

**FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO**

**Mestrado Profissional em Administração**

**JANE LEROY EVANGELISTA**

**Estratégias segundo os modelos de Michael Porter: um estudo de caso no  
ramo de varejo da moda.**

**Pedro Leopoldo/ MG**

**2009**

**Jane Leroy Evangelista**

**Estratégias segundo os modelos de Michael Porter: um estudo de caso no ramo de varejo da moda.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Linha de pesquisa: Estratégia e Varejo

**Orientador:** Dr. Tarcísio Afonso

Pedro Leopoldo/ MG

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

2009

## FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO

### Mestrado Profissional em Administração

Dissertação intitulada “Estratégias segundo os modelos de Michael Porter: um estudo de caso no ramo de varejo da moda” de autoria da mestranda **Jane Leroy Evangelista**, apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Dr. Tarcísio Afonso - Orientador

---

Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares – Co-Orientador

---

Prof. Dr. José Edson Lara - Convidado

Pedro Leopoldo, 13 de março de 2009.

“Moda é uma atividade onde repercute intensamente o impacto das mudanças da economia. Altamente competitiva, ela depende de uma dose poderosa de criatividade para conquistar e manter mercado, além de uma sintonia fina entre a força da indústria e a agilidade do comércio.”

Horácio Lafer Piva, ex-presidente da FIESP

"No meu país acham que moda é frivolidade, futilidade. Tento lhes dizer que moda é comunicação, além de dar emprego para muita gente".

Zuzu Angel, estilista

Dedico a todos que acreditam e perseguem a realização dos seus sonhos.

Aos meus alunos e a moda, minha fonte de inspiração constante.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me permitir ir muito mais além do que eu imaginava chegar.

A meu pai por me ensinar o valor do estudo e do conhecimento, luzes que iluminam o meu caminho.

A minha mãe por seu amor incondicional, alicerce dos mais sólidos para nossa família.

A meus irmãos e sobrinhos por constituírem o que há de mais precioso para mim e por me tornarem melhor todos os dias.

Agradeço imensamente ao Prof. Tarcísio Afonso, por acreditar em meu esforço, pela atenção dispensada e por sua sabedoria ao me orientar.

Ao Prof. Mauro Calixta Tavares pelas lições de marketing e de vida.

A querida amiga Patrícia Mafili, por estar presente em todas as horas, por me suportar em todos os sentidos, por ser uma pessoa tão infinitamente boa e amável e por ser minha eterna dupla no marketing.

Aos amigos sensacionais que conquistei durante o mestrado, em especial ao Chico Chemicatti, os quais me permitiram desfrutar de inúmeros momentos de descontração e alegria.

Aos outros tantos amigos por entenderem minha ausência durante os períodos de estudo e pelos incentivos que recebi.

À Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, professores e funcionários, pelos conhecimentos transmitidos e pela amizade.

À Elisa Atheniense por sua abertura a pesquisa e pela disposição em transmitir as informações que contribuíram em muito para minhas descobertas.

À equipe Athenas Comercial e seus clientes pela grande contribuição ao estudo e a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização desta dissertação.

À minha tia Generosa e meu tio Pedro pela ajuda sem medidas nas horas certas.

Ao Luiz, pelo apoio e carinho, e que à sua maneira, me ensinou a ter paciência, valor fundamental para a conclusão deste trabalho e para seguir em minha vida.

## RESUMO

O comércio varejista brasileiro de moda enfrentou várias mudanças nos anos de 1990 e as empresas precisaram então descobrir como se adaptarem a um novo ambiente. Conceitos de gestão mais modernos se fizeram necessários para que as empresas pudessem alavancar a competitividade e destacar-se no mercado. Assim, este trabalho tem como objetivo principal pesquisar as estratégias utilizadas por uma empresa de varejo de moda para se manter neste novo mercado tão competitivo. O estudo foi elaborado baseado em proposições de Michael Porter (1999) sobre posicionamento e competitividade, utilizando como modelos de análises as Cinco Forças, a Cadeia de Valor e as Estratégias Genéricas no contexto de varejo de moda. Foi feito um estudo de caso em uma empresa de acessórios caracterizando a pesquisa como exploratória e qualitativa, uma vez que o trabalho necessitava de análise em profundidade de uma situação ainda pouco explorada. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com a proprietária da empresa analisada. A opinião de alguns clientes foi coletada para conferência do posicionamento adotado pela empresária. Os resultados demonstraram que a rivalidade entre os concorrentes no setor de varejo de moda é bastante acentuada sendo que novos entrantes também representam uma grande ameaça ao setor. Foi verificado também que os consumidores exercem grande influência nas decisões da empresa sendo exigentes com o produto e preço, não tendo o varejista tanta facilidade em persuadi-los. Quanto ao posicionamento adotado pela empresa foi identificado que a mesma opta por oferecer um produto de caráter exclusivo para um segmento específico. Para manter esta posição, a estratégia usada pela empresa é a diferenciação baseada em atividades de valor que façam a diferença para o cliente. Entre estas atividades estão criar produtos diferenciados e adequados ao seu segmento, valorizar a marca para que os clientes a reconheçam, manter as lojas bem cuidadas e organizadas e realizar uma comunicação acertada. No entanto, como conclusão deste estudo, pode ser verificado que todo este processo acontece de forma intuitiva sem planejamento prévio, sem análises e medições posteriores. Isto garante alguma efetividade para a estratégia utilizada pela empresa, mas não garante que a mesma seja administrada da melhor forma.

**Palavras Chaves:** Michael Porter, Estratégia, Posicionamento, Varejo, Moda

## **ABSTRACT**

The Brazilian retail fashion trade has lately faced many changes and then companies needed to figure out how to adapt to a new environment. More updated management concepts have proved required so that enterprises could improve competitiveness and outstand in market. This work aims to find the strategies used by a retail fashion company to remain competitive in today's market. The study was based on proposals developed by Michael Porter (1999) on positioning and competitiveness, having analysis models the Five Forces, the Value Chain and Generic Strategies in the context of fashion retail. A case study in a retail company of fashion accessories was conducted, characterizing the research as exploratory and qualitative, since the study required in-depth analysis of a yet little explored situation. Data were collected by in-depth interviews with the owner of the analyzed company. The view of some customers was collected to verify the positioning adopted by this entrepreneur. The results showed that rivalry among competitors in the fashion retail sector is quite strong and that new entrants also represent a major threat to the sector. It was also found that consumers have great influence in this company decisions, being demanding with the product and the price, not offering to the retailer too much facility in persuading them. As to the positioning adopted by the company, it was identified that it chooses to offer a product that is unique to a particular segment. To maintain this position, the strategy used by the company is differentiation based on value activities that make difference to the client. Among these activities are: creating differentiated and appropriate products to its segment, value the brand so as customers recognize it, keep the stores well cared for and organized and have proper communication. However, as a conclusion of this study, it can be verified that this whole process is carried in an intuitive way - with no prior planning, with no further measurement or analysis. This ensures some effectiveness for the strategy used by the company but does not guarantee that it is done the best way.

**Key words: Michael Porter, Strategy, positioning, retail, fashion**



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.0	Forças que governam a competição num setor.....	25
Figura 2.0	Cadeia de Valor de Porter.....	33
Figura 3.0	Subdivisão de uma cadeia de valores genérica.....	34
Figura 4.0	Determinadores de custo.....	38
Figura 5.0	Determinadores de Exclusividade.....	40
Figura 6.0	Três Estratégias Genéricas.....	44
Figura 7.0	Organograma da empresa.....	74

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira das Indústrias Têxteis e de Confecções
SENAI	Serviço Nacional da Indústria
SENAC	Serviço Nacional do Comércio
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
Fecomércio	Federação do Comércio
R\$	Real / moeda brasileira
US\$	Dólar/ moeda americana

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1</b>	<b>Contextualização do Problema</b> .....	14
<b>1.2</b>	<b>Questão Norteadora</b> .....	17
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b> .....	17
<b>1.4</b>	<b>Objetivos</b> .....	18
1.4.1	Objetivo geral.....	18
1.4.2	Objetivos específicos.....	19
<b>1.5</b>	<b>Estrutura da Dissertação</b> .....	19
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	21
<b>2.1</b>	<b>Estratégia Competitiva</b> .....	21
<b>2.2</b>	<b>A análise do ambiente</b> .....	24
2.2.1	Ameaças de novos entrantes .....	25
2.2.2	Poder de negociação de compradores e fornecedores.....	28
2.2.3	Ameaça de produtos substitutos.....	29
2.2.4	As manobras pelo posicionamento entre os concorrentes.....	29
<b>2.3</b>	<b>Posicionamento Estratégico</b> .....	31
<b>2.4</b>	<b>A Cadeia de Valor</b> .....	32
2.4.1	Identificação das Atividades de Valor.....	33
2.4.2	Elos da Cadeia de Valor.....	35
<b>2.5</b>	<b>Estratégias Genéricas</b> .....	36
2.5.1	Estratégias de Custo.....	36
2.5.2	Estratégias por Diferenciação.....	40
2.5.2.1	Diferenciação de Produto.....	41
2.5.2.2	Diferenciação de Marca .....	42
2.5.2.3	Diferenciação de Distribuição.....	42
2.5.2.4	Diferenciação de Preço.....	43
2.5.2.5	Diferenciação de Comunicação.....	43
2.5.3	Estratégias por Foco.....	44
2.5.4	O Meio Termo .....	45

<b>2.6</b>	<b>Estratégias no Varejo de Moda.....</b>	<b>45</b>
2.6.1	Posicionamento no Varejo de Moda .....	46
2.6.2	Mix de Marketing no Varejo de Moda.....	50
2.6.2.1	Decisões de Produto no Varejo de Moda.....	50
2.6.2.2	Decisões de Marca no Varejo de Moda.....	51
2.6.2.3	Decisões de Distribuição no Varejo de Moda.....	54
2.6.2.4	Decisões de Comunicação no Varejo de Moda.....	57
2.6.2.5	Decisões de Preço no Varejo de Moda.....	60
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>63</b>
<b>3.1</b>	<b>Natureza da Pesquisa.....</b>	<b>63</b>
<b>3.2</b>	<b>Unidade de Análise e Unidade de Observação.....</b>	<b>64</b>
<b>3.3</b>	<b>Coleta de Dados.....</b>	<b>64</b>
3.3.1	Instrumento da Coleta de Dados.....	66
3.3.1.1	Roteiro para Entrevista da Dirigente da Empresa.....	66
3.3.1.2	Roteiro para Entrevista dos Clientes da Empresa.....	68
<b>3.4</b>	<b>Procedimentos Analíticos.....</b>	<b>68</b>
<b>4</b>	<b>UNIDADE ANALÍTICA.....</b>	<b>70</b>
<b>4.1</b>	<b>Origem e Trajetória.....</b>	<b>70</b>
<b>4.2</b>	<b>Localização.....</b>	<b>73</b>
<b>4.3</b>	<b>Estrutura da Empresa.....</b>	<b>74</b>
<b>4.4</b>	<b>Cultura Organizacional.....</b>	<b>75</b>
4.4.1	Comunicação Interna.....	76
4.4.2	Tratamento da Equipe de Vendas.....	76
<b>4.5</b>	<b>A Marca da Empresa.....</b>	<b>77</b>
<b>5</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>78</b>
<b>5.1</b>	<b>Modelo das Cinco Forças de Porter – Análise do Ambiente.....</b>	<b>78</b>
5.1.1	Novos Entrantes.....	79
5.1.2	Poder de Negociação de Compradores e Fornecedores.....	80
5.1.3	Ameaça de Produtos Substitutos.....	82
5.1.4	As manobras pelo posicionamento entre os concorrentes.....	82

5.2	Posicionamento Estratégico.....	85
5.3	A Cadeia de Valor de Porter.....	87
5.4	Estratégias Genéricas de Porter.....	89
6	<b>CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES AO TRABALHO DE PESQUISA.....</b>	97
6.1	Limitações e Recomendações.....	100
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	101

## **1 – INTRODUÇÃO**

Este trabalho apresenta resultados destinados à compreensão das estratégias que as empresas de varejo de moda adotam em seus negócios. Em um ambiente de muitas mudanças como o vivido pelo comércio varejista nos anos de 1990, além de profundas modificações vividas no segmento de moda na mesma época, novas posturas para alavancar os negócios se mostraram necessárias. E o que fizeram as empresas de varejo de moda para conseguirem se adaptar a esse novo ambiente? Utilizando os modelos teóricos de Michael Porter, o estudo é conduzido com a aplicação destes no ramo de varejo de moda e visa descobrir as estratégias utilizadas por estas empresas para se manterem no mercado.

### **1.1 Contextualização do problema**

O comércio varejista brasileiro a partir da década de 1990 vem enfrentando grandes desafios. Após ser reprimido por sucessivos planos econômicos, com um cenário de ampliação de mercados durante os anos de 1990, ele tomou novo fôlego para voltar a crescer. Várias mudanças impactaram o setor, como a liberação das importações e o aumento da concorrência interna. Grandes grupos empresariais estrangeiros aportaram no Brasil, com atividades próprias ou em associação com grupos brasileiros (PARENTE, 2000). A entrada, tanto de lojistas quanto de produtos externos, impuseram a necessidade de adaptação para a maioria das empresas. Paralelamente, algumas empresas brasileiras tiveram seu processo de consolidação acelerado devido a estarem mais preparadas para o crescimento e conseqüentemente tiveram seu poder de barganha com o mercado e com os fornecedores também ampliados. A estabilidade da moeda no período representou uma alavancagem do faturamento e destacou empresas que já nesta época detectaram a necessidade de implantar mudanças operacionais para elevar sua eficiência e competitividade.

Outro ponto de mudança foi a tendência mundial de redefinições dos formatos de varejo, como a ampliação de atividades ou mesmo a dedicação a nichos específicos, provocada pela acirrada concorrência que também se revelou no Brasil. Os varejistas precisaram então se preocupar com as categorias de produtos, pois diferentes tipos de varejistas puderam vender o mesmo tipo de produto. Precisaram também ser inovadores o suficiente para detectarem novos formatos de lojas, até mesmo o formato de varejo sem loja, ou especificamente do varejo virtual para conseguir atingir os seus consumidores.

Em tal cenário, um novo consumidor, com maiores opções de compra, mais percepção de valor, mais seguro de seus direitos, mais consciente e mais informado tornou-se mais exigente em suas escolhas e conseqüentemente mais disputado pelas empresas. Além de produtos de qualidade, com maior durabilidade e com preços inferiores, estes consumidores passaram a exigir também bom atendimento. E o varejista necessitou adaptar a sua empresa para conquistá-los, procurando atender da melhor forma às suas necessidades. O marketing de relacionamento passou a ter destaque, pois os varejistas precisam conhecer melhor os seus consumidores, dar-lhes respostas mais rápidas para que as relações de compra e venda sejam contínuas e apoiadas na confiança.

Desta forma, a busca pelo conhecimento de conceitos de gestão mais modernos fez-se necessários, assim como a procura por estratégias voltadas para a diferenciação de produtos e para a redução de custos. Estar sempre atualizado com relação ao que alavanca a competitividade é um diferencial para quem busca destacar-se no mercado.

