram a importância das ruas de comércio. De acordo com esta pesquisa a frequência ao shopping center ainda é de quem tem maior renda: dentre os consumidores classificados pelo instituto como Classe A ouvidos pela pesquisa, 65% compram em shoppings, contra 27% em lojas de rua. Por outro lado, dos que possuem

menor renda (Classe C e D), 46% acham melhor comprar na rua contra 35% em shopping center.

Uma pesquisa conduzida pela consultoria Toledo & Associados (2004 apud OLIVEIRA *et al*, 2006), revela que, na cidade de São Paulo, consumidores de shopping centers também compram em lojas de ruas, principalmente quando o item é vestuário. No ano de 2004, de acordo com esta pesquisa, as lojas de rua são mencionadas por 87% dos entrevistados como outro local, afora Shopping Center, para compras de roupas para uso pessoal. O mesmo acontece para compras de roupas para a família: as lojas de rua são mencionadas por 77% dos entrevistados, depois dos Shopping Centers. Ou seja, a frequência em lojas de rua está altamente relacionada com o item vestuário.

Na pesquisa as avaliações dos consumidores entrevistados que informaram fazer compras em lojas de rua, de acordo com a pesquisa citada, 82% acreditam e justificam comprar em lojas de rua pelo preço mais baixo. Esta convicção, entretanto, e segundo o levantamento, tem diferença entre as classes sociais (A; B; C e D). Como segundo motivo, está a compra por impulso: as pessoas estão nas ruas durante a semana, mais tempo do que estão nos Shoppings Centers. A terceira razão é a proximidade do lar, ou seja, a área de influência, que beneficia as lojas de rua próximas às residências. Dentre os consumidores classificados pelo instituto como Classe A ouvidos pela pesquisa, 65% compram em shoppings, contra 27% em lojas de rua. Por outro lado, dos que possuem menor renda (Classe C e D), 46% acham melhor comprar na rua contra 35% em shopping centers.

As razões pelas quais as pessoas vão aos shoppings geralmente são conhecidas e se relacionam com facilidade de estacionamento, segurança, a proximidade ao trabalho, quando existe concentração de serviços na região onde estão inseridos, existência de praça de alimentação, salas de cinema, lazer e entre outros. Já as lojas de bairro, o perfil é de um comércio de conveniência, como ir na padaria, o consumidor estaciona na porta e resolve suas necessidades com rapidez.

Oliveira *et al* (2006) relata que as atividades caracterizadas pelos pequenos estabelecimentos independentes, que identificam as ruas de comércio, por sua vez, enfrentam problemas de degradação urbana desde as últimas décadas do século XX, devido a diversos fatores socioeconômicos. Entre tantos outros, o surgimento de grandes redes de varejo concentradoras da atividade comercial, como shopping

centers e hipermercados que trouxeram consigo, mudanças de hábitos de consumo, quanto ao local e forma de efetuar as compras.

3.3.2 Varejo em shopping center

O shopping center, observada a sua aparência e estrutura de funcionamento, apresenta diferenças importantes frente ao comércio tradicional de rua. Trata-se de um centro de compras concebido, planejado, construído e gerenciado como um todo, desde as fases iniciais do seu ciclo de vida, o que o diferencia de lojas de ruas, cujos espaços são gerenciados à parte e colocados no mercado de compra e venda, independentemente umas das outras.

Os shopping centers são um exemplo de adaptação bem-sucedida às mudanças. Surgidos para reunir em um só local todas as necessidades de compra do consumidor, o shopping center evoluiu, em função das mudanças ambientais, para se tornar um centro de entretenimento, onde as lojas convivem com os restaurantes, lanchonetes, cinemas, teatros, casas de shows, discotecas, playgrounds e até verdadeiros parques de diversões (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999, p.16).

Os shopping centers vêm assumindo uma crescente importância no varejo e exercendo influência numa boa parte da população, pois não são apenas locais de compras, mas também para lazer, alimentação, socialização. Em alguns setores de varejo, como o de confecção e calçados, a participação dos shoppings é dominante, pois a maioria das lojas especializadas está neles localizada.

Oliveira *et al* (2006) relata que no shopping center, há uma organização, previamente planejada, da distribuição da oferta de produtos e serviços centralizados em seu complexo, o que é chamado de *tenant mix*, com uma grande variedade de produtos e serviços à disposição do consumidor, em um mesmo local, seguro, cômodo e fácil acesso. O *tenant mix* é uma organização especial feita durante a construção do shopping, e segue as tendências de mercado, as novidades tecnológicas e determina que tipo de loja (lojas âncoras ou lojas satélites) e que atividade específica estará em que lugar. Essa organização também é responsável pela distribuição dos espaços, seja para os lojistas, para as áreas de lazer, para restaurantes, cinemas, dentre outras.

Segundo alguns especialistas, para que compense abrir uma loja em um shopping, os gastos com aluguel, condomínio e o chamado fundo de promoção, que serve para custear a publicidade, não devem passar de 10% do faturamento médio

mensal. Outra questão a levar em conta é a reforma e a montagem de uma loja num shopping que já esteja em atividade, que custa, em média, 60% a mais do que no bairro. Os custos de mão-de-obra dobram, porque os operários só podem trabalhar à noite, depois de as lojas fecharem. Assim, uma loja de 50 metros quadrados, por exemplo, consumiria 90.000 reais na rua e 144.000 reais no shopping, ao preço médio de 1.800 reais o metro quadrado (OLIVEIRA *et al*, 2016).

Uma pesquisa no Portal no Varejo (2016) revela que há maior queda diante a crise atual brasileira veio de lojas de varejo de shopping, com uma retração de 25%. Já o fluxo em lojas de rua caiu 13%, ainda se comparado ao mês anterior. Em janeiro, quando comparado a dezembro de 2015, a retração em lojas de shopping foi de 40% e de rua 22%. O Black Friday e Natal elevam o fluxo em lojas de shoppings em relação às lojas de rua, o que explica a queda em janeiro, e o Carnaval explica a queda no fluxo em fevereiro.

Salomão (2016) relata que devido ao aumento da concorrência e dos preços nas capitais, os shoppings estão chegando a cidades menores. No ano passado, 67% das inaugurações ocorreram fora das grandes cidades, segundo a Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce). Por conta da crise econômica e da redução no consumo, o ritmo de inaugurações desacelerou. Em 2015, foram 18 novos, contra 25 em 2014 e 38 em 2013.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos adotados para a realização da pesquisa. Primeiramente serão apresentados os tipos de pesquisa utilizado, posteriormente a definição do local, a representação do universo e amostra. A coleta de dados é descrita com seus procedimentos e com tratamento de dados. Por fim, as limitações do método.

4.1 Tipos de pesquisa

Vergara (2007) relata que os tipos de pesquisas são classificados quanto aos fins e quanto aos meios. Quando aos fins a pesquisa usada será a descritiva e explicativa. Trata-se de descritiva, pois evidencia características de uma população ou fenômeno. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. A pesquisa explicativa caracteriza-se por esclarecer os fatores que contribuem para ocorrências de determinado fenômeno. No caso específico desta investigação buscou-se identificar as estratégias competitivas da loja Fama no bairro e no shopping center.

Quando aos meios de investigação, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, de campo e estudo de caso. A bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado acessíveis, no caso utilizou-se de livros, artigos científicos, dissertações e redes eletrônicas. Gil (2002) define pesquisa de campo por se tratar de uma investigação empírica, quando é realizada aplicação de questionários e entrevistas nas empresas e diante de atores inseridos na problematização. Para o levantamento de dados, a pesquisa utilizou-se de aplicação de entrevista com a gestora e proprietária do negócio, como também aplicação de questionário com suas clientes. É classificada como estudo de caso porque possui caráter de profundidade e detalhamento de uma unidade, o empreendimento loja Fama (VERGARA, 2007).

4.2 Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada na loja Fama do bairro Jardim São Cristóvão, próxima a Universidade Estadual do Maranhão, e na sua filial no shopping Pátio Norte, localizada na Estrada de Ribamar, ambas situadas na cidade de São Luís – MA.

4.3 Universo e amostra

Universo ou população é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo. A amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo critério de representatividade (VERGARA, 2014, p.46).