E com o varejo de moda não foi diferente. Coincidentemente a partir dos anos de 1990 tem-se um novo cenário de moda no Brasil. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (COBRA, 2007), o Brasil em 2004 era o quinto maior produtor mundial de confecções e detinha ótimas posições relativas a produtos têxteis em classificações no cenário mundial. Isto significou uma grande recuperação na produção da indústria têxtil após anos de queda devido à concorrência acirrada no mercado global. Impulsionado por este crescimento do segmento têxtil, que apresentou um grande volume de exportações e grande exposição no mercado

externo, o interesse por conhecer a moda tornou-se notório. Houve uma divulgação mais intensiva da imprensa sobre o assunto. O descobrimento de modelos brasileiras atraiu o olhar estrangeiro sobre o país. Profissionais brasileiros com formação no exterior se interessaram em fazer com que a moda brasileira, conhecida em outros países somente por sua originalidade, tivesse um caráter mais profissional, tendo suas rotinas produtivas e administrativas alteradas para atender aos padrões deste mercado externo. Segundo o relatório sobre estudos setoriais do Serviço Nacional da Indústria – SENAI (2004), os principais gargalos que comprometiam a capacidade de exportação brasileira eram: a baixa informatização das empresas, a pouca flexibilidade produtiva, o baixo investimento em desenvolvimento de produtos e design, as deficiências na comercialização e a informalidade das empresas do setor de confecção. Entretanto, graças a esforços no sentido de profissionalização do setor, isto tem conseguido ser mudado. Um exemplo desta demanda por profissionalização é o número de escolas de moda surgidas no país com a preocupação maior de atender às necessidades de toda a cadeia. No Serviço Nacional do Comércio (SENAC), que atrai com seus cursos livres até seis mil pessoas a cada ano, 20% dos programas já são focados em negócios de moda. A verba anual para todos os cursos de moda, o que inclui a faculdade, já passa dos R\$ 6 milhões (GAZETA MERCANTIL, 2002).

A definição de um calendário oficial de lançamentos foi primordial para que toda a cadeia de valor ligada à moda, juntamente com as transformações ocorridas no varejo, fosse redesenhada (SANTOS, 2007). A valorização da moda como negócio, a evolução do setor têxtil e a qualidade da matéria-prima nacional também contribuíram para a projeção interna e externa da moda brasileira. Além disso, a informação no mercado da moda está cada vez mais acessível aos consumidores que buscam estímulos e novidades permanentemente. E assim, o requisito primordial de uma empresa de varejo de moda é ter um profundo conhecimento do mercado, da moda e do consumidor, além de habilidade suficiente para planejar estratégias e ações dentro desse mercado competitivo. Diante da competição e das incertezas do ambiente, os varejistas de moda devem buscar ações e estratégias de marketing que lhe assegurem vantagens competitivas em relação a seus concorrentes (SENAI, 2004).



## 1.2 Questão norteadora

Com base no contexto descrito, a pergunta norteadora desta pesquisa é:

- Quais são as estratégias utilizadas por uma empresa de acessórios de moda feminina em Belo Horizonte como forma de se manter no mercado varejista extremamente competitivo?

## 1.3 Justificativa

O setor varejista é de grande importância na economia brasileira. Segundo Pesquisa Anual do Comércio feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE - (2006), a margem de comercialização de suas atividades é cerca de R\$ 109 bilhões, gerado por cerca de um milhão e trezentas mil lojas e representando cerca de 10% do PIB brasileiro. Os principais setores varejistas no Brasil são: o varejo de alimentos, as revendas e lojas de carros, os postos de gasolina, as lojas de eletrodomésticos e o varejo de confecção (que nesta pesquisa é tratado como varejo de moda).

Em Minas Gerais, o setor varejista tem apresentado crescimento constante nos últimos três anos segundo dados das pesquisas conjunturais feitas pela Fecomércio/MG (2008). E segundo a Pesquisa Mensal do Comércio, divulgada pelo IBGE (2008) em Belo Horizonte o segmento de tecidos, vestuário e calçados apresentou incremento nas vendas de 18,1% no primeiro mês de 2008 contra o mesmo mês do exercício anterior. Sendo que nos últimos doze meses a expansão foi de 8,4%. Ou seja, é um segmento com crescimento e importância para a economia local e nacional, mas, no entanto, ainda não suficientemente pesquisado na comunidade científica.

Os anos 80 trataram a moda como importante área de negócio que abrange generosa fatia do mercado de produtos industrializados. Hoje

a moda não é mais vista apenas como caráter efêmero das sociedades ocidentais. Formou-se uma nova visão empresarial numa área antes considerada menor pela Academia. Um valor assegurado no mercado veio conferir à moda, como produto, um amplo campo de trabalho, exigindo produção de qualidade (...). (PIRES, 2002, p. 89)

O estudo acadêmico de casos no ramo de vestuário também pode contribuir em muito com a pesquisa de um referencial teórico sobre a indústria e varejo de moda, uma vez que essas apresentam uma dinâmica única de processos devido à variabilidade de produtos com ciclos de vida bastante curtos. Há que se pesquisar como os varejistas de moda, mesmo vivendo em um cenário de constantes competições no mercado, de consumidores mais sedentos por novidades e por experiências diferenciadas, de inovação do ponto de venda, de supervalorização de marcas, entre outros pontos de contraste, conseguem mapear estas dificuldades, estabelecer estratégias e transformá-las em vantagens frente aos concorrentes.

Assim, definiu-se a presente pesquisa a partir de um estudo de caso de uma empresa do segmento de acessórios de moda feminina em Belo Horizonte que tem conseguido se manter no mercado mineiro e nacional desde 1995 e já adquiriu o status de marca que oferece oportunidade de geração de negócios, receita e emprego, segundo ela mesma reconhece. O que se propõe a estudar na pesquisa são as ações estratégicas que a empresa estabelece para se manter no mercado e com isso obter relativa evidência no setor em que atua. O conhecimento destas ações permitirá avaliar sua legitimidade de que podem realmente gerar vantagem competitiva para o varejista.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é analisar as estratégias utilizadas por uma empresa de varejo de moda feminina em seu ambiente competitivo segundo os modelos de Michael Porter.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analisar o ambiente competitivo das empresas de varejo do setor de acessórios de moda feminina na cidade de Belo Horizonte – MG.
- Identificar o posicionamento utilizado pela empresa para se estabelecer no mercado.
- Identificar as atividades de valor da empresa essenciais para se ter vantagens competitivas.
- Levantar as estratégias utilizadas pela empresa pesquisada.

#### **1.5 Estrutura da Dissertação**

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos.

No capítulo um são abordadas as contextualizações do problema, os objetivos, justificativa e a estrutura da dissertação.

No capítulo dois é abordado o referencial teórico onde é apresentado um modelo de formulação de estratégias segundo Michael Porter, usando o método de diagnóstico de ambientes, definições de cadeia de valor, posicionamento e estratégias genéricas, decisões e competitividade de varejo de moda, focando a abordagem na integração dos assuntos.

Já o capítulo três apresenta a metodologia do estudo de caso da pesquisa, onde são abordados o tipo de pesquisa, o método de investigação e de coleta de dados, assim como os procedimentos metodológicos e o roteiro para entrevistas com os proprietários da empresa.

No capítulo quatro é apresentado o histórico da empresa estudada, contextualizando-o em uma linha de tempo, com sua evolução e experiências.

O capítulo cinco traz a descrição e a análise dos resultados da pesquisa. E o capítulo seis contém as conclusões obtidas com o desenvolvimento do trabalho, assim como limitações e recomendações para trabalhos futuros.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Estratégia Competitiva:**

Há algum tempo o tema estratégias ocupa lugar de destaque entre os pesquisadores. Muitas escolas de pensamento tratam do assunto, cada uma com o seu ponto de vista. Cada uma delas com uma perspectiva única que focaliza um aspecto importante do processo de formulação de estratégia. Assim, neste estudo será tratada aquela que mais parece se adequar ao propósito de estabelecer estratégias focalizando o mercado. O que faz mais sentido neste estudo, já que o mesmo trata de estratégias em um cenário extremamente competitivo. Aqui serão levantados os estudos de estratégia de Michael Porter. Ele é um dos mais relevantes estudiosos de temas como estratégias, competitividade e posicionamento, assuntos que dominaram o cenário empresarial na década de 1980. Sua grande contribuição ao tema está na abordagem ao conteúdo da estratégia e na adoção de práticas prescritivas para as empresas (MINTZBERG, 2000). Associando esta abordagem a constatação de que as empresas de varejo de moda ainda buscam profissionalização em sua atuação (SENAI, 2004), nesta pesquisa optou-se por um aprofundamento nas contribuições de Porter.

Há alguns anos, os gerentes de varejo estão aprendendo a agir segundo novas regras, pois o ambiente atual de constantes mudanças nos negócios dificulta às organizações o desenvolvimento de vantagens competitivas que possam ser sustentadas por muito tempo. Para Porter (1999) as empresas precisam descobrir uma forma de se diferenciar dos demais e conquistar um espaço único no mercado oferecendo uma vantagem competitiva para os consumidores. Segundo Porter (1999), dois conceitos devem ser bem compreendidos ao se falar em diferenciação: a eficácia operacional e a estratégia competitiva. Na prática, muito se confunde sobre eles e os benefícios que ambos trazem. A eficácia operacional significa superar os concorrentes praticando as atividades comuns a todos com alguma

vantagem. Ser eficaz é justamente ser melhor que rivais em algumas dessas atividades, como por exemplo, melhor uso dos insumos ou redução de defeitos. Mas essas técnicas gerenciais são facilmente passadas de uma empresa para outra e talvez essa seja a principal causa da eficácia operacional não ser a melhor forma de se distanciar dos concorrentes. Embora o constante aprimoramento da eficácia operacional seja imprescindível para se conseguir êxito, isso não é o suficiente. Nenhuma organização o consegue por um prolongado período de tempo. Isso porque os concorrentes conseguem rapidamente imitar as melhores práticas e quanto mais se pratica o benchmarking, mais as empresas se assemelham entre si (PORTER, 1999).

De acordo com Porter (1999), fazer bem coisas que são boas para todos é somente um pressuposto da estratégia. O princípio da estratégia competitiva é buscar uma posição competitiva favorável em um mercado, exatamente onde ocorre toda a concorrência. E isto significa escolher atuar no mercado com um conjunto de diferentes atividades que proporcionem um mix único de valores e que os concorrentes vão levar anos até conseguir imitar. O essencial da estratégia está em desempenhar atividades de forma diferenciada ou desempenhar atividades diversas em comparação aos rivais. Neste sentido, ter estratégia é escolher atividades diferentes daquelas dos rivais, buscando deliberadamente um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa. Adotar esta linha de ação significa demarcar uma posição estratégica única e valiosa no mercado (PORTER, 1999; HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001; HITT, 2001).

Mesmo demarcando uma posição exclusiva através de diferentes atividades e garantindo a vantagem competitiva sustentada ao longo do tempo, empresas já estabelecidas tentarão imitar as posições mais valorizadas, anexando novas atividades ao seu negócio ou mesmo tentando novas posições estratégicas no mercado. Por isso, Porter (1999) afirma que para se ter realmente êxito ao demarcar uma posição estratégica sustentável, é necessário que se exerçam atividades excludentes em relação às demais posições. Isso significa que o empresário ao escolher exercer algum tipo de atividade deve excluir outras. Ou ainda significa escolher entre alternativas conflitantes. De acordo com Porter (1999) três são os fatores que geram as opções excludentes. O primeiro deles é representado pela

inconsistência entre atividade e imagem ou reputação. A empresa não pode simplesmente mudar de atividade sem se preocupar em reformular sua imagem ou reputação perante os clientes. Caso contrário, sua credibilidade pode afetar seu desempenho no mercado. Além disso, mudar a imagem ou reputação é extremamente dispendioso para a empresa, o que é em si um grande limitador. O segundo fator é explicado pelas próprias atividades excludentes. Diferentes configurações de produtos, equipamentos, pessoas e habilidades já tornam muitas opções excludentes, pois refletem inflexibilidades de mudanças. Finalmente, o terceiro fator decorre das limitações da coordenação e controle internos. Pois as empresas que procuram exercer todo o tipo de atividade para atender a todos os tipos de clientes correm o risco de criar confusão na tomada de decisões operacionais rotineiras.

Assim, de acordo com Porter (1999) a escolha entre atividades excludentes permeia a competição e é essencial na estratégia. A necessidade de decidir entre alternativas e restringir ofertas da empresa é justo o que afasta os concorrentes. Porter (1999) então conclui que a essência da estratégia é escolher o que não fazer. Complementando este pensamento, acrescenta que ao determinar as atividades essenciais à sustentação de uma vantagem competitiva, estas devem ser combinadas ou compatibilizadas de forma a se reforçarem mutuamente. E a importância desta compatibilidade é que muitas atividades distintas podem afetar umas às outras. Analisar todas as atividades é sempre mais importante que analisar uma atividade isolada. Por isso, as atividades devem ser consistentes com a estratégia geral da empresa, devem ser reforçadas através de ações específicas e devem ser conduzidas para uma otimização de esforços coordenados. A vantagem competitiva surge da combinação do sistema inteiro de atividades. Desta forma, a empresa se destaca perante seus concorrentes, pois é muito mais difícil copiar um conjunto de atividades entrelaçadas do que apenas imitar um aspecto destas atividades. Portanto, para Porter (1999), estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades exclusivas e combinadas entre si.

Apesar do pensamento de Michael Porter ter contribuído bastante para os estudos de administração estratégica, há que se pontuar também algumas de suas

limitações para que se possa ampliar o pensamento no momento de se estabelecer estratégias. Uma delas, considerada na análise dos estudos de Porter, diz respeito ao contexto. Ele tende a considerar apenas grandes empresas, maduras e com certa estabilidade. E se a empresa a formular as estratégias for o novo entrante ou estiver em um contexto instável? A literatura de Porter não discute sobre este tópico. Outro ponto não analisado, diz respeito às capacidades internas, não citadas e não figurando em equilíbrio com as condições externas. Ainda relacionando pontos não analisados por Porter, este não se preocupa em propor qualquer prática diante de incidentes triviais não esperados presentes no mundo de criar produtos e fechar vendas. O foco de todo seu trabalho está apenas no cálculo e na previsão. (MINTZBERG, 2000).

## **2.2 A análise de Ambiente**

Também para Porter (2004), a essência da formulação estratégica está em enfrentar a competição. E por ele esta não é um quesito pessimista e mal visto como pelos empresários na luta por uma fatia de mercado. Enfrentar a competição significa que as empresas deveriam estabelecer estratégias de negócios baseadas na estrutura do mercado no qual elas operam. Di Luca e Pacanham (2002) acreditam que, corroborando com as idéias de Porter, independente das estratégias adotadas, uma empresa não pode agir por puro empirismo, sem ter feito uma avaliação por mais rasa que seja das mudanças que se encontram em seu mercado. Eles reforçam em seus estudos sobre pequenos varejistas que estes não devem desprezar de forma alguma as interpretações sobre os cenários de mercado. Assim, um modelo de análise da estrutura competitiva de determinado setor é proposto por Porter (2004), levando em consideração as cinco diferentes forças básicas de caráter estrutural que atuam nas fronteiras de uma empresa, e que se encontram representadas na Figura 1. A existência destas cinco forças reflete o fato de que a concorrência em um setor não está limitada aos concorrentes estabelecidos. A potência coletiva dessas forças determina, em última instância, as perspectivas de lucro do setor.



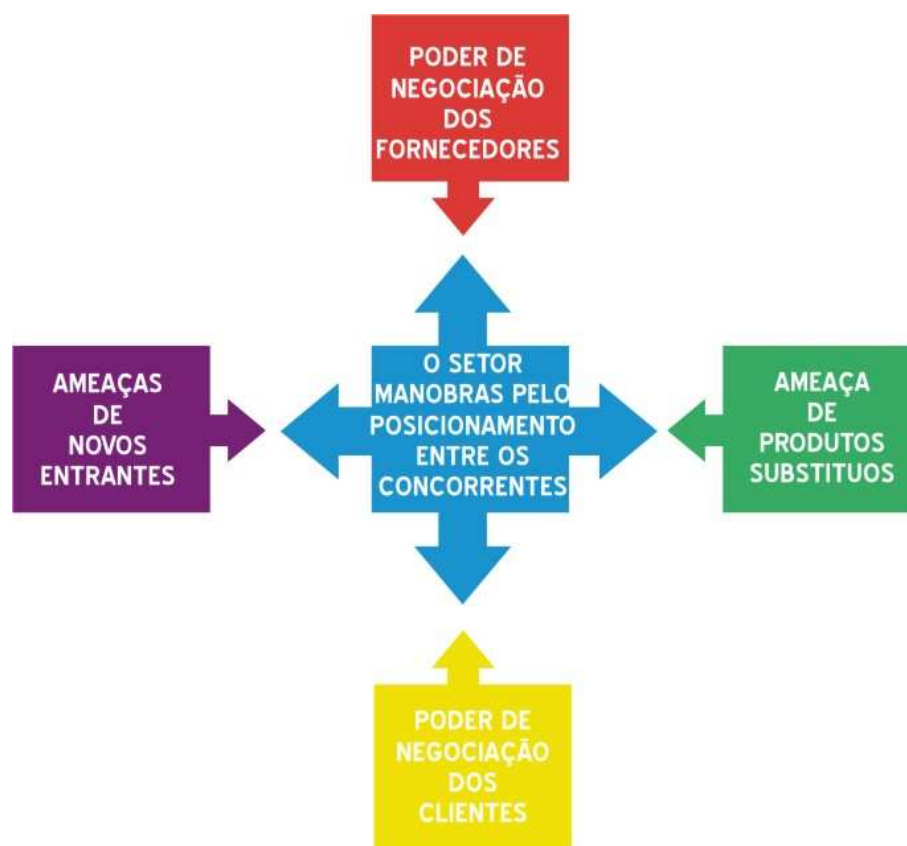


FIGURA 1 – Forças que governam a competição em um setor (Michael E. Porter, 1999, p. 4)

Na visão de Porter (1999) as cinco forças competitivas e seus determinantes estruturais são características do próprio setor. A estratégia competitiva de cada empresa depende de um melhor entendimento dessas forças do que seus concorrentes. Segundo esta forma de análise, o objetivo do empresário é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra essas forças ou de influenciá-las em seu favor. E para enfrentá-las, os estrategistas devem pesquisar mais profundamente e analisar bem cada uma delas. Pela visão de Deluca e Souza (2004) em seus estudos sobre Porter e sua aplicação no varejo, este modelo teórico está centrado na idéia de que a estrutura das empresas exerce forte influência na forma de competir e nas estratégias definidas por elas. Estas forças serão tratadas a seguir.

### 2.2.1 Ameaça de novos entrantes

Segundo Porter (1999), novos entrantes trazem para o mercado o desejo de ganhar participação. Este desejo é expresso na apresentação de novas capacidades e recursos substanciais. Se os novos entrantes possuem grande expectativa em relação às barreiras que vão enfrentar e à reação dos concorrentes, sua ameaça pode significar muito para os que já estão estabelecidos no mercado. No entanto, se as barreiras de entrada forem altas e a retaliação dos concorrentes for forte, a ameaça não significará muito. Para entender melhor este processo, eis as barreiras de entradas conhecidas e detalhadas:

- *Economia de Escala*: refere-se à queda no custo unitário de um produto (ou função) à medida que o volume por período aumenta. Setores em que os concorrentes lideram por possuir economia de escala apresentam grande bloqueio de entrada a novos, já que estes forçosamente deverão ingressar em grande escala ou aceitar uma desvantagem do custo. Economias de escala podem estar presentes em várias funções da empresa como, por exemplo, produção, marketing e serviços. Outro tipo de economia de escala ocorre quando há integração e vantagens econômicas em produção e distribuição.
- *Diferenciação do Produto*: Ter um produto diferenciado significa que a empresa estabelecida possui sua marca vinculada à lealdade do cliente e esta foi conseguida a custo de pesadas despesas em publicidade, ou de sua entrada antecipada no mercado, ou de produtos realmente diferenciados ou ainda por serviços oferecidos ao consumidor. Esta identificação com a marca cria barreiras à medida que os entrantes devem investir alto para superar a lealdade dos clientes. Estes investimentos nem sempre possuem retorno garantido caso a investida no mercado falhe.
- *Exigências de capital*: A necessidade de investir vastos recursos financeiros como forma de competir entre iguais cria uma barreira de entrada. Estas exigências de capital são impostas por gastos com instalações físicas, por crédito aos clientes, por estoques e pela absorção de prejuízos iniciais. Mesmo este capital estando disponível em mercados de capitais, os novos

entrantes incorrem em riscos o que já representa vantagem para quem já está estabelecido.

- *Vantagens de Custo:* As empresas estabelecidas talvez desfrutem de vantagens de custo não disponíveis para os concorrentes em potencial, independente do porte da empresa. Uma destas vantagens de custo é decorrente da curva de aprendizagem e ou curva de experiência. Em alguns negócios, os custos podem diminuir em função do tempo que a empresa está no mercado, acumulando maior experiência na fabricação de um produto. Os custos declinam porque os operários aperfeiçoam seus métodos de trabalho e conseguem se tornar mais eficientes, também processos e equipamentos mais especializados são desenvolvidos, e conseqüentemente um melhor desempenho na operação destes. Outras vantagens de custo são decorrentes da tecnologia patenteada do produto, do acesso às melhores fontes de matéria prima, de ativos adquiridos a preços melhores, dos subsídios governamentais e de localização favorável.
- *Acesso a canais de distribuição:* Um novo entrante deve se preocupar com a distribuição de seus produtos ou serviço. E se os atuais concorrentes já tiverem os canais varejistas e atacadistas ocupados, ou se estes canais estiverem limitados, mais dificuldades os novos entrantes encontrarão para distribuir seus produtos.
- *Política Governamental:* O governo é capaz de limitar a entrada de novatos com controles como exigências de licença prévia e limitações ao acesso às matérias primas.

O novo entrante também encontrará barreiras quanto à retaliação dos concorrentes. Os novatos deverão se preocupar se os concorrentes estabelecidos dispõem de recursos especiais (de caixa ou capacidade de produção e distribuição) para intimidá-los, se eles parecem dispostos a reduzir preços para manter sua posição no mercado, ou se o crescimento do setor é lento e limita a entrada de novatos justamente por afetar todas as partes envolvidas.

Outra preocupação das empresas já estabelecidas no mercado deve ser quanto ao preço de entrada de produtos de um novo entrante. Pois caso o preço corrente seja mais alto do que o preço de um novo entrante, este último será preponderante.

No entanto, a despeito de todas as barreiras de entradas que foram citadas acima, há que se considerarem ainda outros aspectos. Para Porter (1999) a própria mudança dos tipos de ameaça de entrada em determinadas condições deve ser considerada. Também mudanças em decisões estratégicas podem ter um impacto importante, pois geralmente acarretam mudanças em setores determinantes da ameaça de entrada. E por fim, algumas empresas podem conseguir superar ameaças de entrada a custos menores e por isso mesmo se saírem melhor que outras.

### **2.2.2 Poder de negociação de compradores e fornecedores**

Pela perspectiva de Porter (2004) tanto os compradores quanto os fornecedores, podem exercer poder de negociação com participantes de um setor forçando-os a baixar os preços, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. Assim, eles dispõem de condições de reduzir a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços.

Sabe-se que um grupo de fornecedores é poderoso quando é dominado por poucas empresas e é mais concentrado que a indústria para o qual vende, seu produto é exclusivo ou pelo menos diferenciado, não está obrigado a competir com outros produtos nas vendas do setor, seu produto é um insumo importante para o negócio comprador, e quando representa uma ameaça concreta de integração para frente limitando o setor de melhorar as condições de compra.

Já um grupo comprador é poderoso quando compra grandes volumes, quando os produtos adquiridos no setor são padronizados ou não diferenciados, quando os produtos adquiridos representam significativa parcela dos seus próprios custos (serão mais exigentes na compra), quando o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador, quando o setor a qual ele pertence trabalha com lucros baixos (e qualquer custo de compra tem grande

impacto) ou quando o comprador tem total informação sobre os produtos, e os preços reais de mercado.

O poder de compra de atacadistas e varejistas é afetado pelas mesmas regras, com um importante acréscimo. “Varejistas podem ganhar bastante poder de negociação em relação aos fabricantes quando podem influenciar as decisões de compra de consumidores...” (Porter, 2004, pág. 28).

Em síntese, a empresa que conseguir escolher entre as opções de grupos de fornecedores e compradores com uma decisão estratégica é capaz de melhorar sua postura estratégica minimizando o poder dos mesmos.

### **2.2.3 Ameaça de produtos substitutos**

Todas as empresas convivem com a ameaça no mercado de produtos substitutos aos seus. Estes produtos substitutos podem limitar os retornos potenciais de um setor, pois podem impor teto aos preços. Na visão de Porter (1999) a menos que se consiga melhorar a qualidade do produto ou de alguma forma estabelecer uma diferenciação, o setor sofrerá as conseqüências nos lucros e talvez no crescimento. As empresas geralmente descobrem produtos substitutos através de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função. Muitas vezes os produtos encontrados não possuem a menor relação com o produto da indústria, mas podem significar substituição por função.

Os produtos substitutos que exigem mais atenção são aqueles que sugerem melhoramentos no binômio preço-desempenho em relação aos produtos do setor ou aqueles produzidos por indústrias com lucros altos.

### **2.2.4 As manobras pelo posicionamento entre os concorrentes**

Comumente conhecida como disputa por posição, a rivalidade entre concorrentes existentes ocorre com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou das garantias ao

cliente. Geralmente a rivalidade acontece porque um ou outro concorrente se sente ameaçado ou percebe que pode melhorar de posição no mercado. Em muitos casos a competição gera movimentos entre os concorrentes com retaliação ou com esforços para contê-los. O padrão ação-reação pode até permitir que as empresas iniciantes, além das já estabelecidas, se aprimorem. Esta rivalidade está relacionada com a presença de vários fatores conforme estabelecido por Porter (2004):

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados em termos de tamanho e poder geram probabilidade de dissidência grande devido a alguns acreditarem que não serão notados,
- Em indústrias com crescimento lento, a concorrência que busca por expansão luta por participação de mercado,
- Custos fixos ou de armazenamento altos criam fortes pressões para que as empresas operem em plena capacidade (o que conduz a uma redução nos preços),
- Quando um produto é visto como de primeira necessidade ou sem diferenciação, a escolha do cliente quase sempre é pelo preço o que faz intensas pressões na concorrência,
- Capacidade aumentada em grandes incrementos: quando as economias de escala determinam um incremento em capacidade produtiva, pode haver um desequilíbrio na oferta/procura pelo produto e a concorrência pode se acirrar,
- Concorrentes Divergentes: estratégias, origens e personalidades diferentes podem ocasionar idéias diferentes e com certeza em choque entre concorrentes,
- Grandes interesses estratégicos: a rivalidade entre empresas de um mesmo setor se torna instável quando algumas delas possuem interesses diversos relacionados ao grupo a qual pertence,
- Barreiras de saídas elevadas: em alguns setores, as barreiras de saída, ou fatores econômicos, estratégicos e emocionais que impedem as empresas de saírem do mercado, as impelem a concorrência mesmo com retornos baixos.

## 2.3 Posicionamento Estratégico

Entendendo as influências das forças do ambiente na competição, é possível que a empresa saiba como determinar o posicionamento estratégico que pretende adotar. Isto se dará, analisando minuciosamente as suas atividades ou de onde podem tirar vantagens competitivas com relação à concorrência. Para Porter (1999) posicionamento é justamente escolher atuar executando essas atividades em que se tem muita competência e que os clientes valorizam, usando-as como diferencial competitivo exclusivo e sustentável. E por isso as posições estratégicas advêm de três fontes distintas que não são mutuamente excludentes e geralmente estão entrelaçadas.

A primeira fonte para o posicionamento de uma empresa seria a produção de um subconjunto de produtos ou serviços. Esta modalidade foi nomeada por Porter (1999) como posicionamento por variedade, pois é fundamentada na escolha de variedades de produtos. Este tipo de posicionamento tem respaldo econômico quando os produtos ou serviços são produzidos segundo atividades diferenciadas. Empresas com este tipo de posicionamento atendem a uma ampla de gama de clientes, mas correspondem a apenas um subconjunto de suas necessidades.

Contrário ao primeiro tipo, já o posicionamento baseado nas necessidades, está focado em atender a maioria das necessidades de um grupo de clientes. Neste caso, a empresa busca orientar suas atividades sob medida para conhecer e atender da melhor forma um determinado segmento de clientes. Mas este tipo de posicionamento só é exclusivo e valioso se as diferentes necessidades de um segmento de clientes forem atendidas por empresas que façam uso de um melhor conjunto de atividades. Caso contrário, os concorrentes poderiam atender os mesmos clientes cobrindo suas necessidades de forma semelhante.

E a terceira fonte para o posicionamento estratégico é a segmentação de clientes em razão das diferentes modalidades de acesso a eles. O posicionamento baseado no acesso leva em consideração informações como o porte do cliente ou mesmo a geografia, ou qualquer outro tipo de esforço que exija um conjunto de diferentes atividades para alcançar esses clientes.

Enfim, Porter (1999) acredita que independente da fonte ou combinação deles, o posicionamento estratégico deve ser estruturado em função do conjunto de diferentes atividades sob medida que a empresa vai estabelecer.

## **2.4 A Cadeia de Valor**

E se para Porter (1999), estabelecer o posicionamento estratégico é estruturar o conjunto de diferentes atividades sob medida com as quais a empresa vai se estabelecer, a cadeia de valores é o seu método para tal. Este método auxiliará as empresas a identificarem as várias atividades diferenciadas que vão executar em seu negócio, como as atividades de produção, de marketing, de entrega e no suporte de seu produto, ou seja, as atividades de valor. Por valor entende-se o preço que os consumidores podem pagar pelo produto ou serviço que a empresa oferece. E esta apresenta rentabilidade quando consegue entregar valor maior do que gasta para executar as atividades de valor. Cada uma destas atividades pode significar bases para uma diferenciação. A vantagem competitiva está em executar estas atividades a um custo menor que o concorrente ou executá-las de modo diferenciado e com mais valor para o cliente. Entretanto para Foss (apud Carneiro, Cavalcanti e Silva 1997), os estudos de Porter não discutem exatamente como os recursos e competências suportam as atividades.