Desta forma o universo da pesquisa é a loja Fama, que está situada no bairro São Cristóvão e sua filial no shopping Pátio Norte do município de Paço do Lumiar. A amostra referida é a gestora da empresa, Jaires Simas Azevedo, e 40 clientes do seu empreendimento, 20 da loja situada no bairro e 20 da loja situada no shopping center, todos trouxeram informações relevantes para a análise da pesquisa. Uma amostra não probabilística por acessibilidade que Costa Neto (1988) relata que ocorre quando embora se tenha a possibilidade de atingir toda a população, retira-se a amostra de uma parte que seja prontamente acessível.

4.4 Instrumento e técnica de coleta de dados

Para a escolha dos instrumentos levou-se em consideração o problema e os objetivos estabelecidos, Vergara (2007) destaca que cada um dos procedimentos escolhidos pode trazer vantagens e desvantagens.

Nesta pesquisa os dados foram coletados através da aplicação de entrevista com 8 (oito) perguntas com pauta (APÊNDICE B) e questionários com 16 (dezesseis) perguntas fechadas. Também foi adotada a escala *Likert*, que corresponde a um total de 8 (oito) questões, utilizando-se afirmativas, cada uma com variação de 1 a 5, sendo “discordo totalmente”, “discordo parcialmente”, “nem concordo/nem discordo”, “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”, respectivamente (APÊNDICE C). Paro (2012) apresenta que a escala *Likert* é uma escala psicométrica que permite registrar o nível de concordância e discordância com

uma declaração dada. As questões foram construídas a partir do referencial teórico e dos objetivos geral e específicos, definidos inicialmente no trabalho. Além disso, através da observação simples puderam-se perceber tais características da gestora e também do negócio como um todo.

4.5 Tratamento de dados

Vergara (2014) tem o tratamento de dados como a seção onde explica a forma como as informações serão retratadas ao leitor, e porque esta forma foi utilizada. A pesquisa quanto ao o método aplicado é o tratamento qualitativo e quantitativo. O primeiro porque possui foco de interesse amplo e dela faz parte dados descritivos, a partir do contato do pesquisador com o objeto de estudo, em que procura realizar interpretações do fenômeno. O segundo porque usou técnicas estatísticas para tanto para coleta como para o tratamento de dados.

Para obtenção dos dados e análise das questões foram usados gráficos e tabelas com o auxílio do Excel e com a definição das frequências e médias da escala *Likert*. As questões, na escala *Likert*, foram agrupadas conforme o referencial teórico retratado na fundamentação. Ressalta-se que as estratégias de Porter é a base de sustentação.

4.6 Limitação do método

Durante o desenvolvimento da pesquisa foram identificadas algumas limitações na obtenção de dados para análise. Por isso, serão descritas pois podem influenciar na no resultado final do trabalho.

Portanto as limitações do método foram as seguintes:

- a) Em relação a amostra inicial, foram encontradas dificuldades quanto a disponibilidade das clientes para responder o questionário;
- b) A obtenção da entrevista com a gestora da loja, sendo consequência do tempo da mesma para disponibilidade;
- c) As respostas do questionário aplicado com os clientes não condizer com a realidade e isso compromete o resultado final da pesquisa;
- d) O uso de apenas uma modelagem teórica no estudo, no caso as estratégias genéricas de Porter;

- e) Não houve análise de competências organizacionais;
- f) Não generalizar tais resultados, pois na pesquisa é um estudo de caso.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Neste capítulo é abordada a apresentação e análise dos resultados coletados na pesquisa de campo a partir da entrevista realizada com a gestora da loja Fama, e o questionário aplicado com os quarenta clientes, vinte da loja do Jardim São Cristóvão e vinte da loja do Pátio Norte. A análise é comparativa referente as estratégias das duas lojas.

5.1 Histórico da loja Fama

A Fama Modas surgiu no ano de 2000, na capital do Maranhão, São Luís, no Bairro do São Cristóvão, quando a costureira Jaires Simas Azevedo confeccionava roupas femininas e vendia para seu ciclo de amizade, a ideia do empreendimento era se tornar uma fábrica de roupas, por isso as iniciais Fama (Fábrica Maranhense).

No entanto a dificuldade de encontrar mão-de-obra qualificada para as funções de costura, fez com que a empresária mudasse o modelo do negócio deixando de fabricar as roupas, e começando a comprar para revenda. Com o novo formato a Fama Modas ganhou crescimento, e logo se formalizou como loja física, abrindo sua primeira loja no São Cristóvão, logo em seguida a segunda loja também no São Cristóvão.

Com as oportunidades de negócios crescentes em São Luís, como a expansão de novos shopping centers, surgiu o interesse de levar a loja para um novo centro comercial localizado na estrada de Ribamar, criado para atender a demanda das regiões de Paço do Lumiar e São José de Ribamar, assim a Fama inaugurou em março de 2015 sua terceira loja no shopping Pátio Norte.

O empreendimento atualmente só possui duas lojas, uma localizada em frente ao terminal de integração do São Cristóvão, no bairro Jardim São Cristóvão e a outra no shopping Pátio Norte. A primeira é composta por uma vendedora e uma costureira; já a segunda possui duas vendedoras, uma pelo turno da manhã e outra pela noite.

Observa-se abaixo na Figura 3 e na Figura 4 as fotos do empreendimento loja Fama, no bairro e no shopping center.

Figura 3 – Loja no bairro Jardim São Cristóvão



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Figura 4 – Loja no Shopping Pátio Norte



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

5.2 Características do empreendimento Loja Fama

O empreendimento Loja Fama é classificado como varejo com loja ou lojista, por ser um comércio varejista que vende através de lojas. Um dos seus papéis é vender ao consumidor final oferecendo horários convenientes, pessoas bem treinadas e estratégias de preço. Além disso, algumas de suas principais funções são vendas, compras, seleção, armazenamento, distribuição, controle de qualidade. (LAS CASAS; GARCIA, 2007).

Há várias classificações de estabelecimentos varejistas, por se tratar da etapa de comercialização direta ao consumidor. De todas as lojas de classificação, o negócio Fama é categorizado por Las Casas (2004) como loja independente, por ser caracterizada pela simplicidade administrativa e pelo atendimento personalizado aos clientes, devido o contato mais direto entre os proprietários e clientes.

A proprietária e gestora da loja Fama, chama-se Jaires Simas Azevedo, é casada e possui como formação apenas o ensino médio. Quando questionada sobre o perfil do empreendimento loja Fama, respondeu:

A loja do bairro São Cristóvão possui 10 anos de funcionamento e é composta por uma funcionária que é a vendedora e também uma costureira, para serviços de ajustes. Além disso, ela possui renda bruta anual de até 360 mil reais. Já a loja do shopping Pátio Norte possui apenas 1 ano e 3 meses de funcionamento, é composta por duas funcionárias, as vendedoras, uma trabalha pelo turno da manhã e tarde, e a outra tarde e noite. Esta loja também possui renda bruta anual de até 360 mil reais (Entrevista concedida ao autor no dia 19/05/2016).

A partir da resposta nota-se que a empreendimento é classificado como microempresa por apresentar renda bruta anual de até 360 mil reais, estabelecido pela Lei Geral da MPE (alterada pela Lei Complementar nº 139).

Quadro 7 – Perfil do empreendimento

| Perfil | Loja bairro | Loja shopping |
|-------------------------------|-------------|---------------|
| Funcionamento | 10 anos | 1 ano |
| Número de funcionários | 1 | 2 |
| Receita bruta anual | 360 mil | 360 mil |

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

5.3 Avaliação das Estratégias Genéricas de Porter

5.3.1 Avaliação da Estratégia de Custo e Enfoque

Neste item foram avaliadas as estratégias de custo e enfoque encontrados tanto no empreendimento localizado no bairro, como no empreendimento localizado no shopping center. A posição de baixo custo foi analisada a partir da entrevista realizada com a gestora do negócio.

Jaires Azevedo, proprietária e gestora da loja Fama, quando questionada sobre a cobrança de relatórios de controle de custos atribuídos aos funcionários das duas lojas e sobre o nível que lhe concedia, respondeu:

A cobrança de relatórios é solicitada mensalmente, e o nível é baixo, pois não exijo uma cobrança rígida para elas. Assim como também não há uma rígida atribuição de responsabilidades. Elas me dizem o que estão precisando na loja, compram com o dinheiro que possuem em caixa e me passam a nota (Entrevista concedida ao autor no dia 19/05/2016).