Conforme Porter (1992), a cadeia de valores é uma forma sistemática de avaliar todas as atividades de uma empresa e estudar como elas podem interagir para se descobrir fontes de vantagens competitivas. Cada atividade de valor emprega insumos, tecnologia e recursos humanos para ser executada. A informação gerada, como dados sobre defeitos de produtos ou parâmetros de desempenho, também deve ser considerada ao se fazer a análise de atividades de valor. A estruturação dessas atividades segue em etapas. Primeiro é necessário agrupá-las em um número limitado de categorias. Em seguida determinam-se os custos necessários para a execução de cada uma delas e na seqüência como estas atividades influenciarão na diferenciação da empresa (HEXCEL, 2003). Assim, a cadeia de valores é estudada dividindo as atividades de valor da empresa em atividades



primárias e de apoio. Estas atividades são divididas em categorias. As primárias são as que se referem à criação do produto, sua comercialização e venda ao consumidor, além dos serviços de pós de venda (ver figura 3). Já as de apoio são os insumos e infra-estrutura que proporcionam a execução das atividades primárias e a si mesmas. E dentro de cada uma das categorias, várias outras atividades distintas se complementam dependendo do negócio em especial.

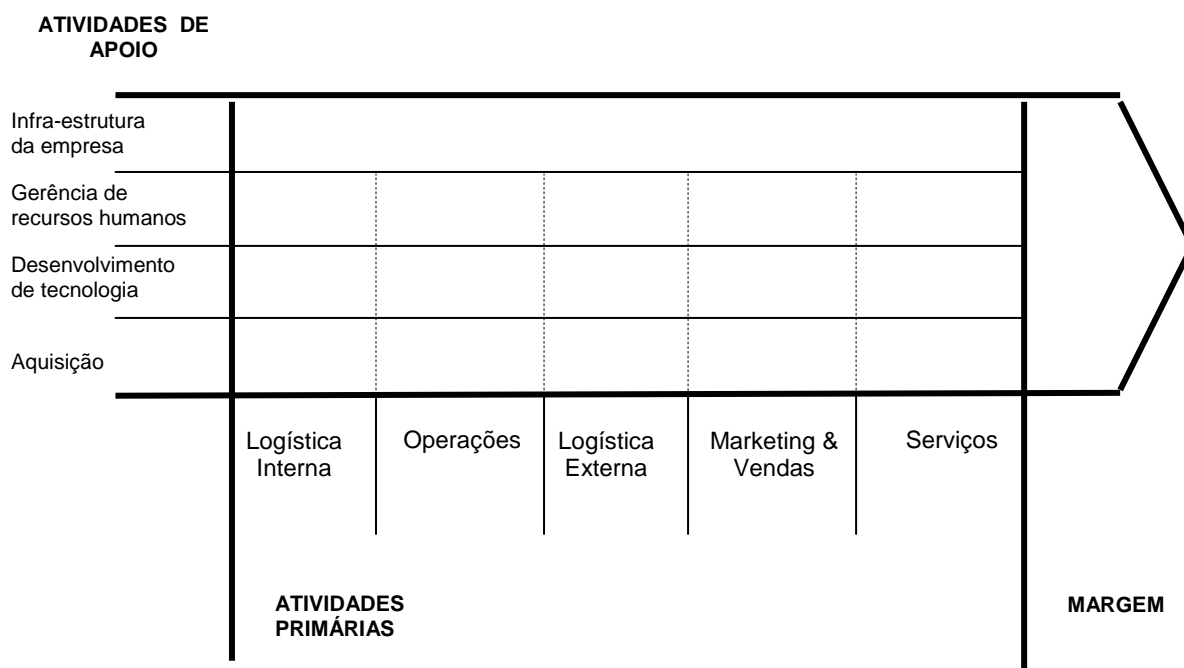


FIGURA 2: Cadeia de Valor de Porter

Fonte: Michael Porter, *Competição On competition, Estratégias competitivas essenciais*, 1999, p. 85

#### **2.4.1 Identificação das Atividades de Valor**

Para Porter (1992) para que as empresas consigam identificar as atividades de valor é necessário isolar atividades tecnológicas e estrategicamente distintas. Dentro das atividades primárias existem cinco categorias genéricas que são comuns em qualquer empresa, como logística, operações, marketing ou serviços. Mas cada

atividade dentro de cada categoria é que vai realmente indicar a particularidade da empresa. Isso porque uma determinada categoria pode ser vital para a vantagem competitiva da empresa dependendo do seu tipo de negócio. Para um varejista, que precisa de um mix de ações no local de venda para atrair seus clientes, talvez as operações sejam a categoria mais crucial. No entanto, todas as outras atividades primárias sempre estarão até certo ponto presentes e desempenharão algum papel na identificação de vantagens competitivas.

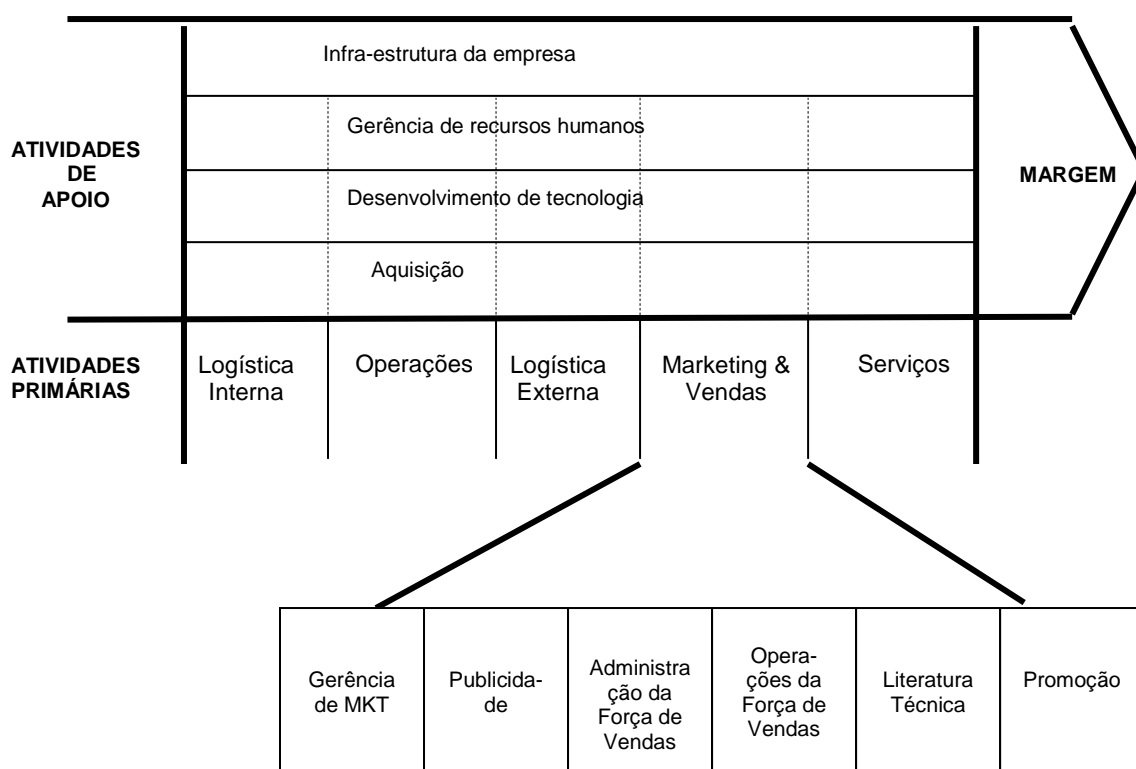


FIGURA 3: Subdivisão de uma cadeia de valores genérica

Fonte: Michael Porter, 1992, p. 47)

As atividades de valor de apoio são divididas em quatro categorias genéricas sendo elas: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura. E da mesma forma que as das atividades primárias, as categorias de apoio também se dividem em outras atividades de valor distintas e específicas a um determinado setor. Na categoria de aquisição, que se refere à tarefa de compra de insumos empregados na cadeia de valor, estão incluídos desde os processos de

escolha de fornecedores até supervisão dos mesmos e avaliação do custo dos insumos comprados entre outras. Na categoria de desenvolvimento de tecnologia, há uma grande variedade de tecnologias aplicadas ao negócio da empresa que podem ser desde a tecnologia usada na preparação de documentos até a tecnologia envolvida no próprio produto. Na gerência de recursos humanos encontram-se atividades como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento de todos os tipos de funcionários. Estas atividades, por envolverem a determinação da qualificação e motivação dos empregados, afetam toda a cadeia de valor. E por fim, a infraestrutura da empresa dá apoio à cadeia inteira e é composta de atividades como finanças, gerência geral, contabilidade, problemas jurídicos, entre outras. Estas atividades podem significar vantagem à medida que influenciam também na regulação de custos ou na diferenciação. (Porter, 1992)

#### **2.4.2 Elos da Cadeia de Valor**

Todas essas atividades de valor não são independentes. Elas existem conectadas por elos que se manifestam quando a forma como uma delas é desempenhada afeta o custo ou eficácia de outras. Os elos entre as atividades podem significar opções excludentes uma vez que a otimização das mesmas impõe restrições. Além de também exigir coordenação das atividades, pois segundo Porter (1999) “a gestão cuidadosa dos elos constitui-se muitas vezes poderosa fonte de vantagem competitiva, em razão da dificuldade dos rivais em percebê-los e em exercer as opções excludentes ao longo das linhas organizacionais.” Por isso, a habilidade em coordenar os elos frequentemente reduz o custo ou aumenta a diferenciação. Os elos são também capazes de criar conexões e gerar interdependências entre as atividades da empresa e as cadeias de valor de fornecedores e canais de distribuição gerando o que Porter (1999) chama de “sistema de valor”. Assim, vantagens competitivas podem ser criadas e exaltadas por empresas que conseguem administrar os elos das atividades de valor também com o exterior. Os elos também são importantes à medida que apoiam o posicionamento estratégico da empresa, uma vez que se uma determinada atividade de valor é o sustentáculo de

uma vantagem competitiva, todas as outras devem estar integradas a esta para não romper a cadeia de valores.

## **2.5 Estratégias Genéricas**

Compreendendo suas próprias atividades de valor que podem gerar vantagens competitivas e o ambiente no qual está envolvida, a empresa deve enfrentar a concorrência através de ações que sustentem uma posição no mercado. A literatura já incorporou as fontes habituais de vantagem competitiva que são baseadas em três estratégias básicas propostas por Porter. Outros estudos apresentaram tipologias concorrentes, mas infelizmente ainda não foram suficientemente validadas para que se possa declarar sua aplicabilidade como alternativa a Porter. (CARNEIRO; CAVALCANTI E SILVA, 1997). Ele assume que as empresas sobrevivem à concorrência em longo prazo com algumas poucas estratégias “genéricas”. Para Porter (1999) as estratégias genéricas combinam uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva a ser buscada com o escopo do alvo estratégico. Assim, cada uma das atividades da cadeia de valor passa a ser usada como fonte de estratégia para agregar valor ao produto final ou serviço. E quase sempre esse valor agregado assume a forma de custo menor ou de exclusividade valorizada, podendo estas assumir a forma de estratégia de enfoque no mercado (HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001).

### **2.5.1 Estratégias de custo**

Para Porter (2004) uma das estratégias genéricas das empresas é aquela que consiste em atingir a liderança em custos totais por meio de um conjunto de políticas orientadas para este fim. A vantagem competitiva deste tipo de estratégia está em conseguir manter estes custos mais baixos que os da concorrência e sustentá-los. A empresa encontra os fatores determinantes do custo na exigente produção em escala, a chamada economia de escala, na perseguição aos custos através de

efeitos da experiência, no controle rígido das despesas gerais e na minimização dos custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade, ou outras. Isto quer dizer que uma análise efetiva de custos deve levar em consideração os custos de todas as suas atividades de valor. Um erro comum em empresas focadas em custo é a negligência à análise também dos elos da cadeia de valor, valorizando apenas a redução dos custos nas atividades industriais. Outro ponto que também pode ser fonte de erro na liderança de custo é que as empresas têm grande dificuldade para avaliar as posições dos custos dos concorrentes, se resumindo a analisar custos de matérias primas e mão de obra (PORTER, 1992). A essência desta estratégia está em manter custos baixos em várias atividades de valor em relação aos concorrentes, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não sejam ignoradas. Este tipo de estratégia dá à empresa a chance de defesa no mercado competitivo porque significa que ela pode obter retornos quando seus concorrentes já consumiram seus lucros. Também defende a empresa contra compradores poderosos porque estes só conseguem exercer seu poder para baixar os preços até igualar ao concorrente mais eficiente. Contra os fornecedores mais poderosos, a vantagem é que as empresas ainda conseguem enfrentar aumentos de custos dos insumos. E em geral, posições de baixo custo conseguem competir com novos entrantes em função de economias de escala, além de se manterem em posições favoráveis em relação a produtos substitutos.

Concordando com as idéias de Porter, Hooley, Saunders e Piercy (2001) assumem que só existe um líder de custo em um determinado mercado, mas este pode atingir a liderança por várias maneiras. Os principais determinadores de custo são listados conforme a figura abaixo:

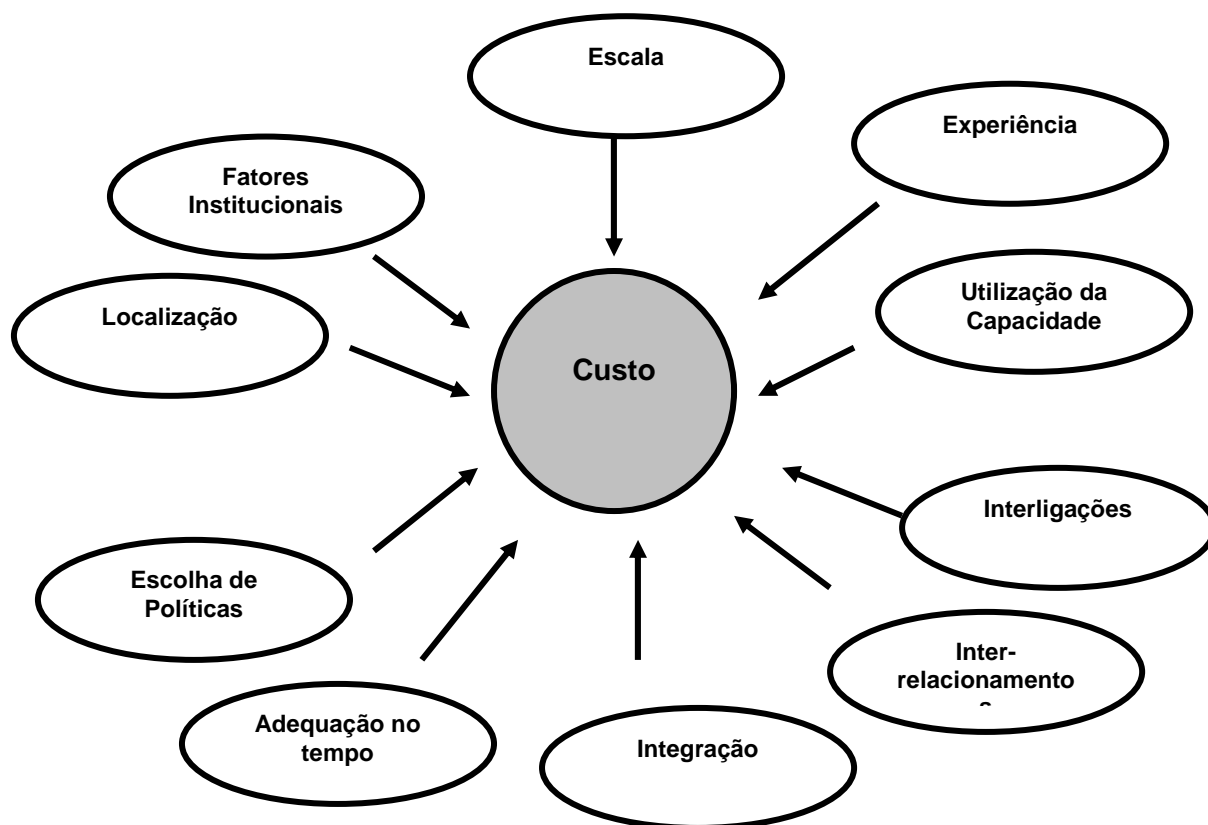


FIGURA 4: Determinadores de custo

Fonte: Hooley, Saunders e Piercy, *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*, 2001, p. 282

- *Economias de Escala*: Para Hooley, Saunders e Piercy (2001) a economia de escala talvez seja o determinante de custo mais efetivo para algumas empresas. Ela ocorre quando os produtos são produzidos de maneira mais eficiente ou em função do volume de produção que acarreta economias em compras de matérias primas. Além de que o tamanho da operação pode significar vantagens em compras com o menor preço ou melhor qualidade.
- *Experiência*: As empresas podem obter reduções adicionais de custo por meio da experiência presumindo que elas consigam obter vantagens no mercado ao longo do seu tempo de existência e aprendizado. Contudo em mercados atuais, mudanças em níveis de tecnologia podem resultar em entradas de empresas novatas que reduzam os custos abaixo dos custos das empresas experientes.

- *Utilização da capacidade*: pode ser uma geradora de impacto nos custos unitários devido a grandes oscilações na utilização da capacidade de produção da empresa. Em empresas pequenas esta correlação é intensa.
- *Interligação*: Outro conjunto de determinadores de custos é a interligação com outras atividades da empresa como marketing e produção que podem produzir efeitos nos custos. Controles de qualidade e inspeções rigorosas, por exemplo, também podem reduzir custos. Enquanto que melhores interligações do setor de compras com fornecedores de insumos e distribuidores também pode resultar em obter melhores condições comerciais e conseqüentemente em custos menores.
- *Inter-relacionamentos*: os inter-relacionamentos entre unidades da empresa podem ajudar a compartilhar experiências e obter economias de escala em atividades específicas.
- *Grau de integração*: as decisões sobre verticalização ou integração afetam consideravelmente os custos. Da mesma forma que produzir ou terceirizar componentes também tem grande impacto no custo.
- *Adequação no tempo*: o tempo no negócio (o que pode ter garantido melhores localizações, matérias primas, entre outros) pode também determinar o melhor momento para tomar determinadas ações estratégicas ou oportunidades de mercado.
- *Escolha de políticas*: Todas as decisões relativas à escolha de políticas de produto, assistência técnica, crédito, tem implicações em custos. Estas escolhas podem influenciar também a percepção geral do consumidor sobre a empresa por isso a ação estratégica deve ser clara. Caso contrário a decisão por custos pode implicar em confusão na imagem da empresa.
- *Localização e Fatores Institucionais*: E por fim, decisões sobre localização geográfica e fatores institucionais, como regulamentos governamentais, podem influenciar em custos de distribuição, montagem ou energia.

### 2.5.2 Estratégias por Diferenciação

Também para Porter (2004) outra estratégia utilizada pelas empresas é aquela que se baseia na diferenciação de seu produto ou serviço, criando algo único no âmbito de todo o negócio. Uma vez utilizando a estratégia de diferenciação, a empresa obterá maior lealdade de seus clientes já que estes estarão dispostos a pagar mais para terem um produto considerado diferenciado, além de receber menor pressão por parte dos mesmos. Análise similar pode ser feita considerando a menor vulnerabilidade em relação a produtos substitutos e novas empresas entrando no mercado (CARNEIRO; CAVALCANTI E SILVA, 1997).

Muito embora Porter (1995) entenda as fontes de diferenciação para as empresas como advindas de muitos tipos de atividades de valor, Hooley, Saunders e Piercy (2001) exploram em papel preponderante aquelas originadas de determinantes de exclusividade como as concentradas no próprio produto, nos preços do produto, na distribuição do produto, na marca e na comunicação do produto. Estes itens, considerados por alguns autores como padrões de “comportamento” estratégico para o varejo, essenciais a sua diferenciação, serão levantados com mais profundidade neste estudo (ANGELO, SILVEIRA, 1996, pág 102).

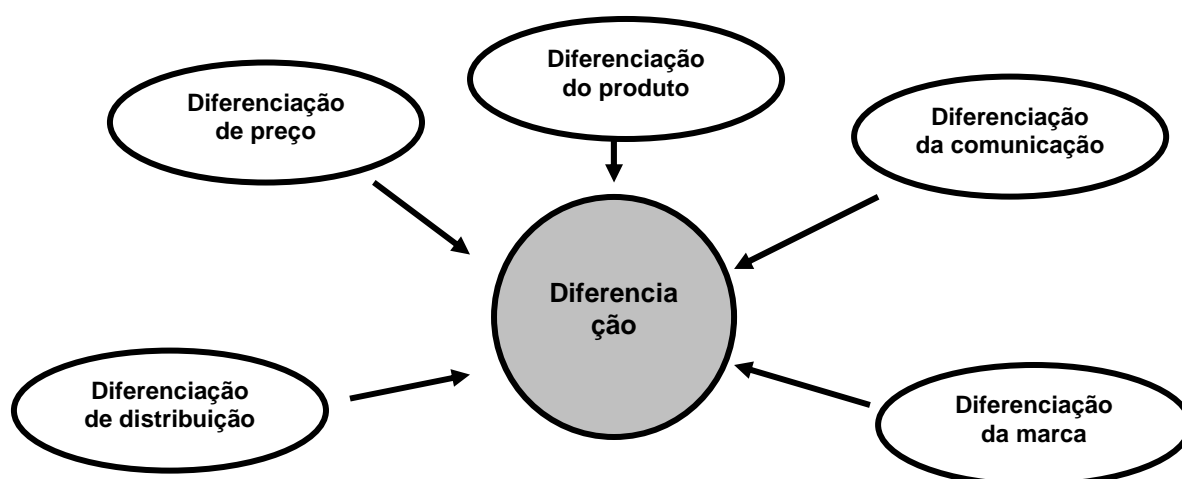


FIGURA 5: Determinadores de Exclusividade

Fonte: Hooley, Saunders e Piercy, Estratégia de marketing e posicionamento competitivo, 2001, p.285



### **2.5.2.1 - Diferenciação de Produto**

Os produtos também são vistos por alguns autores em vários níveis: o genérico (o que todos oferecem), o esperado (o mínimo que o cliente quer comprar), o aumentado (o que apresenta surpresas para o cliente) e o potencial (aquele que oferece a soma de todos os benefícios possíveis) (HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001). Para as empresas oferecerem o produto genérico ou esperado com algum diferencial elas devem atender as mesmas necessidades dos clientes de forma diferenciada. A tecnologia e sua aplicação nestes casos podem ser casos fontes de mudança profunda e diferenciação para os consumidores. No caso dos produtos aumentados, os benefícios aos clientes podem ser oferecidos em termos de desempenho e aparência. Quando um cliente fizer a análise de um produto comparando-o a outro se lembrará de atributos como qualidade e design. O primeiro pode estar refletido em escolha de matérias primas ou no aprimoramento do processo de produção e entrega. Já o segundo pode ter um apelo emocional e pode ser um meio poderoso de diferenciação em mercados de moda. Neste ponto a embalagem também possui grande importância, pois se usada como fator de diferenciação pode atuar na vida útil do produto na prateleira, na proteção no transporte antes do consumo, como facilitador de consumo, como criador de imagem e de promoção. (HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001).

Enfim, muitos são os fatores que podem ser usados como elementos de diferenciação de produtos. Mas alguns pontos devem ser considerados antes de intitular outras estratégias de diferenciação: conhecer o que o cliente quer receber além do produto genérico, conhecer o que os clientes valorizam além do esperado e saber até onde esta diferenciação pode ser copiada. Levando em consideração estes pontos, a empresa será capaz de encontrar suas aptidões centrais ou competências ou ainda ativos de marketing que a empresa concorrente não conseguirá seguir. Além do produto central, estes pontos podem ser encontrados quando se leva em consideração oferecer serviços agregados e estes podem estar associados aos ativos de marketing (HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001)

### **2.5.2.2 - Diferenciação de Marca**

Hooley, Saunders e Piercy (2001) acreditam que a diferenciação pela marca coloca o consumidor no centro da construção de uma posição sustentável no mercado. Desta forma, as empresas passam a trabalhar com a idéia de uma única proposição emocional ao evidenciar suas marcas. Onde produtos concorrentes podem parecer similares para alguns, mas para outros o que está associado à marca é realmente o que pesa na hora da compra. Hooley, Saunders e Piercy (2001) ainda citam como algumas empresas conseguem conquistar força no mercado através de modelos de autores que estudam a percepção dos consumidores. Um destes modelos é o de Ries e Trout (apud Hooley, Saunders e Piercy 2001) que estabelece uma escada de consciência dos consumidores que nomeiam apenas alguns produtos entre tantos concorrentes com base em associações e mensagens em suas mente. Outro modelo é o Aaker (apud Hooley, Saunders e Piercy 2001) que coloca que as posições no mercado podem ser alcançadas através de meios diferenciados como posicionamento por atributos declarados do produto, pela deposição ao concorrente, pelo posicionamento baseado em aplicação do produto, pelo posicionamento utilizando fotos de usuários e pela associação de classes aos produtos.

### **2.5.2.3 – Diferenciação de Distribuição**

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001) a diferença da distribuição ocorre quando os pontos de venda são diferentes ou a cobertura do mercado é diferenciada. Assim, novos formatos de comercialização também estão relacionados à diferenciação pela distribuição.

#### **2.5.2.4 – Diferenciação de Preço**

O preço só significará fator de diferenciação se tiver uma base bem sucedida de análise de custos. Caso contrário, enveredar por uma guerra de preços mais baixos entre os concorrentes pode levar uma empresa ao fracasso. Em geral, essa estratégia tem sustentabilidade quando o produto não apresenta grau de diferenciação alto (HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001).

#### **2.5.2.5 – Diferenciação de Comunicação**

Para Hooley, Saunders e Piercy (2001), a diferenciação pela comunicação envolve o uso de vários tipos de comunicação combinados (relações públicas, propaganda, mala direta, entre outros) com o cliente ou o uso de conteúdo totalmente inovador. Muitas empresas podem usar, por exemplo, o potencial de relações públicas para criar relacionamentos com a mídia e ajudar a promover a empresa de forma mais crível do que uma simples propaganda. Ou ainda uma mensagem totalmente diferenciada pode levar a uma grande vantagem de diferenciação para algumas empresas.

#### **2.5.3 Estratégias por Foco**

Por fim, a terceira estratégia genérica analisada é a que objetiva focar um determinado grupo comprador ou um segmento de linha de produtos ou ainda um mercado geográfico específico. Neste tipo de estratégia o objetivo é atender muito bem ao alvo determinado e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta (PORTER, 2004). A estratégia por foco tem duas variantes: o enfoque em custos, pelo qual a empresa busca uma vantagem de custo em um segmento

específico e o enfoque na diferenciação, pelo qual a empresa busca uma vantagem de diferenciação em seu mercado alvo. (PORTER, 1992). Assim, a definição da estratégia é dada segundo a premissa de que a empresa conhece tão bem seu mercado alvo que é capaz de atendê-lo de forma muito mais satisfatória que seu concorrente. Com isso, a empresa consegue atingir níveis de custos mais baixos para atingir esse alvo ou se diferenciar por ter seu atendimento em melhor nível, ou ambas. Porém se um segmento alvo de uma empresa que adota a estratégia de foco não é diferente de outros segmentos, então este tipo de estratégia não funcionará. Assim, se a empresa consegue manter a liderança com foco em custos ou com foco na diferenciação em um determinado segmento alvo atrativo ou lucrativo, então ela estará à frente de seus concorrentes (PORTER, 1992).



FIGURA 6: Três Estratégias Genéricas  
Fonte: Michael Porter, Estratégia Competitiva, 2004, p. 41

#### **2.5.4 O Meio Termo**

Para Porter (1992), as três estratégias genéricas são meios para as empresas conseguirem destaque em ambientes competitivos. No entanto, caso uma empresa não consiga desenvolver sua estratégia baseando-se em uma destas três alternativas ou a cada momento exerça uma delas não as desempenhando adequadamente estará no que é chamado de “meio-termo”. Esta empresa não conseguirá alcançar qualquer vantagem competitiva e está em uma situação estratégica de desvantagem em relação aos concorrentes. Uma empresa no meio-termo só conseguirá ter lucros atrativos se seus concorrentes também estiverem no meio termo. Segundo Porter (1992) esta posição se reflete devido ao fato de as empresas relutarem em escolher um caminho estratégico para competir. Muitas vezes, a empresa quer atingir vantagens competitivas por vários meios escolhendo ações que acabam sendo inconsistentes e não consegue atingir nenhuma. No entanto, alguns autores discordam de Porter e acreditam que o fato de uma empresa estar posicionada no *meio-termo* não significa que ela não utilize de técnicas competitivas típicas de uma ou mais das estratégias genéricas, mas apenas que a sua estratégia como um todo carece de consistência interna (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997).

#### **2.6 Estratégias no Varejo de Moda**

Sobre moda muito se comenta. Dela tem falado escritores, poetas, sociólogos, psicólogos e economistas, assim como os consumidores, comerciantes, criadores, diretores e empresários. Mas sem dúvida, como qualquer tema muito abordado que trate de sensibilidade e gostos individuais parece muito sobre a moda ainda está por dizer.

Há algumas décadas, o conceito de moda se associava exclusivamente a roupas, em particular, o segmento mais requintado de roupa feminina: a alta costura. Mas recentemente a *prêt-à-porter* também estado na pauta. Isto mudou ao começar a se

falar também de outros segmentos de consumo como: acessórios, calçados, cosméticos, móveis e decoração, etc. Mas até agora, a troca sistemática de produtos não foi institucionalizado em nenhum campo das atividades humanas como se tem feito com a roupa e os bens de consumo relacionados a ela como acessórios e cosméticos. Assim, para se compreender as estratégias e formas de gestão de empresas de moda é essencial que se conheça o seu significado, do porque e como se cria, como se difunde e se esgota. Entretanto, nos estudos de gestão tradicional se tem tratado pouco de moda, mais pela relativa incapacidade – tanto no terreno teórico quanto na realidade prática das empresas – de compreender, explicar, prever e, portanto ter gestão sobre processos específicos na moda. Mas de forma genérica, começa-se a entender o processo de criação de estratégias para o setor de varejo de moda, quando se entende sua segmentação. Há uma grande fragmentação do setor de moda e esta está estreitamente ligada à variedade de exigências do consumidor e sua variabilidade no tempo. O processo de troca constante, ou a variabilidade, está também ligado ao próprio ciclo das temporadas e ao ciclo da moda que varia significativamente entre as temporadas (SAVIOLLO;TESTA, 2007).