Em consoante a réplica sobre a cobrança de relatórios de custos, observa-se que não há uma rígida atribuição para esse quesito, ponto no qual Porter (2004) defende que é necessária uma rigorosa redução de custos e controle de despesas gerais, como também uma organização e responsabilidades estruturadas, para que a empresa tenha custos inferiores aos de seus concorrentes. Logo, a ausência dessa estratégia genérica de custo refletirá no preço designado aos produtos, que poderá refletir mais alto diante a clientela.

Quando indagada sobre como foi constituído o capital de inicial de ambas as lojas e de onde provém o capital para a manutenção, a proprietária respondeu:

Em relação à loja do São Cristóvão o capital inicial foi constituído pelo meu patrimônio pessoal, eu e meu marido nos empenhamos para isso. Já a loja do Pátio Norte, o capital inicial foi constituído através de empréstimos bancários e também do lucro da loja do São Cristóvão. Sobre o capital para manutenção, as duas lojas conseguem se manter. Porém, a loja do Pátio Norte atualmente não obtém lucro, acho que por causa da crise as vendas caíram bastante, aquilo que conseguimos vender é apenas para manter a empresa (Entrevista concedida ao autor no dia 19/05/2016).

De acordo com a afirmação, ambas as lojas conseguem se manter nas suas posições. Contudo, o capital que a loja do Pátio Norte obtém através das vendas, é apenas para pagar custos e despesas da loja, como aluguel, taxas de condomínio,

fundo de promoção, salário para as vendedoras e despesas gerais com limpeza, não há lucro.

Já a loja do São Cristóvão possui lucratividade, fato que parte do seu lucro foi designado para o capital inicial de sua filial, o que demonstra que esta possui retornos acima da média, apesar de intensas forças competitivas.

Jaires Azevedo, quando consultada sobre o nível que realiza compras dos produtos e que base utiliza para a fixação de preços, respondeu:

Para as duas lojas faço compras por quantidades moderadas. Caso haja muita venda no mês, conseqüentemente mais dinheiro e assim faço compras em grandes quantidades. Caso não, compro em pequenas quantidades. Para a loja 1 a fixação de preços é baseada no valor de compra. Para a loja 2, utilizo a análise da concorrência, mas não deixando de me basear também no valor de compra. (Entrevista concedida ao autor no dia 19/05/2016)

De acordo com a resposta, as compras de produtos para ambas as lojas são realizadas a partir do capital alcançado com as vendas. No entanto, ressalta-se que fazer compras em pequenas quantidades não traz uma diferenciação de custo em relação a concorrência. Este fato gera perda de cliente na loja do shopping, pois em sua localização há concorrentes que realizam compras em grandes quantidades, como a Riachuelo e C&A, que possuem preço de venda mais acessível ao público.

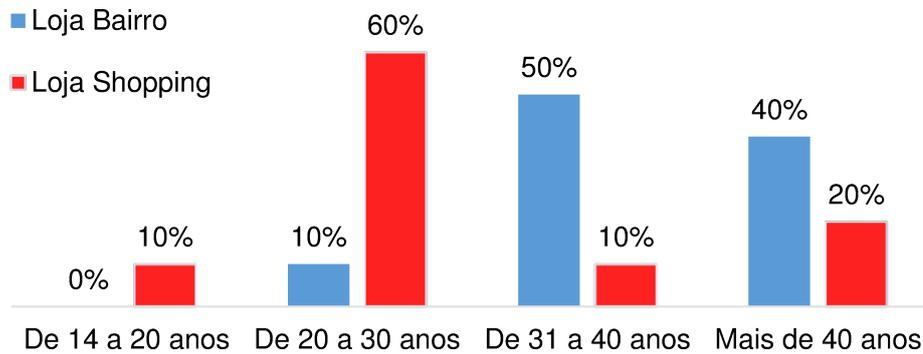
5.3.2 Avaliação da Estratégia de Diferenciação e Enfoque

Neste item serão avaliadas as estratégias de diferenciação e enfoque percebidos por clientes de ambas as lojas, a partir do questionário aplicado. Serão apresentados primeiramente os gráficos e em seguida as análises dos dados correspondentes. Para melhor entendimento a loja do São Cristóvão foi nomeada de Loja Bairro e a loja do shopping Pátio Norte chamada de Loja Shopping.

Os resultados são evidenciados inicialmente com as características de perfil das consumidoras e com posterior apresentação dos dados coletados no levantamento das estratégias de diferenciação e enfoque, com tabelas para cada um em percentuais de frequência das respostas e pelo fator médio das questões.

A questão 1 (gráfico 1) trata sobre a faixa etária de idade das clientes, que no caso são apenas do sexo feminino.

Gráfico 1 - Faixa etária dos clientes



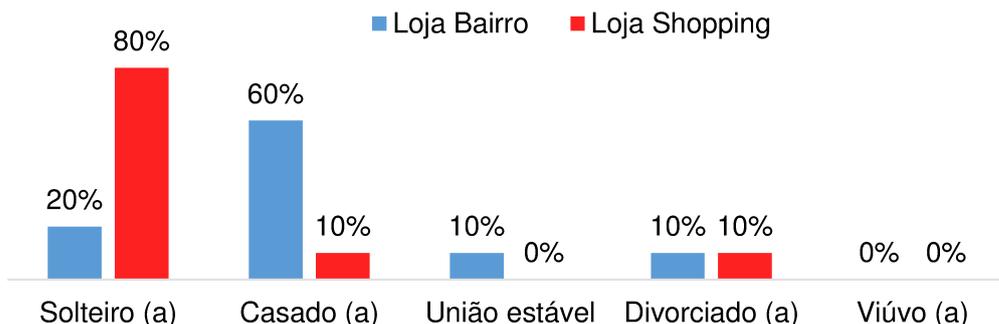
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com os dados há predominância de mulheres com faixa etária de 31 a 40 anos na Loja Bairro, com representação de 50% das clientes, e como segunda colocação a idade acima de 40 anos, com 40%. Isso destaca que há predominância de um público adulto, e a maioria são mulheres amigas da proprietária, que a conhecem desde a época que a mesma confeccionava roupas para vender. Com a mudança para revenda de roupas, suas amigas continuaram a comprar e conseqüentemente divulgaram o trabalho da Jaires para outras pessoas da redondeza.

A Loja Shopping possui uma diversificação de público, atendendo todas as faixas etárias. Então, como as lojas com produtos iguais não entendem ao mesmo público? Em vista, falta-lhe enfoque para atender eficientemente seu maior público, no caso de idade entre 20 a 30 anos. Isto pode ser feito através de inovação e variedade de produtos.

O gráfico 2 explana sobre o estado civil das correspondentes.

Gráfico 2 - Estado civil



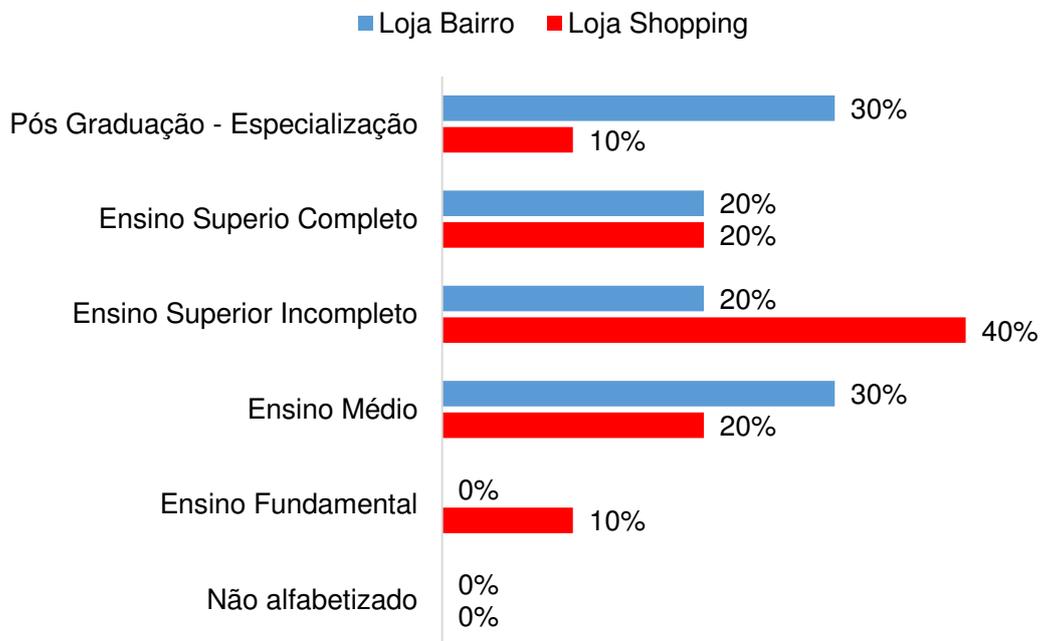
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quando perguntadas sobre o estado civil, observa-se que a Loja Bairro possui como maior clientela, mulheres casadas com 60% dos dados, em seguida as solteiras com 20%. Outros 10% com união estável e 10% divorciada. Estas informações revelam que a maioria de seu público são mulheres que tem ou tiveram algum relacionamento.

Já a Loja Shopping possui 80% do público mulheres solteiras, o que pode indicar que o público jovem encontrado na questão anterior, a maioria seja solteira, evidenciando outra vez a necessidade de enfoque neste público.

A questão 3 está associada a formação acadêmica das consumidoras.

Gráfico 3 - Formação acadêmica



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em relação a formação acadêmica, percebe-se que na Loja Bairro há 30% de mulheres com Pós-Graduação; 20% com o ensino superior completo; 20% com superior incompleto, o que demonstra que metade do seu público possui ensino superior.

Já a Loja Shopping possui 10% com pós-graduação; 20% com o ensino superior completo; e 40% com ensino superior incompleto, revelando que os índices de qualificação dos clientes do bairro são melhores que os clientes do shopping.

Quadro 8 - Perfil de clientes

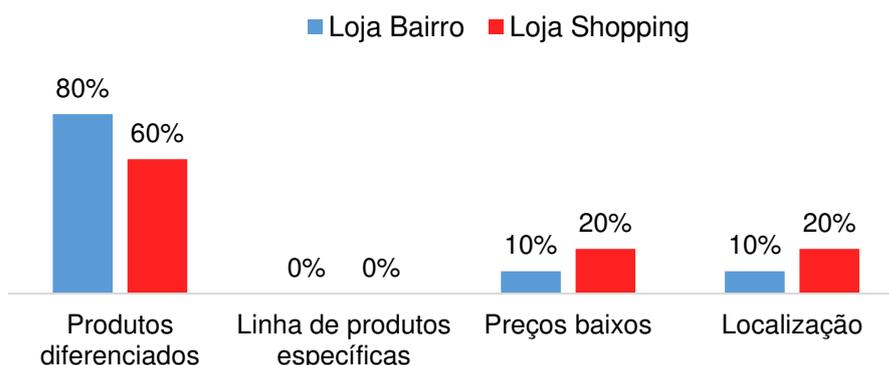
| Perfil de clientes | Resultado encontrado | | |
|--------------------|----------------------|--------------|--------------------|
| | Idade | Estado Civil | Formação acadêmica |
| Loja Bairro | Adulta | Casada | Boa qualificação |
| Loja Shopping | Jovem | Solteira | Baixa qualificação |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com os números, nota-se que a Loja Bairro possui como maior clientela mulheres com idade adulta, casadas e que possuem qualificação no ensino. Já a Loja Shopping com um público de mulheres jovens, solteiras e de baixa qualificação no ensino.

O gráfico 4 relata qual fator as clientes demonstram preferência da loja.

Gráfico 4 - Fator de preferência na loja



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

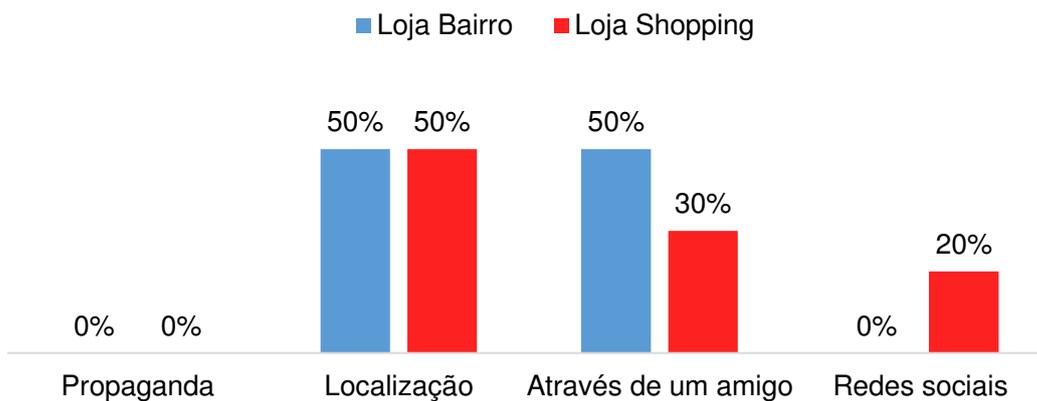
Quanto aos dados correspondentes ao fator de preferência na loja, 80% responderam que optam pela Loja Bairro por possuir produtos diferenciados, 10% por possuir preços baixos e mais 10% pela localização. Na Loja Shopping, 60% a preferem por possuir também produtos diferenciados. O item preços baixos com 20% de escolha juntamente com a localização, 20% também. Porém, constata-se que nenhuma escolheu as lojas por possuir linha de produtos específicas.

As duas lojas dispõem de roupas com peças únicas, não há parcela de roupas iguais, cada peça possui uma diferença em relação a outra, seja na cor, no modelo, no desenho e entre outras características. Este ponto cria valor para as clientes que não gostam que outras mulheres utilizem seu mesmo tipo de roupa. Por isso, optam pela loja Fama, pela diferenciação de seus produtos.

Todavia, conforme as diferenças de perfil de clientes da loja, cabe refletir diante dos produtos ofertados se estão atendendo de forma efetiva ao público de cada loja.

O gráfico 5 revela como conheceram cada loja, conforme é apresentado a seguir:

Gráfico 5 - Como conheceu a loja



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os dados revelam que 50% das clientes da Loja Bairro conheceram o empreendimento pela localização e os outros 50% através de um amigo. Este levantamento demonstra que há singularidade da loja em localização, pois esta fica próxima à residência dos clientes, o que influencia a decisão de compra. A experiência de compra de uma cliente é rapidamente compartilhada com sua vizinha o que justifica a outra metade ter marcado que conheceu a loja “através de um amigo”. Isto demonstra que apesar de não ter sido conhecida pela propaganda, foi conhecida pelo *marketing* de boca a boca.

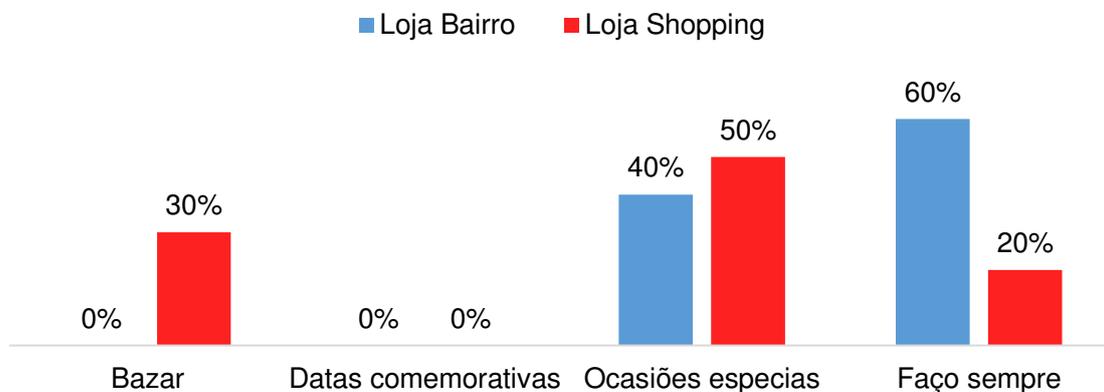
Em relação a Loja Shopping, 50% marcaram que a conheceram pela localização; 30% através de um amigo e 20% pelas redes sociais. Esta também possui uma singularidade na localização, pois situada no shopping oferece comodidade, segurança, ambiente climatizado, e entre outros fatores que influenciam na decisão de compra das clientes.