### **2.6.1 *Posicionamento no Varejo de Moda***

Para Saviolo e Testa (2007), os produtos não possuem valores em si mesmos. Seus valores são atribuídos como respostas às necessidades do consumidor. As características do produto, concebidas de acordo com estes diversos tipos de necessidades do consumidor, representam o ponto de partida de qualquer estratégia de segmentação e posicionamento de uma empresa de moda. No entanto, um produto de moda adquire para o consumidor um significado que ultrapassa suas características funcionais e remete a conteúdos relacionados à comunicação simbólica que o consumidor projeta no momento de compra. Para Sorcinelli (2008) os consumidores adquiriram alto nível de consciência em relação aos produtos que as empresas oferecem e aos valores de suas marcas que confundem qualidade funcional com valores individuais e sociais. Assim, uma classificação das categorias de produtos oferecidos pelas empresas de moda se faz necessária com o intuito de

sugerir uma primeira idéia de diferenciação das estratégias competitivas existentes no setor.

- Básicos: são aqueles produtos que satisfazem necessidades primárias, são objetos de compra repetida e não estão sujeitos a moda. Os produtos sem marca ou de lojas populares com marcas próprias possuem identificação com a moda e baixo preço. Também se incluem nesta categoria produtos clássicos, mas não necessariamente de baixo preço

- De Consumo: são aqueles produtos que possuem marca, são identificados por sua diferenciação e correspondente superioridade em preço, com predomínio de atributos intangíveis e emocionais e sujeitos a moda. Mesmo que diferenciados entre si, os produtos de consumo são comparados e escolhidos por um processo de valorização que afeta todo o sistema de oferta e preço.

- Exclusivos: são produtos únicos, ou percebidos como únicos pelo consumidor. São assim conceituados por possuírem características próprias do produto (completamente inovador) ou pela marca que lhe é agregada.

Assim, essa categorização entre os produtos é importante para entender as diversas estratégias competitivas em empresas de moda. Para o produto básico, a gestão fundamentalmente segue a lógica de volume/preço. Com o produto de consumo deve-se criar emoção e, portanto a gestão é fortemente orientada para consumidor e suas exigências. E por fim, para o produto exclusivo, a gestão é diretamente orientada para o produto e para a marca (SAVILO;TESTA, 2007).

Segundo Saviolo e Testa (2007) em conformidade com a metodologia Porteriana, outra forma de determinar estratégias é analisar o mercado com o objetivo de compreender suas necessidades e oferecer produtos percebidos como únicos para um único segmento. A compreensão do ambiente em que a empresa opera é o passo inicial para uma segmentação de mercado e para a definição de posicionamento da empresa e suas marcas. Um posicionamento singular está ligado à capacidade da empresa de moda de propor aos clientes um determinado conjunto de benefícios capazes de criar valor e de serem percebidos como únicos pelos consumidores. Esta estratégia impõe opções concretas: uma empresa de moda não pode oferecer toda a gama de benefícios desejados pelo mercado, mas deve se

concentrar em alguns e os propor de forma única. Para Sorcinelli (2008) as empresas do ramo de moda que atingem o sucesso são aquelas que sabem através de análises de mercado projetar e oferecer produtos próximos as exigências de sua clientela e diferentes dos concorrentes.

Também para Saviolo e Testa (2007), o posicionamento se realiza baseado em valores importantes, entre os quais a empresa pode eleger os mais significativos para o próprio público:

- Atributos de produto: aspectos físicos e tangíveis do produto como materiais utilizados, resistência, detalhes. Mas no caso de roupas e acessórios é bastante difícil para o consumidor diferenciar os produtos somente a partir de aspectos físicos ou funcionais.
- Benefícios ou valores associados ao produto: refere-se a valores intangíveis do sistema de oferta como um todo e que são significativos para o consumidor. Este busca benefícios e não atributos e ainda não conhece a relação entre eles.
- Funções Específicas ou ocasiões de uso: neste caso o produto se posiciona enquanto determinadas situações de uso, talvez até não tradicionais.
- Concorrentes como Referências: o posicionamento de um concorrente representa uma limitação e uma oportunidade para um novo posicionamento. A limitação acontece uma vez que é muito difícil se apropriar de símbolos já assimilados pelos consumidores e a oportunidade porque a empresa pode buscar seu próprio espaço diferenciando-se por outros símbolos vinculados ao produto e orientando seu crescimento em função disso.
- Estilos de Vestir: Se a roupa é forma de expressão do sistema de valores de um consumidor, então os estilos de vestir correspondem a diferentes formas de entender a necessidade desta roupa.

Sobre o posicionamento, suas decisões representam o elemento mais importante da estratégia competitiva, o critério mais importante para desenvolver um mix de marketing coerente com a própria empresa e de acordo com a descoberta do ambiente na qual ela está inserida. O posicionamento não é uma opção de direção da empresa, mas uma necessidade, com o objetivo de evitar que o consumidor escolha sozinho como posicionar em sua mente o produto ou a marca da empresa.



O processo de posicionamento corresponde a oferecer produto, marca e serviços dentro de percepções do segmento selecionado, com o objetivo final de gerar uma diferenciação possível, sustentada e duradoura da atividade da empresa e sua competência. Com isso em mente a empresa pode passar de estratégia de artigos básicos ou de consumo para uma estratégia de exclusividade, com a criação de uma base de singularidade no mercado (SAVILOLO;TESTA, 2007). Mas ao escolher uma parcela de mercado há que se preocupar com alguns propósitos que o definem como segmento como homogeneidade (o que se vê como grau de coesão em relação ao outros segmentos), relevância (quantidade de clientes e capacidade de consumo) e acessibilidade (possibilidade de atingir o segmento) (SORCINELLI, 2008).

No entanto, a segmentação no mercado da moda é ainda pouco estudada devido a alguns fatores. Em primeiro lugar, a rápida obsolescência do produto de moda torna pouco aplicável os conceitos comuns de marketing de varejo, concebidos para produtos de grande consumo e de ciclos de vida mais amplos. Em segundo lugar, como é dada grande importância à fase criativa e em consequência à área de produto, o marketing perde apoios fundamentais para os demais itens do mix. No setor de moda é difícil encontrar uma área de marketing bem estruturada, já que o criador de produto se encarrega da estratégia de mercado, da comunicação, e delega a gestão somente a atividades comerciais. A exigência de um marketing estratégico vai além de uma gestão do *mix* de marketing, mas encara também a orientação para o mercado tão necessária na segmentação de empresas de varejo de moda (SORCINELLI, 2008; SAVILOLO;TESTA, 2007).

Assim, complementando Saviolo e Testa (2007), neste estudo uma revisão dos itens do mix de marketing produto, comunicação, distribuição e preço, acrescidos da marca (em consonância ao estudo feito por Hooley, Saunders e Piercy na seção anterior) se faz necessária. Isto porque os mesmos são considerados como fontes de diferenciação para o posicionamento estratégico de empresas de varejo de moda.

## **2.6.2 *Mix de Marketing no Varejo de Moda***

### **2.6.2.1 - Decisões de Produto no Varejo de Moda**

O composto de produtos de uma empresa constitui uma das mais importantes variáveis quando se classificam e definem os diversos tipos de varejistas. Logo, as decisões que envolvem o composto de produto com certeza são fundamentais para estabelecer as estratégias de diferenciação. Como cada ramo de negócio no varejo é determinado pela composição de produtos que ele oferece, é também dependente deste o diferencial competitivo que o varejista pretende adotar (PARENTE, 2000).

Complementando o que já foi dito na seção anterior sobre produtos, alguns aspectos estratégicos importantes devem ser considerados ao se decidir sobre o composto de produtos. A amplitude, por exemplo, diz respeito à quantidade de categorias e subcategorias de produtos em um ponto de venda, podendo ser mais estreita (menos categorias) ou mais ampla (muitas categorias). A profundidade, outro aspecto estratégico às vezes chamado de sortimento, se refere ao número de itens ou marcas em uma mesma categoria (modelos, tecidos, cores). A estratégia de diferenciação então virá entre decidir que amplitude e profundidade terão, sendo que os varejistas que optarem por terem uma profundidade pequena com uma amplitude estreita, em geral, oferecerão aos seus clientes vantagens fortes para compensar sua variedade limitada. Já aqueles varejistas que optarem por amplitude estreita e profundidade grande, geralmente são os que resolvem se especializar em algum segmento e são conhecidos por isso, podendo até desenvolver forte fidelidade dos clientes por este motivo. Também há possibilidade de oferecer ao cliente um composto de produtos com amplitude ampla e profundidade pequena o que significa que o varejista quer oferecer de tudo um pouco e pode atingir uma grande gama de necessidades dos clientes. E por fim, o varejista pode optar por ter um composto de produtos com amplitude larga e profundidade larga o que atenderá a todas as necessidades do cliente em determinado ramo de atuação (PARENTE, 2000). Também muitas empresas, à medida que conhecem o mercado em que atuam, progressivamente passam a oferecer uma maior diversificação de produtos,

desenvolvendo o conceito de *total look* (lojas que vendem desde o sapato até o chapéu, montando todo o visual do cliente). Desta forma, há uma considerável expansão do mix de produtos e conseqüentemente também uma ampliação da complexidade de gestão no varejo. No entanto, a diversidade de produtos e sua variabilidade só exercerão um papel estratégico quando forem destinadas a satisfazer da melhor forma possível e plenamente as exigências do consumidor (SAVILOLO;TESTA, 2007). Outro fator ao se pensar em diferenciação do composto de produtos é a substitutibilidade de um determinado produto. O varejista deve se preocupar em não colocar em seu composto de produtos itens que sejam substitutos perfeitos, pois esse aumento de variedade não agrega valor para o cliente (PARENTE, 2000).

Os serviços também são um importante meio de diferenciação na compra de muitos produtos. Serviços primorosos são primordiais para o sucesso no lançamento de novos produtos. O ciclo de vida do produto também é bastante útil para ajudar varejistas a decidir sobre o composto de produtos. Analisando o ciclo de vida dos produtos o varejista pode estimar o potencial de crescimento para novos produtos e a prever a evolução de vendas ao longo de período de tempo. A cada estágio (introdução, crescimento, maturidade e declínio) do ciclo de vida do produto, novas estratégias devem ser estudadas. O varejista também deve procurar mapear as mudanças nos hábitos e comportamentos de seu consumidor alvo. Essas mudanças vêm ocorrendo cada vez mais rápidas e o foco no cliente é a palavra de ordem dos varejistas sensíveis e motivados a crescer. E por fim, o varejista deve se preocupar também com o seu posicionamento de mercado. Este posicionamento deverá ser o fio condutor de todas as decisões de composto de produto (PARENTE, 2000).

#### **2.6.2.2 - Decisões de Marca no Varejo de Moda**

A marca é bastante eficaz em diferenciar produtos e pode ser um ativo de marketing de grande importância por agregar valor à reputação da empresa. Como diz Ferrel e Hartline (2006) uma das decisões mais importantes que os profissionais de marketing devem tomar em relação ao produto está relacionada ao gerenciamento

de marca. “Marca é a combinação de nome, símbolo, termo ou design que identifica um produto específico.” (Ferrel; Hartline, 2006, pág. 201)

Este é um fator crucial para a diferenciação da empresa perante seus concorrentes. O uso da marca é tão importante que as empresas geralmente, para protegê-las, obtêm registros para designar legalmente que seu proprietário detém o uso exclusivo e impedir que outros a utilizem. Isso significa uma vantagem competitiva sustentável já que uma vez registrada e valorizada pelos consumidores uma marca nunca pode ser usada por outros (FERREL;HARTLINE, 2006).

Para Saviolo e Testa (2007), na realidade, a marca representa cada vez mais o centro das estratégias na moda: na última década ela passou de um papel subalterno a respeito do produto para uma função de criação e incremento de valor de todo o conjunto empresarial. Além disso, a marca emerge como área de convergência entre produção, distribuição e consumo. As informações advindas do mercado auxiliam a compreender que entre empresas competitivas a marca não tem valor apenas de armadilha para compra, mas de símbolo estável de identidade destas empresas (SORCINELLI, 2008).

Hoje na moda, a gestão da marca é um processo muito sofisticado que pretende reunir e manter ao longo do tempo uma combinação de atributos tangíveis e de valores intangíveis que são importantes para o consumidor e distinguem efetivamente no mercado a identidade da empresa da dos concorrentes (SAVILOLO; TESTA, 2007).

No caso de produtos de moda, especialmente, onde os elementos simbólicos predominam sobre os elementos técnicos e funcionais, a marca se converte em eixo estratégico para diferenciar a oferta e manter a vantagem competitiva empresarial. Por sua natureza, a moda está ligada a um horizonte temporal de curta duração, a temporada, o que tem levado positivamente as empresas a orientar suas estratégias claramente para produto. Hoje os produtos são basicamente homogêneos, e a verdadeira inovação do estilo se limita a umas poucas marcas, enquanto que a adequada relação qualidade-preço hoje se dá por favorecida em quase todas as fatias do mercado. Ainda assim, a marca consegue criar um ponto de corte, a médio

e longo prazo, entre a dimensão da operação por produtos e a estratégia de mercado, oferecendo a todos os empresários uma garantia de valor que vai além das temporadas. Na moda, a capacidade de desenvolver uma relação duradoura, e que se auto-alimenta, com o consumidor depende da gestão de estratégia da marca. A distinção entre marca e produto se torna fundamental, pois os produtos são o que a empresa produz e a marca o que os consumidores compram. No entanto, o fundamental do setor de moda também é como fazer conviver a identidade da marca com a inovação e a troca, quase semestral do contexto e das tendências. Um correto posicionamento da marca no tempo se revela de uma forma através da qual se pode interpretar as trocas sociais e permanecer em sintonia com o consumidor (SAVILOLO;TESTA, 2007).

As decisões estratégicas dos varejistas também deverão estar entre vender em sua empresa produtos de marcas próprias ou marcas de fabricantes. As marcas próprias são desenvolvidas pelos próprios varejistas e são vendidas com exclusividade por eles, enquanto que as marcas de fabricantes são de propriedade de um terceiro, podendo ser comercializadas por vários varejistas (FERREL; HARTLINE, 2006; PARENTE, 2000). Algumas vantagens gerais do gerenciamento de marca são:

- Identificação do produto: Os clientes podem identificar facilmente os produtos pelas marcas
- Compra Comparada: Os clientes podem avaliar e comparar os produtos dos concorrentes pela marca.
- Eficiência na Compra: Acelera a compra e facilita a recompra, reduzindo tempo e esforço na busca.
- Redução do Risco: Permite ao cliente comprar um produto conhecido reduzindo o risco.
- Aceitação do Produto: Novos produtos de marcas já conhecida são mais facilmente aceitos.
- Auto-imagem Incrementada: Marcas transmitem *status*, imagem e prestígio.

- Maior fidelidade ao produto: A marca aumenta a identificação do cliente com o produto. (FERREL; HARTLINE, 2006)

Vantagens competitivas advindas do gerenciamento de marcas estão nas alianças ou relacionamentos que podem ser feitos entre empresas e suas marcas. Dentre alguns desses relacionamentos entre marcas estão: a parceria de marcas (*co-branding*) que consiste em vender um produto com duas marcas associadas, e o licenciamento de marca que envolve um acordo comercial em que uma empresa concede o direito de uso da marca a outra em troca de um licenciamento (FERREL; HARTLINE, 2006).

### **2.6.2.3 - Decisões de Distribuição no Varejo de Moda**

Esta variável é bastante importante, pois enquanto as outras variáveis do composto de marketing podem ser modificadas com certa facilidade ao longo do tempo, a localização e a preparação do ponto de venda é crítica para o varejista. O local onde a loja está vai influenciar diretamente a atratividade da mesma junto aos clientes e conseqüentemente seu volume de vendas. No entanto, para os varejistas que operam sem loja (como empresas de catálogos, varejistas pela internet) este quesito com certeza deixa de ter peso. Analisando varejistas de lojas físicas, deve-se pensar então que a diferenciação pela distribuição deverá estar consistente com o posicionamento mercadológico adotado pela empresa, considerando inclusive seu mercado alvo (PARENTE, 2000). Alguns fatores que podem influenciar nesta decisão são: o segmento ou classe social a que pertence seu público alvo e a capacidade desta loja de atingir clientes de regiões mais distantes.

Um aspecto analisado quando a decisão é de distribuição consiste no grau de concentração geográfica onde a loja vai estar instalada. Quando há a concentração geográfica a empresa agrupa suas unidades em uma região geográfica específica e visa atendê-la da forma mais completa, mais sintonizada nas necessidades dos clientes desta área. Os varejistas que conseguem trabalhar desta forma demonstram alto grau de competência gerencial e de competitividade mercadológica e

conseguirão assim afastar os concorrentes. Já quando o varejista que opta por dispersar a localização de suas unidades em várias cidades ou regiões procura evitar riscos que podem atingir uma única região, como por exemplo, uma crise econômica ou a chegada de um forte concorrente. Decidido à localização geográfica, há a necessidade de se decidir também o tipo de localização, se centro comercial planejado do tipo *shopping center* ou não, ou se sob o formato de loja isolada (PARENTE, 2000). O centro comercial do tipo não planejado mais importante das cidades é a própria zona comercial no centro que possui lojas que atraem grande número de consumidores. Geralmente essa concentração de consumidores é reforçada por terminais de transporte coletivo que também estão localizados no centro. Centros comerciais localizados em zonas de bairros também possuem seu valor à medida que as cidades crescem e se espalham replicando gradualmente o composto varejista do centro da cidade. Já quando os centros comerciais são planejados, eles são desenvolvidos especificamente para formar complexos varejistas oferecendo variedade de produtos (PARENTE, 2000). Outros fatores que devem ser levados em consideração quando feita a análise do ponto do lojista: o tráfego de pedestres (em número e perfil de pessoas), o acesso e fluxo de tráfego de veículos (se intenso, congestionado e com facilidade de acesso), a facilidade de estacionamento, afinidades com outros varejistas e a localização específica (posição, visibilidade e condição da construção).

Com relação aos formatos das lojas de moda eles podem ser variados. O mais comum deles é o formato monomarca e que pode ser segmentado em função do tipo de venda. As lojas de marca (ou as conhecidas *flagship stores*) geralmente são situadas em localidades prestigiadas em âmbito internacional e são orientadas a fornecer ao consumidor produtos que evocam ao próprio mundo da marca. Outro formato apresentado por lojas monomarcas são as franquias ou a loja dentro da loja (os *corners*) que podem variar de tamanho, mas ainda assim traduzem o conceito da marca em seu mix de produtos. Nos formatos multimarcas têm-se as lojas especializadas tradicionais que apresentam um sortimento reduzido, porém variado, elevada assistência ao cliente, estão especializados por segmento ou por tipologia de produto. As lojas de departamento também são exemplos de lojas multimarcas comuns em muitos países, possuem tamanho mediano a grande, apresentando produtos variados, de marca própria e produtos de marca. As lojas especializadas se

caracterizam por apresentar um determinado tipo de produto (roupa esportiva, roupa para noite, calçado, entre outros), mas de marcas variadas e muitas faixas de preço. Outro formato de distribuição de produtos de moda são as lojas de desconto (os *outlets*) que vendem produtos específicos de marcas variadas, mas de coleções passadas ou em constante liquidação, sem nenhum tipo de serviço ao cliente. Enfim, o ponto de venda é o local onde se executam as estratégias de uma marca. O ponto de venda é o ponto de partida para construir uma relação duradoura e interativa com o consumidor que no sistema de moda é sempre embasada em aspectos emocionais. Isto explica porque nos últimos anos, algumas lojas têm sido tratadas como conceito. São espaços mono ou multimarcas onde a venda está ambientada em um contexto diferenciado, com uma identidade definida e capacidade para atrair os consumidores, fidelizando-os (SAVILOLO; TESTA, 2007; COBRA, 2007). As lojas conceito não vendem unicamente roupas, vendem um estilo de vida. E os clientes que procuram estas lojas não estão interessados em apenas se vestir, mas em permanecer um tempo maior na loja, onde podem comprar muitos outros tipos de produtos como cosméticos, acessórios, artigos de decoração. Com isso, o mix de produto é ampliado assim como os ganhos do lojista. (FEGHALI; DWEYER, 2001)

Após decisões sobre o ponto, o varejista se volta então para o interior da loja. É lá que o consumidor manifesta seu interesse pelo produto e as decisões sobre atmosfera, apresentação da loja, layout e exposição dos produtos se tornam fundamentais. Estes itens devem motivar os consumidores a passarem mais tempo dentro da loja e aumentar a sua produtividade. Essas decisões também devem ser consistentes com o posicionamento do lojista e com seu mercado alvo. A atmosfera está intimamente ligada à imagem que os clientes vão fazer da loja. Recursos que influenciam a visão e os outros sentidos dos clientes são fundamentais para se criar uma atmosfera favorável às compras. Cores, sons, aromas, formas, decoração e equipamentos de sinalização e comunicação visual são elementos percebidos pelos clientes que vão construir sentimentos para com a loja. A atmosfera é personalidade da loja, é o que vai aprofundar as impressões e idéias do consumidor sobre a loja (PARENTE, 2000).

A apresentação externa da loja possui aspectos que podem causar grande impacto positivo na imagem para atrair um cliente. É ela a causa da primeira impressão no



consumidor e pode significar pontos na percepção quanto à qualidade e tipo de loja. Elementos como visibilidade, tamanho, estilo arquitetônico, vitrines e comunicação visual externa projetarão a imagem da loja na mente dos clientes. Inclusive são elementos que podem significar substancial vantagem competitiva, pois podem representar a capacidade em atrair novos clientes (PARENTE, 2000).

Já a apresentação interna da loja procura envolver os clientes de forma estimulante reforçando sua atmosfera. Para que isso aconteça, muitos elementos devem ser preparados para provocar os cinco sentidos dos clientes, ou sua sensação de conforto, ou ainda facilitando a comunicação de forma estimular o processo de compra. Elementos que estimulam os sentidos e o processo de compra são as cores das vitrines e das próprias lojas, o tipo de iluminação, os odores e perfumes relacionados aos produtos, o apelo ao tato (experimentação) e o som ambiente. Elementos que proporcionam conforto e que também influenciam nas decisões dos clientes são os pisos, as larguras de corredores, temperatura, provadores, manutenção e limpeza. E, por fim, elementos que facilitam a comunicação visual e o interesse do cliente no produto são as etiquetas e precificação, as próprias mercadorias e sua disposição na loja. Outro ponto relevante sobre a atmosfera com a qual o lojista deve se preocupar é o fluxo de consumidores dentro da loja. Este fluxo pode ser variado conforme a disposição de equipamentos de exposição de produtos dentro da loja. Procura-se proporcionar conforto aos clientes na circulação em dias de muito movimento. A disposição interna influencia o cliente em sua percepção a cerca da loja e de seu estilo de venda (PARENTE, 2000).

#### **2.6.2.4 - Decisões de Comunicação no Varejo de Moda**

A comunicação no setor de moda não é igual a qualquer outra no setor de bens de consumo. Não por sua causalidade, mas porque o código de comunicação da comunicação de moda tem se mostrado historicamente diferenciado de outros códigos de comunicação. Isto porque a própria moda é uma forma de comunicação e uma forma de produzir mensagens (SAVILOLO;TESTA, 2007). No entanto, comunicação no varejo de moda também se vale do composto promocional,

propaganda, promoção de vendas e publicidade para agregar valor à comunicação da empresa e ajudá-la a alcançar seus objetivos estratégicos.

A propaganda é uma componente chave para a comunicação. É representada pela comunicação paga, indireta e impessoal transmitida por meio de mídia massificada fora da loja, como televisão, jornal, rádio, revistas, malas diretas, outdoors, internet, entre outros (FERREL; HARTLINE, 2006). Geralmente as estratégias de diferenciação pela propaganda são estabelecidas em função do orçamento que a empresa apresenta para tal. Pois varejistas que não despendem o suficiente em propaganda têm dificuldades em se destacar no mercado. Desta forma, há algumas maneiras apropriadas para determinar o orçamento da propaganda. Pelo método dos objetivos e tarefas o varejista expõe suas metas para a campanha publicitária e determina as tarefas e o gasto necessários para atingi-las. Pelo método da porcentagem de vendas, como o próprio nome já, diz, o varejista baseia os gastos em propaganda por um percentual estipulado das vendas. Pelo método do alinhamento competitivo, o varejista tenta igualar os seus gastos com propaganda com os gastos do concorrente. E pelo método arbitrário, o varejista de acordo com sua intuição e experiência pessoal determina os gastos com a propaganda. (FERREL; HARTLINE, 2006; PARENTE, 2000). Depois de definido o orçamento da propaganda, dois outros tipos de decisão que afetarão as estratégias de comunicação do varejista são a escolha da mídia e da mensagem a ser veiculada. Esta última está claramente vinculada ao objetivo da propaganda, mas a escolha da mídia irá depender muito mais do tipo de produto a ser promovido ou do mercado atingido. Por exemplo, os jornais apresentam cobertura intensa de mercados locais, ideais para produtos com apelo de preço, enquanto que revistas são mais interessantes para produtos especializados, ou o outdoor que pode abranger a área próxima ao ponto de venda do varejista. Alguns aspectos são levados em consideração ao selecionar mídias para a propaganda como sua efetividade, seu impacto, sua frequência, sua flexibilidade, sua rapidez, prestígio e custo (PARENTE, 2000). Um formato muito comum de propaganda no setor de moda são as revistas especializadas, geralmente femininas, que apresentam mais informações sobre os produtos, e cuidam para que a comunicação seja mais efetiva e não fique apenas como sugestão para o consumidor (SAVILOLO; TESTA, 2007).

Outro importante componente de diferenciação do composto promocional no varejo é a promoção de vendas que engloba todas as demais atividades pagas de comunicação, exceto a propaganda, e que agrega valor para o cliente. Na promoção de vendas, o varejista oferece um real benefício ao cliente (PARENTE 2000). O principal objetivo dos varejistas a atingir com as promoções de vendas é estimular o movimento de clientes ou aumentar o volume de vendas em locais específicos (FERREL; HARTLINE, 2006). Há uma grande variedade de formas de promoção de vendas e a utilização desses métodos está limitada à criatividade do varejista. Alguns exemplos de promoção de vendas são: cupons (em forma de descontos ou para incentivar o aumento de vendas), displays no ponto de venda (lembrando os clientes de alguns produtos ou promoções), demonstrações (para que o cliente tome conhecimento do produto e efetue a compra), concursos e sorteios (apesar de incentivarem a compra não fidelizam o cliente), programas de fidelidade (recompensam clientes fiéis), brindes (presentes que os clientes ganham ao efetuar determinada compra), entre outros (FERREL;HARTLINE, 2006; PARENTE, 2000).

O terceiro componente do composto promocional do varejo é a publicidade. Segundo Lewinson (1997), a publicidade no varejo funciona como uma ferramenta de relações públicas comunicando de forma positiva ou negativa referente à atividade do varejista, de forma indireta, impessoal veiculada por uma mídia de massa e não paga. (PARENTE, 2000) A área das relações públicas possui bastante responsabilidade no setor de moda. Ela encarrega-se de seguir todas as manifestações públicas de uma marca, como os desfiles, a apresentação de mostruário, o lançamento de uma nova linha, a inauguração de uma nova loja, os eventos, os divulgadores da marca (geralmente celebridades patrocinadas), e a gestão das relações e da imagem da marca entre os formadores de opinião. E enviar os *releases* (texto publicitário) que podem se tornar boas estratégias de comunicação para o varejista. Eles são enviados para imprensa para chamar atenção sobre um evento ou lançamento ou em forma de artigos esclarecedores que podem comunicar feitos ou responder a publicidade negativa (FERREL; HARTLINE, 2006). O objetivo final é sempre promover a imagem da marca entre os consumidores finais, ainda que as iniciativas estejam dirigidas em sua maior parte aos especialistas que ao propagá-la nos meios de comunicação podem ampliar o seu conhecimento (SAVILOLO;TESTA, 2007). A publicidade, quando positiva, tem a

vantagem de poder comunicar ao público do varejista uma imagem de credibilidade e criar percepção de valores como qualidade, inovação ou valor. Assim, os varejistas de moda devem procurar encontrar oportunidades para conseguir divulgar notícias positivas sobre a sua empresa.

#### **2.6.2.5 - Decisões de Preço no Varejo de Moda**

O preço certamente é a variável mais citada pelas empresas varejistas na hora de se estabelecer estratégias. Ele é o que afeta mais rapidamente a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas (PARENTE, 2000). Já para Ferrel e Hartline (2006) existem três razões pelas quais o preço é o que mais recebe maior atenção dos varejistas. A primeira delas é explicada pela equação da receita ser bastante simples; ela é igual ao preço vezes a quantidade vendida. E assim, a empresa só pode aumentar a receita alterando um dos dois fatores, ou aumentando o preço ou aumentando a quantidade de produtos vendidos. A segunda razão é que esta variável preço é bastante simples de ser alterada e o pode ser em curtíssimo prazo. E a terceira razão é que as empresas demandam muito trabalho e tempo tentando descobrir os preços e táticas de precificação dos concorrentes, e isso é vital para manter-se no negócio.