Vale ressaltar, que ambas não foram conhecidas pela propaganda, o que demonstra que o empreendimento Loja Fama não possui critérios de sinalização em publicidade. Isto se confirma na entrevista com Jaires, gestora do empreendimento,

quando questionada sobre os investimentos que faz nas lojas, respondeu que “[...] os investimentos realizados no empreendimento foram apenas em propaganda e só na loja do shopping através de desfiles de moda. Na loja do São Cristóvão não há investimento em propaganda”. No resultado associado pelos clientes quanto ao indicativo propaganda revela que estrategicamente a loja não possui estratégia de marketing e verifica-se tanto na entrevista com a proprietária quanto nos resultados da pesquisa.

O gráfico 6 explana em que época a clientela costuma fazer compras nas lojas.

Gráfico 6 - Época que costuma fazer compras na loja



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Verifica-se que na amostra o item “Faço sempre” possui maior predominância na Loja Bairro, com marcação de 60% nas compras realizadas. Outros 40% realizam compras em ocasiões especiais. Na Loja Shopping, 50% realizam compras em ocasiões especiais e outros 30% em bazar. Outros 20% fazem sempre. E em ambas as lojas os clientes não costumam comprar em datas comemorativas.

Jaires, gestora e proprietária do empreendimento, quando interrogada como são realizadas as promoções nas suas lojas, respondeu:

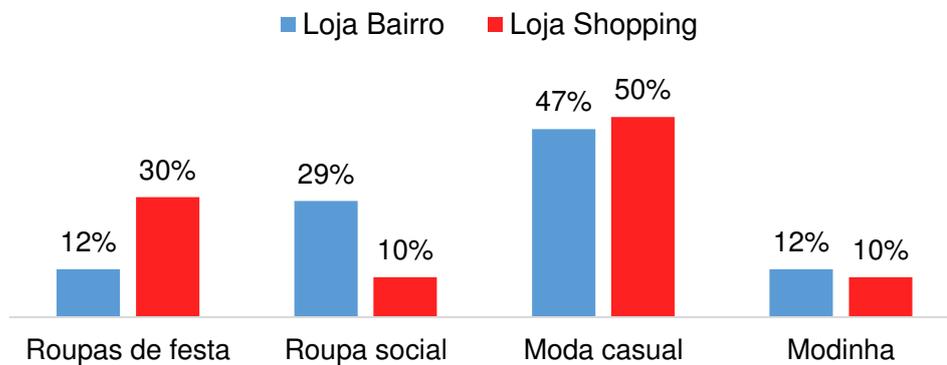
Na loja 1 as promoções são realizadas através de bazar para queima de estoque. Já a loja 2, devido à concorrência das outras lojas do shopping, as promoções são realizadas através de bazar, datas comemorativas, brindes e prêmios. E também quando é necessário a queima de estoque para futuras compras [...] (Entrevista concedida ao autor no dia 19/05/2016)

Diante a análise, nota-se que a Loja Bairro não possui promoções que concedam valor ao consumidor e o atraia a fazer mais compras, e a loja Shopping

devido à concorrência, realiza promoções para não ficar com lucro abaixo dos seus rivais. Na questão anterior o resultado mostrou que a o empreendimento não possui investimentos em propaganda, o que torna difícil a sinalização das lojas sobre suas promoções.

O gráfico 7 alega os tipos de roupas que as consumidoras procuram nas lojas.

Gráfico 7 - Tipos de roupa que procura na loja



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em consoante as informações, as compradoras da Loja Bairro preferem a moda casual com 47% das respostas; roupa social com 29% e roupas de festa e modinha com 12% cada. Na Loja Shopping 50% procuram pela moda casual; 30% pelas roupas de festa; roupa social e modinha com 10%, cada.

A partir dessas informações é relevante que ambas as lojas invistam em inovação de seus produtos mais procurados. Quando interrogada se os produtos oferecidos nas duas lojas eram diferenciados e quais produtos eram utilizados, Jaires, gestora da loja, respondeu:

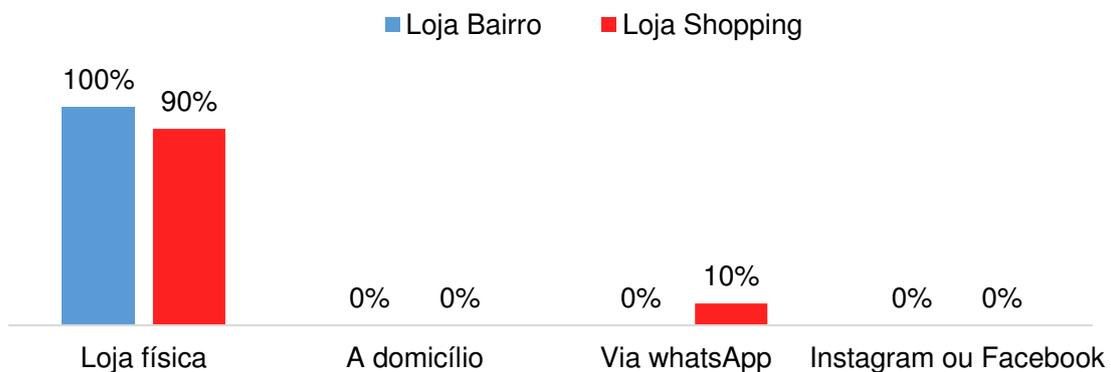
Os produtos oferecidos nas duas lojas são apenas moda feminina como roupas de festa, roupa social, moda casual e modinha. Na loja 1 temos além disso, acessórios como bijuterias e bolsas, e também calçados. Já na loja 2 possuímos apenas acessórios, além de roupa. (Entrevista concedida ao autor no dia 19/05/2016)

Ao verificar a resposta da gestora, observa-se que o empreendimento loja Fama possui um enfoque, que é o segmento feminino. Porém, A loja Shopping não atende de forma estratégica as necessidades deste público, oferecendo variedades

de produtos femininos, como bolsas e calçados, como se encontra na Loja Bairro. Porter (1989) afirma que a estratégia de enfoque visa atender efetivamente ou eficientemente seu alvo, do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Sobre a preferência dos produtos ofertados, obteve-se como resposta dados do gráfico 8.

Gráfico 8 - Preferência de produtos ofertados



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

É perceptível que o empreendimento apesar de utilizar meios para sinalização dos produtos via internet ou oferta a domicílio, não é a preferência dos correspondentes. Constata-se que 100% das compradoras da Loja Bairro preferem os produtos ofertados em loja física. Já os da Loja Shopping, 90% optam pela loja física e 10% via WhatsApp. Este levantamento demonstra que o negócio não possui práticas de marketing digital eficiente como diferencial, o que novamente é confirmado pela 5ª questão, a ausência de investimento em marketing.

Entretanto, a proprietária da loja quando indagada de que forma os produtos são ofertados e qual oferta o produto obtém maior venda diante os consumidores finais, respondeu:

Os produtos de ambas as lojas são ofertados através loja física, via WhatsApp, Instagram e Facebook. Através dos produtos ofertados pelo WhatsApp que temos maior venda, pois atualmente muitos clientes já querem ver as peças pelo aplicativo antes de virem comprar na loja física (Entrevista concedida ao autor no dia 19/05/2016).

Verifica-se na réplica da gestora que a oferta que gera maior venda é feita pelo WhatsApp, pois segundo ela as clientes preferem olhar o produto antes, e se gostarem vão até a loja física efetuar a compra.

Contudo, percebe-se que há uma divergência entre a resposta da gestora e resposta das clientes, pois a divulgação do produto pelo WhatsApp não é a preferência das clientes, nos resultados do gráfico. Então, fica a indagação “se as clientes têm possibilidade de verem as roupas via WhatsApp, porque esse meio não é o preferido por elas? “. “As fotos divulgadas não são tão atraentes? ”.

Na tabela 1 será apresentado o levantamento de dados relacionado com as afirmativas da escala *Likert* que totaliza 8 questões. A partir disso, serão consideradas as frequências e pesos de cada item para se obter a média e os percentuais, assim como para realizar a avaliação e interpretação das variáveis de cada dimensão.

Serão primeiramente apresentados os dados de cada tabela, seguida da análise comparativa das estratégias encontradas ou não em ambas as lojas.

Tabela 1 - Estratégias de Diferenciação e Enfoque

| Variável | Loja | 1 Discordo totalmente | 2 Discordo parcialmente | 3 Nem concordo nem discordo | 4 Concordo parcialmente | 5 Concordo totalmente | Média |
|--|---------------|-----------------------------|-------------------------------|---|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 9. A localização é um fator de comodidade. | Loja Bairro | 0% | 10% | 10% | 40% | 40% | 4,1 |
| | Loja Shopping | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% | 5,0 |
| 10. Prefere a loja por possuir grande variedade de produtos. | Loja Bairro | 0% | 10% | 0% | 20% | 70% | 4,5 |
| | Loja Shopping | 0% | 10% | 20% | 0% | 70% | 4,3 |
| 11. Os preços de venda são mais acessíveis. | Loja Bairro | 0% | 10% | 40% | 30% | 20% | 3,6 |
| | Loja Shopping | 10% | 10% | 10% | 30% | 40% | 3,8 |
| 12. Oferece boas promoções. | Loja Bairro | 0% | 10% | 10% | 20% | 60% | 4,3 |
| | Loja Shopping | 0% | 0% | 10% | 20% | 70% | 4,6 |
| 13. Possui boas condições de pagamento. | Loja Bairro | 0% | 0% | 0% | 30% | 70% | 4,7 |
| | Loja Shopping | 0% | 0% | 10% | 20% | 70% | 4,6 |

| | | | | | | | |
|---|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 14. Oferece melhor atendimento. | Loja Bairro | 0% | 10% | 10% | 0% | 80% | 4,7 |
| | Loja Shopping | 0% | 0% | 20% | 10% | 70% | 4,5 |
| 15. Os produtos novos são mais inovadores. | Loja Bairro | 0% | 0% | 20% | 40% | 40% | 4,2 |
| | Loja Shopping | 0% | 10% | 10% | 30% | 50% | 4,2 |
| 16. Utiliza redes sociais de acesso à loja. | Loja Bairro | 0% | 0% | 10% | 20% | 70% | 4,6 |
| | Loja Shopping | 20% | 0% | 10% | 20% | 50% | 3,9 |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os dados mostram que 100% das clientes concordaram totalmente com a afirmativa “a localização da loja é um fator de comodidade” sobre a Loja Shopping, e esta obteve maior média com valor de 5,0. O que confirma a singularidade da localização da loja, demonstrado na 5ª questão do questionário, que leva o comprador pagar um preço-prêmio pelo produto devido a condição do posicionamento do negócio ser em um local de conforto, entretenimento com cinema, restaurantes, parques de diversões. Rocha e Christensen (1999) cita como um local de necessidades de compra do consumidor. Já na Loja Bairro nota-se que o valor difere, com 40% da variável “concordo totalmente”, mas a média de concordância é favorável com 4,1 do total. A partir disso, destaca-se que a proximidade a residência da clientela é um fator de compra como foi abordado na 5ª questão.

No item 10, “prefere a loja por possuir uma grande variedade de produtos”, a Loja Bairro possui uma média de concordância de 4,5, acima da Loja Shopping que possui média de 4,3, mas as duas possuem concordância. Contudo, nos resultados da questão 7 do questionário, verificou-se que a Loja Bairro possui maior variedade de produtos segundo a gestora, o que coloca o negócio com diferenciação em relação a sua filial.

Na afirmativa “os preços de venda são mais acessíveis”, a Loja Shopping obteve uma média de concordância no valor de 3,8; e a Loja Bairro com a média 3,6. O que evidencia que o preço do produto não é o motivo da compra, algo abordado anteriormente na 4ª questão, onde o resultado mostrou que o maior fator de preferência das clientes em relação as duas lojas são por causa de seus produtos diferenciados, e não por causa dos preços baixos.

O item 12, “oferece boas promoções”, a maior média de concordância foi da Loja Shopping, com 4,6. A Loja Bairro obteve média de concordância no valor de 4,3. A maior média é comprovado na resposta da gestora quando questionada sobre as promoções na questão 6, onde a Loja Shopping possui mais períodos de promoções devido à concorrência em sua localização. Já a Loja Bairro, as promoções acontecem apenas quando precisa queimar estoque.

Cerca de 70% das respondentes concordaram totalmente com o item “possui boas condições de pagamento” tanto na Loja Bairro quanto na Loja Shopping, contudo a média na loja Bairro possui maior grau de concordância por possuir média no valor de 4,7 e Loja Shopping com 4,6. Isto em razão de que na Loja Bairro, há clientes mais antigas e amigas da proprietária, e esta disponibiliza formas de pagamento diferenciadas, além de cartão crédito, a opção de parcelamento no boleto.

Na afirmativa “oferece melhor atendimento”, verifica-se que na Loja Bairro 80% concordaram totalmente, com média de 4,7. Já na Loja Shopping apenas 70% concordaram totalmente, com média de 4,5. Esta diferença pode-se ver na resposta da gestora do empreendimento quando questionada sobre o relacionamento do pessoal no atendimento, respondeu:

Sobre o relacionamento pessoal no atendimento, tenho como oferta a consultoria de moda, que eu mesma dou, estudo direto sobre isso e busco sempre aprender mais. Mas, as minhas funcionárias não buscam muito sobre o assunto, sabem apenas o que repasso para elas. Outro ponto no atendimento é o fato da loja 1 possuir uma costureira, ela não é funcionária, mas trabalha para a loja, ajeitando peças que chegam com defeitos e também as peças escolhidas pelos clientes, mas que precisam de ajustes. E estes ajustes são por conta da casa. (Entrevista concedida ao autor no dia 19/05/2016).

Diante a resposta, observa-se que a Loja Bairro possui um diferencial em relação à Loja Shopping, que é a presença de uma costureira para ajustes das roupas dos clientes por conta da própria loja, o que a torna singular dentro de um mercado competitivo, pois possui um ponto para prestar assistência ao cliente e reduzir seus custos. O que Porter (1989, p.114) reforça como fator diferenciador “habilidade para atender as necessidades dos compradores em qualquer parte”. Outro aspecto visto, é a ausência de investimento no pessoal, o treinamento que as vendedoras possuem é apenas o que a gestora repassa para elas.

Na afirmativa “os produtos novos são mais inovadores”, a Loja Bairro e a Loja Shopping possuem médias de concordância iguais, no valor de 4,5. Portanto vê-

se que ambas as lojas possuem um bom desempenho em inovação de seus produtos, isso através do lançamento de novas coleções e tendências da moda.

Em relação a “utiliza redes sociais de acesso à loja”, a Loja Bairro detém 70% de respondentes que concordaram totalmente, com média de 4,6. Este fato entra em consonância com a questão 8 do questionário, que embora o estabelecimento tente chamar clientes divulgando os produtos via redes sociais, é necessária uma melhoria na aparência dos produtos anunciados. A Loja Shopping dispõe apenas de 50% que concordaram totalmente que utilizam redes sociais de acesso à loja, com média de 3,9. O que revela que nem todas as clientes utilizam as redes sociais para acessar a loja, ou desconhecem de tal meio.

O quadro 9 apresenta as variáveis potenciais a partir do que foi apresentado no estudo dos dados.