Muitas vezes as políticas que norteiam as estratégias de preços estão relacionadas aos objetivos que a empresa pretende atingir em termos de lucratividade, competitividade e vendas. Estes objetivos se dividem em grupos: os de vendas, os de imagem de preço e os objetivos de lucro. Os objetivos de venda apóiam-se nas justificativas que um maior volume de vendas está associado a maiores índices de lucratividade e que a conquista de um maior volume de venda limita o crescimento dos concorrentes. Desta forma, atingir objetivos de venda significa atingir objetivos em vários níveis de vendas (totais da empresa, de uma região ou de uma loja) e por isso o preço e a margem geralmente são alterados. Abocanhar certa fatia de mercado também está relacionado aos objetivos de vendas, pois significa alcançar uma melhor posição relativa ao volume de vendas comparado ao mercado em certa região. Mas a marcação de preços pode ser definida de acordo com objetivos de

competitividade. A precificação com bases na imagem é valorizada quando o varejista pretende ser o líder em preço ou ainda quando o varejista resolve ter paridade de preços com os concorrentes. E por fim, os varejistas também estabelecem preços visando à otimização de lucros. Eles podem querer a maximização dos mesmos (elevando preços e margens e reduzindo custos), ou atingir níveis de lucratividade que possibilitem alcançar certo retorno de investimento (percentual entre o lucro e o capital investido) ou ainda para atingir níveis desejáveis de rentabilidade (PARENTE, 2000).

Quanto às políticas de preço, os varejistas precisam definir se os preços de suas lojas ficarão acima dos preços de mercado, abaixo ou equivalente. Se os preços serão acima do mercado, os varejistas não se preocupam em concorrer na base do preço. Neste tipo de política, o varejista busca maximizar seus lucros exatamente pela margem bruta que pratica e não pelo volume de vendas. Isto é permitido quando a concorrência é pouco intensa, ou o varejista não consegue baixar seus custos de operação e conseqüentemente os consumidores são menos sensíveis aos preços, ou ainda quando o varejista consegue se diferenciar em outros pontos do composto de marketing, explorando outros benefícios a oferecer ao cliente. Se a política adotada pelos varejistas é a de preço médio de mercado, este não consiste em vantagem competitiva nem tão pouco desvantagem. O varejista que a adota esta política, no entanto procura se diferenciar de seus concorrentes oferecendo outros benefícios. Já se a política de preços é manter-se abaixo do mercado, o varejista deve se estruturar em conseguir manter os custos também baixos. Adotando a política de preços baixos, o varejista normalmente busca a lucratividade em altos volumes de vendas e giro rápido dos estoques (PARENTE, 2000). E por fim, segundo Ferrel e Hartline (2006) outras duas políticas são usadas relacionando-as ao ciclo de vida do produto:

- Desnatamento: Quando o produto é lançado, em seus primeiros estágios do ciclo de vida, o desnatamento ocorre para segmentar uma determinada camada de consumidores que pagam um preço mais alto por um determinado produto. Para que o desnatamento funcione o produto deve oferecer vantagens adicionais sobre os produtos concorrentes.

Precificação de Penetração: Esta estratégia visa conquistar a máxima penetração e maximizar as vendas garantindo ampla aceitação no mercado no lançamento do produto. Para isso, o preço inicial mais baixo é fixado.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo será tratado o procedimento metodológico adotado para atingir os objetivos propostos nesta dissertação. Através de processos para estudar, conhecer profundamente e descrever certa realidade, o mesmo se torna o instrumento adequado para fazer as análises dos problemas acadêmicos propostos. Ainda segundo Gil (1995) o que torna o método científico válido e diferente dos demais métodos é a identificação das operações mentais e técnicas que possibilitam sua verificação. E para Collis e Hussey (2005) metodologia se refere à forma de tratar todo o processo de pesquisa, da base teórica à coleta e análise de dados.

#### **3.1 Natureza da Pesquisa**

Segundo Collis e Hussey (2005), há muitos tipos de pesquisa e elas podem ser classificadas quanto ao seu objetivo, quanto à lógica, quanto ao resultado da pesquisa e quanto ao processo ou forma como serão coletados e analisados os dados.

Quanto ao seu objetivo a presente pesquisa se caracteriza como exploratória, por se tratar de uma pesquisa realizada sobre um problema ou questão que ainda carece de maiores estudos sobre o assunto, tendo como fim procurar padrões ou idéias. Ainda de acordo com Collis e Hussey (2005) a pesquisa exploratória possui geralmente método aberto mais voltado a reunir informações ou dados e raramente voltado a resultados conclusivos. Muitas vezes indica pontos para pesquisas futuras no caso de haver alguma. Para que estas informações fossem reunidas esta pesquisa dividiu o estudo em etapas, apresentando os meios de investigação em um misto, feito da pesquisa bibliográfica e de campo.

Quanto à lógica da pesquisa considera-se que a mesma apresenta caráter dedutivo já que uma estrutura conceitual e teórica foi desenvolvida e posteriormente testada

pela observação empírica. E quanto ao resultado da pesquisa acredita-se que a mesma é uma pesquisa básica, pois visa trazer uma contribuição para o conhecimento ou bem comum (COLLIS; HUSSEY, 2005).

### **3.2 Unidade de Análise e Unidade de Observação**

Segundo Collis e Hussey (2005) unidade de análise é qualquer grupo bem definido de pessoas ou de itens que estará sob consideração. Neste caso, a população considerada foi o universo de empresas varejistas de moda em Minas Gerais. Como este universo é bastante vasto e como o objetivo da pesquisa é ter profundidade, a análise de uma única unidade de análise foi considerada. Assim, delimitou-se a unidade de observação a uma empresa do ramo varejista, que tivesse suas origens em Minas Gerais, que tivesse um número considerável de lojas (mais que cinco) e que tivesse mais de dez anos de mercado. Optou-se pelo estudo de caso por se tratar justamente de análise de um único exemplo e sua dinâmica presente em um ambiente específico. Segundo Yin (1994) os estudos de caso objetivam não só explorar certos fenômenos, mas também entendê-los sob certo contexto e a pesquisa usa múltiplos métodos para coletar dados, o que acontece neste caso. Estes critérios foram estipulados de forma a determinar a possibilidade de uso de decisões estratégicas variadas e da empresa ter acompanhado o crescimento do segmento moda no Brasil a partir dos anos noventa. O segmento feminino dentro da moda foi determinado por oferecer mais opções de escolha para a unidade de observação.

### **3.3 Coleta de dados**

Quanto à forma como os dados foram coletados, optou-se por um método qualitativo, que segundo Vieira e Zouain (2006) é aquele que não utiliza de técnicas estatísticas, mas faz uso de descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos locais identificáveis. É um método considerado de uma



dimensão subjetiva maior, mas sem tampouco apresentar conotações especulativas. Assim, em uma primeira etapa foi feito um levantamento bibliográfico constituído de material já discutido e escrito por vários autores sobre os assuntos relacionados ao tema de estudo. Esta etapa visa trazer à tona conceitos e estudos relacionando os temas análise de ambiente, posicionamento, atividades de valor e estratégias com o varejo de moda. Foram pesquisados livros, artigos e periódicos especializados e outras formas de levantamento de dados secundários. Neste estudo, o conhecimento embasado na literatura visa estruturar o contexto do problema e compará-lo aos resultados obtidos na prática.

A segunda etapa deste estudo constitui-se de uma pesquisa documental de dados secundários, relacionados diretamente a empresa pesquisada. São atas de reunião, comunicados, manuais, relatórios, registros internos que exemplifiquem e informem sobre o tema estudado. Destes dados foi apresentada uma análise sobre a empresa, contendo políticas internas, cultura e histórico das atividades.

A terceira etapa aborda a pesquisa qualitativa feita com a dirigente da empresa (Sra. Elisa Atheniense) e com três clientes escolhidos por indicação da gerente da loja mais antiga da marca situada no bairro de Lourdes. O critério de escolha da gerente foi disponibilidade das clientes e fidelidade do cliente perante a marca, sendo uma cliente extremamente fiel, outra de relativa fidelidade e outra não fiel. Os clientes preferiram não ser identificados. A entrevista com os clientes teve como propósito levantar algumas percepções sobre o composto mercadológico da empresa. As informações levantadas com os clientes não são suficientes para estabelecer as suas percepções sobre o posicionamento da organização. Esta pesquisa foi realizada com o simples objetivo de confrontar algumas informações obtidas com a empresária da organização. Em estudos posteriores o posicionamento da empresa, na percepção dos clientes, poderá ser analisado e comparado com o posicionamento estabelecido pela dirigente da organização.

A pesquisa qualitativa com a dirigente da empresa foi feita de entrevistas com perguntas elaboradas em um roteiro semi-estruturado com o fim de explorar as respostas mais profundamente e de promover um entendimento do universo que o

respondente convive já que as respostas podem sugerir novos aspectos os quais devem ser questionados.

As entrevistas foram realizadas em sua maioria com a duração de duas a três horas em dias do mês de janeiro de 2009, com prévia marcação de data.

### **3.3.1 Instrumento da Coleta de Dados**

Para as entrevistas deste estudo de caso optou-se por utilizar a pesquisa em profundidade que segundo Malhotra (2006) é uma forma pessoal e direta do entrevistador, seguindo um roteiro semi estruturado, obter as informações buscadas. Desta forma, o rumo da entrevista, inicialmente pré-determinado por um esboço, foi determinado em função das respostas do entrevistado, buscando sua máxima extração.

O esboço do roteiro da entrevista foi dividido em 5 partes agrupadas de acordo com cada parte específica do modelo de Porter, sendo elas:

Na primeira parte foi abordada a análise do ambiente da empresa através da influência das cinco forças de Porter, onde são levantados dados para o cenário competitivo na qual ela está inserida. Na segunda, tratou-se de detectar o posicionamento da empresa e na terceira parte buscou-se uma maior compreensão sobre as atividades de valor que podem gerar esse posicionamento. Com a quarta e quinta partes objetivou-se identificar quais as estratégias usadas pela empresa para se manter competitiva no mercado, buscando detalhar onde poderiam estar suas fontes de vantagem competitiva.

Seguem abaixo roteiros das entrevistas aplicadas.

#### **3.3.1.1 - Roteiro para entrevista da Dirigente da Empresa**

### **1ª. PARTE - Análise do Ambiente – 5 Forças**

- 1) Novos Entrantes:** Como você vê o movimento de novas empresas entrarem no mercado? Quais as dificuldades ou facilidades para isso? Como elas afetarão o seu mercado?
- 2) Poder de barganha de fornecedores e compradores:** No seu negócio você acredita que os fornecedores possuem grande poder de barganha? Como você avalia esse poder?
- 3)** Quais são as ameaças que o consumidor exerce na sua empresa?
- 4) Produtos Substitutos:** Quais produtos de outros setores que são usados para substituir os seus produtos?
- 5) Concorrência:** Descreva como é a rivalidade entre os concorrentes no varejo de moda.
- 6)** Avalie de 0 a 10 a força que cada ameaça acima representa sobre o seu negócio.

### **2ª. PARTE - Posicionamento:**

- 7)** Qual é a sua posição no mercado: ou seja, qual mercado você atende e qual é o seu diferencial neste mercado?

### **3ª. PARTE - Cadeia de Valor:**

- 8)** Que atividades contribuem para a diferenciação do seu produto?

Identificar as atividades de valor e destrinchá-las com o pesquisado.

Atividades primárias: Logística Interna, Operações, Logística Externa, Marketing e vendas, Serviços

Atividades de Apoio: Infraestrutura da empresa, Recursos Humanos, Desenvolvimento de Tecnologia, Aquisição.

- 9)** Como cada uma destas atividades são executadas para lhe proporcionar o diferencial em relação a concorrência.

### **4ª. PARTE: Estratégias Genéricas:**

- 10 )** A sua estratégia é a de ter o menor custo ou melhor diferenciação? Como? Esta empresa atende a um nicho específico de mercado?

### **5ª. PARTE - Varejo:**

**11) Produto:** Quais são as características do seu produto? E para o consumidor?

**12)** Onde é colocado mais peso na hora de criar o produto?

**13) Marca :** Como sua marca se destaca na concorrência e como você faz isso acontecer?

**14) Preço:** Esta empresa cobra preços superiores aos seus concorrentes por oferecer produtos e serviços diferenciados?

**15)** O que norteia a empresa na hora de fazer o preço?

**16) Comunicação com o mercado:** O que a empresa considera como mais importante nas comunicações com o mercado? Como a empresa faz essa comunicação?

**17) ) Distribuição:** Quais as preocupações que a empresa tem com relação às lojas?

**18)** Esta empresa se preocupa com o que o cliente vai encontrar dentro de suas lojas? Como?

#### **3.3.1.2 - Roteiro para entrevista das Clientes**

Pergunta 1: Porque prefere a marca Elisa Atheniense?

Explorar a resposta do cliente no sentido de verificar o que ela acha de produto/preço/marca/loja/comunicação.

#### **3.4 Procedimentos analíticos**

Para Collis e Hussey (2005) as análises que envolvem dados qualitativos geralmente estão apresentadas como problemáticas. Segundo eles não há um conjunto claro e aceito de métodos para análises qualitativas como aqueles de dados quantitativos. Não há uma forma única de como os dados devem ser sumariados e estruturados para se chegar a conclusões. No entanto, conforme Bardin (1977) a análise de conteúdo pode significar um método eficaz para

interpretar dados qualitativos. Ela é definida como um conjunto de técnicas para análise das comunicações, que faz uso de procedimentos sistemáticos e objetivos na descrição das mensagens e indicadores que permitem inferências de conhecimentos relativos à condição destas mensagens. Isto significa que o rigor, tão característico de análises quantitativas se faz presente na análise de conteúdo. Por ela o investigador trabalha quase que com instrumentos de precisão para encontrar a significação dos textos. Por Bardin (1977), a análise de conteúdo é utilizada quando se pretende descobrir mais além dos significados ou leitura apresentados como reais. Pode ser aplicada a entrevistas, depoimentos, escritos em jornais, livros, textos, como também em imagens e comunicação não verbal. Este método de interpretação de dados se divide em etapas. A primeira seria a pré análise, ou o momento de escolher o material a ser analisado e elaborar indicadores que fundamentem a interpretação final. A segunda etapa é a exploração do material, ou onde os dados serão codificados, organizados em unidades para que permitam a descrição de características pertinentes ao contexto teórico. E a terceira etapa é o tratamento dos resultados onde a interpretação é a principal ação para se buscar verdadeiramente o que se quer dizer em determinado discurso.

Isso posto, se procederá à fase final do estudo, utilizando alguns elementos da análise de conteúdo para relacionar as entrevistas feitas ao conteúdo teórico exposto e identificar as estratégias utilizadas para manter o posicionamento da empresa analisada, levando em conta as proposições apontadas pelo modelo de Porter como passíveis de adoção. Por fim, se buscará extrair conclusões que apontem para a efetiva validade de aplicação do modelo proposto ao caso analisado.

## **4 UNIDADE ANALÍTICA**

Para que se possa demonstrar a aplicação dos modelos estratégicos de Porter, aqui será estudado o caso de uma empresa, atuante no mercado de varejo de acessórios de moda feminina. A empresa escolhida se chama Elisa Atheniense.

### **4.1 Origem e Trajetória**

Aos dezenove anos, em 1988, Elisa Atheniense já abusava de toda sua veia criativa ao fazer cintos de tecidos artesanais e étnicos comprados em várias partes do mundo. Sua entrada para o mundo dos negócios de moda se deu quando ela resolveu vender informalmente estes acessórios para