Quadro 9 – Resultado das análises

| Estratégia de Custo | | |
|--|--|---|
| | Loja Bairro | Loja Shopping |
| Existente | <ul style="list-style-type: none"> - Incentivos aos funcionários por metas quantitativas; - Compra de produtos em quantidades moderadas. | <ul style="list-style-type: none"> - Incentivos aos funcionários por metas quantitativas; - Compra de produtos em quantidades moderadas. |
| Inexistente (precisa ser adquirida) | <ul style="list-style-type: none"> - Rígida cobrança de relatórios de custos aos funcionários; - Compras de produtos em grandes quantidades. | <ul style="list-style-type: none"> - Rígida cobrança de relatórios de custos aos funcionários; - Compras de produtos em grandes quantidades. |
| Estratégia de Diferenciação | | |
| | Loja Bairro | Loja Shopping |
| Existente | <ul style="list-style-type: none"> - Produtos diferenciados; - Variedade de produtos; - Singularidade na localização; - Singularidade no atendimento (costureira); - Inovação dos produtos. | <ul style="list-style-type: none"> - Produtos diferenciados; - Singularidade na localização; - Redução do custo do comprador; - Sinalização de promoções; - Inovação dos produtos. |

| Inexistente (precisa ser adquirida) | <ul style="list-style-type: none"> - Investimento em marketing; - Investimento em pessoal; - Sinalização de promoções; - Sinalização na aparência dos produtos nas redes sociais. | <ul style="list-style-type: none"> - Investimento em marketing; - Investimento em pessoal; - Variedade de produtos; - Melhor atendimento (costureira); - Sinalização aparência dos produtos nas redes sociais. |
|--|---|---|
| Estratégia de Enfoque | | |
| | Loja Bairro | Loja Shopping |
| Existente | <ul style="list-style-type: none"> - Segmento feminino; - Variedade de produtos. | <ul style="list-style-type: none"> - Segmento feminino. |
| Inexistente (precisa ser adquirida) | | <ul style="list-style-type: none"> - Variedade de produtos; - Enfoque no maior público. |

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta pesquisa, várias considerações foram realizadas sobre o tema empreendimento em shopping center versus bairro: o dilema de competitividade da loja Fama. A partir das discussões os objetivos foram cumpridos e a pergunta problema foi respondida. Para avaliação dos objetivos foi utilizado as estratégias genéricas de Porter, estas baseadas na liderança do custo total, na diferenciação e no enfoque.

Analisar a estratégia competitiva do empreendimento loja Fama – no bairro e no shopping center foi o objetivo geral. Os objetivos específicos definidos foram: identificar quais as estratégias competitivas da loja Fama em um bairro e no shopping; verificar a influência das estratégias no resultado da empresa e mapear as estratégias necessárias para ambas as lojas.

Sobre as características do empreendimento, constatou-se que a Loja Bairro possui tempo de funcionamento de 10 anos, possui apenas uma funcionária que é a vendedora, e uma costureira para serviços de ajustes. Seu maior público são mulheres com idade acima de 31 anos, com estado civil casadas e com boa qualificação de ensino. A Loja Shopping apresenta 1 ano de funcionamento e possui duas funcionárias que são as vendedoras. Seu maior público são mulheres com idade de 20 a 30 anos, com estado civil solteiras e com baixa qualificação de ensino. Além disso, ambos estabelecimentos têm receita bruta anual de 360 mil, e então classificadas como microempresa.

A pesquisa respondeu a seguinte pergunta problema: de que forma se difere a competitividade da loja Fama no bairro Jardim São Cristóvão e no shopping Pátio Norte?

Diante a análise percebe-se que ambas as lojas não possuem estratégias voltadas a liderança do custo total, pois inexistem atividades que diminuam o custo gerado pela empresa. É necessária uma intensa supervisão de mão-de-obra, através da rígida cobrança de relatórios de custos aos funcionários, como também a realização de compras dos produtos em grandes quantidades, o que tornaria o custo menor e conseqüentemente um preço de venda melhor que o da concorrência. As duas estratégias são requisitos organizacionais relevantes para ambas as lojas, em especial para Loja Shopping, pois está se encontra em um ambiente com custos altos e com rivalidade acirrada.

A partir do estudo sobre a estratégia de diferenciação, conclui-se que as duas lojas possuem estratégias de diferenciação, contudo Loja Bairro possui melhores estratégias em relação à Loja Shopping. A primeira detém produtos diferenciados, inovação dos produtos, variedade de produtos, singularidade no atendimento com a presença de uma costureira para ajustes de roupa como serviço extra, singularidade na localização, pois está próxima à residência de seus clientes, e redução do custo do comprador através da assistência. Isto a torna diferenciada em relação a suas concorrentes na posição onde se encontra.

Apesar dessa relevância, a mesma não possui alguns requisitos como: investimento em marketing, que é necessário para a consolidação de sua marca dentro e fora de sua localização, isto pode ser feito por meio de panfletos, *outdoor*, banners, propaganda na televisão, patrocinando eventos, e até através de carros de som, meios nos quais também são úteis para a sinalização de suas promoções, que é outro aspecto ausente na loja. Outro ponto é o investimento em pessoal, que pode ser realizado através de treinamento em atendimento e vendas para suas funcionárias, como também a consultoria de moda. Outra condição inexistente é sinalização na aparência dos produtos nas redes sociais, esta pode ser feita através de anúncios dos produtos mais procurados pela clientela que possui maior público na loja, no caso mulheres acima de 31 anos. Todos esses aspectos são importantes para um enfoque na diferenciação e assim possa alcançar futuros consumidores.

As estratégias de diferenciação encontradas na Loja Shopping são produtos diferenciados, inovação dos produtos, singularidade na localização, redução de custo do comprador e sinalização das promoções. Esta última ocasionada para não ficar abaixo da acirrada concorrência em seu posicionamento. Mesmo que possua estas táticas, inexistem determinados aspectos como o investimento em marketing para melhor divulgação de sua marca e produtos, que também pode ser realizada por meio de panfletos, *outdoor*, banners, propaganda na televisão, patrocinando eventos; é necessário também sinalização da aparência dos produtos nas redes sociais, que pode ser focado no maior perfil de clientes da loja, mulheres de idade entre 20 a 30 anos; outro ponto é o investimento pessoal para melhor atendimento, este pode ser realizado também através de treinamento em atendimento e vendas, consultoria de moda; e também possivelmente singularidade no atendimento, pela presença de uma costureira como na Loja Bairro; variedade de produtos é outro aspecto ausente, é necessário enfoque no seu maior público, e maior variedade de produtos femininos

como bolsas e calçados para o mesmo. Estas estratégias ajudarão a empresa ser melhor percebida pelos seus clientes e também por futuros consumidores, pois terá uma imagem diante o mercado.

O enfoque percebido nas lojas está no segmento feminino, o que demonstra que estas tem obtido resultado em atender este segmento. Contudo, a Loja Shopping precisa atender de forma eficiente seu maior público, no caso mulheres com idade de 20 a 30 anos.

Considera-se finalmente, que a Loja Bairro detém enfoque na diferenciação pelas estratégias encontradas, e a Loja Shopping não detém nenhuma das estratégias genéricas, o que a leva ser uma empresa definida por Porter (2004) como meio-termo, que é aquela está em uma situação estrategicamente pobre diante do mercado, o que futuramente pode ocasionar o seu fechamento.

REFERÊNCIAS

ABIT, Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Perfil do Setor**. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BACARAU, Francisco Bráulio da Fonseca. **Estratégias competitivas genéricas nas empresas comerciais varejistas de shopping centers**: um estudo a partir do modelo de Porter. 2006. 137f. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, RN, 2006.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BATEMAN, T.S; SNEL, S.A. **Administração**: Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Brasília. 2012. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/>>. Acesso em: 20 maio 2016.

COBRA, Marcos. **Marketing Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.

COSTA NETO, P. L. de O. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blücher, 1988.

FERNANDES, Pedro de Araújo Amorim; SILVIA, Liane Márcia Freitas e; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006, Paraíba. **Anais**. Foz do Iguaçu. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr630468_9937.pdf>. Acesso em: 15 jun.2016.

GAMBLE, Jonh E.; THOMPSON JR, Arthur A. **Fundamentos da Administração Estratégica**: a busca pela vantagem competitiva. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GIULIANE, Antônio Carlos et al. Processo Empreendedor: o Caso de um Centro de Compras. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. **Anais**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2004_Enegep0102_1608.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IEMI, Instituto de Estudos e Marketing Industrial. **Vestuário Release**. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br>>. Acesso em: 04 abr. 2016.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAS CASAS, A.L.; GARCIA, M.T. **Estratégias de Marketing para Varejo: Inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo**. 1. ed. São Paulo: Novatec, 2007.

MERCADO Brasileiro de Varejo. **Loja Marisa**. Disponível em: <http://ri.marisa.com.br/marisa/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=10535&conta=28#2>. Acesso em: 14 jun. 2016

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Ana Maria de Biazzi Dias de; ZMITROWICZ, Witold; Palestra: Dinâmica do Varejo: Ruas de Comércio X Shopping Centers. In: COLÓQUIO DE MODA, 2., 2006, São Paulo. **Anais**. João Pessoa: Centro Universitário de João Pessoa, 2006. Disponível em <http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/2-Coloquio-de-Moda_2006/artigos/11.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2016.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e Estratégia**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARO, Bruno. **A escala likert: coisas que todo pesquisador deveria saber**. Disponível em: <<http://www.netquest.com/blog/br/a-escala-likert-coisas-que-todopesquisador-deveria-saber>>. Acesso em: 17 maio 2016.

PORTAL NO VAREJO. **Fluxo do varejo cai em fevereiro**. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br>>. Acesso em: 05 abr. 2016.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALOMÃO, Karin. A vitrine dos shoppings centers no Brasil. **Revista Exame**. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/a-vitrine-dos-shoppings-centers-no-brasil>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas. 2007.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas. 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Carta de apresentação

Termo de apresentação e consentimento

São Luís, _____ de maio de 2016

Senhor (a) empresário (a) da Empresa

Telefone:

Endereço:

Email:

Nome:

Esta pesquisa é acadêmica e tem por objetivo analisar a estratégia competitiva do empreendimento – loja Fama no bairro e no shopping center.

Não tem propósito avaliativo e nem seus dados serão considerados isoladamente. A pesquisa é um requisito de conclusão de Graduação em Administração Bacharelado pela Universidade Estadual do Maranhão – UEMA. Suas respostas servirão apenas como estudo e orientação para futuros trabalhos acadêmicos.

Seus dados pessoais e da sua empresa não serão revelados no trabalho final e sua identidade será preservada.

Solicitamos que suas respostas correspondam à prática efetiva da gerência de sua empresa. Não existem respostas certas ou erradas.

Por fim, assumimos o compromisso de dar-lhe conhecimento, caso assim o deseje, do resultado final da pesquisa que irá englobar as estratégias competitivas encontradas em seu negócio.

Sua participação é muito importante!

Agradecemos sua colaboração!

Thalita Azevedo Valente

Aluna de Administração da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA

Pesquisadora responsável

Telefone: (98) 99116 - 0725

Email: taly_tha23@hotmail.com

Orientador: Prof. Dr. José Samuel de Miranda Melo Júnior

APÊNDICE B - Entrevista aplicada

ENTREVISTA COM A EMPRESÁRIA JAIRES SIMAS AZEVEDO

EMPRESA: LOJA FAMA

1 - Sobre o perfil do empreendimento loja Fama; quantos anos de funcionamento as lojas possuem, quantos funcionários e qual a renda bruta anual de cada loja?

A loja do bairro São Cristóvão possui 10 anos de funcionamento e é composta por uma funcionária que é a vendedora e também uma costureira, para serviços de ajustes. Além disso, ela possui renda bruta anual de até 360 mil reais. Já a loja do shopping Pátio Norte possui apenas 1 ano e 3 meses de funcionamento, é composta por duas funcionárias, as vendedoras, uma trabalha pelo turno da manhã e tarde, e a outra tarde e noite. Esta loja também possui renda bruta anual de até 360 mil reais.

2 – Há cobrança de relatórios de controle de custos e despesas concedidos as funcionárias das suas lojas? Há uma rígida atribuição de funções e responsabilidades a elas?

A cobrança de relatórios é solicitada mensalmente, e o nível é baixo, pois não exijo uma cobrança rígida para elas. Assim como também não há uma rígida atribuição de responsabilidades. Elas me dizem o que estão precisando na loja, compram com o dinheiro que possuem em caixa e me passam a nota.

3 – Como foi constituído o capital de inicial de ambas as lojas e de onde provém o capital para a manutenção?

Em relação a loja do São Cristóvão o capital inicial foi constituído pelo meu patrimônio pessoal, eu e meu marido nos empenhamos para isso. Já a loja do Pátio Norte, o capital inicial foi constituído através de empréstimos bancários e também do lucro da loja do São Cristóvão. Sobre o capital para manutenção, as duas conseguem se manter. Porém, a loja do Pátio Note atualmente não obtém lucro, acho que por causa da crise as vendas caíram bastante, aquilo que conseguimos vender é para manter a empresa.

4 – Qual o nível que realiza compras dos produtos? (Grandes quantidades, quantidades moderadas, baixa quantidades). E que base utiliza para a fixação de preços?

Para as duas lojas faço compras por quantidades moderadas. Caso haja muita venda no mês, conseqüentemente mais dinheiro e assim faço compras em grandes quantidades. Caso não, compro em pequenas quantidades. Para a loja 1 a fixação de preços é baseada no valor de compra. Para a loja 2, utilizo a análise da concorrência, mas não deixando de me basear também no valor de compra.

5 – Os produtos oferecidos em ambas as lojas são diferenciados? Quais produtos utiliza?

Os produtos oferecidos nas duas lojas são apenas moda feminina, roupas de festa, roupa social, moda casual e modinha. Na loja 1 temos além disso, acessórios como bijuterias e bolsas, e também calçados. Já na loja 2 possuímos apenas acessórios, além de roupa.

6 – Como se dá o relacionamento do pessoal no atendimento?

Sobre o relacionamento pessoal no atendimento, tenho como oferta a consultoria de moda, que eu mesma dou, estudo direto sobre isso e busco sempre aprender mais. Mas, as minhas funcionárias não buscam muito sobre o assunto, sabem apenas o que repasso para elas. Outro ponto no atendimento é o fato da loja 1 possuir uma costureira, ela não é funcionária, mas trabalha para a loja, ajeitando peças que chegam com defeitos e também as peças escolhidas pelos clientes, mas que precisam de ajustes. E estes ajustes são por conta da casa.

7 – As vendedoras são estimuladas a proporem soluções de melhorias de serviços?

Sim. Nas duas lojas as minhas funcionárias são estimuladas a darem suas opiniões sobre melhorias dos serviços, possuímos um relacionamento aberto.

8 – De que forma os produtos são ofertados e qual oferta o produto obtém maior venda diante os consumidores finais?

Os produtos de ambas as lojas são ofertados através loja física, via WhatsApp, Instagram e Facebook. Creio que os produtos ofertados pelo WhatsApp que temos maior venda, pois atualmente os clientes já querem ver as peças pelo aplicativo antes de virem comprar na loja física.

9 – Como são realizadas as promoções nas suas lojas e quais as principais formas de pagamento?

Na loja 1 as promoções são realizadas através de bazar para queima de estoque da loja. Já na loja 2, devido à concorrência das outras lojas do shopping, as promoções são realizadas através de bazar, datas comemorativas, brindes e prêmios. E também quando é necessário a queima de estoque para futuras compras. Nas duas as lojas, a principal forma de pagamento é no cartão de crédito, e como segunda opção o débito e a vista.

APÊNDICE C – Questionário aplicado

EMPREENHIMENTO EM SHOPPING CENTER *VERSUS* BAIRRO: o dilema de competitividade da loja Fama.



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO
MARANHÃO

Localidade: _____

1 – Idade

- () De 14 a 20 anos () De 31 a 40
() De 21 a 30 anos () Mais de 40 anos

2 - Estado Civil

- () Solteiro (a) () Casado (a) () Viúvo (a)
() União estável () Divorciado(a)

3 - Formação Acadêmica

- () Não Alfabetizado () Ensino Fundamental () Ensino Médio
() Ensino Superior Incompleto () Ensino Superior Completo
() Pós Graduação – Especialização

4 - Qual o fator de preferência na loja?

- () Produtos diferenciados () Linha de produtos específicas
() Preços baixos () Localização

5 – Como você conheceu a loja?

- () Propaganda () Localização
() Através de um amigo () Redes sociais

6 – Em que época você costuma fazer compras na loja?

- () Bazar () Faço sempre
() Datas comemorativas (sazonalidade) () Ocasões especiais

Para as questões 6, marque mais de uma alternativa de resposta caso haja necessidade.

7 – Quais os tipos de roupa que você procura na loja?

- () Roupas de festa () Moda casual
 () Roupa social () Modinha

8 – Você prefere comprar os produtos ofertados em:

- () Loja física () Via WhatsApp
 () A domicílio () Loja virtual pelo Instagram ou Facebook.

Para as questões abaixo, responda de acordo com seu grau de concordância:

| Estratégias de Diferenciação | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Nem concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|--|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 9. A localização da loja é um fator de comodidade. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Prefere a loja por possuir grande variedade de produtos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Os preços de venda são mais acessíveis. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Possui boas condições de pagamento. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Oferece melhor atendimento | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Oferece boas promoções. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Os produtos novos são mais inovadores. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Utiliza redes sociais de acesso a loja. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |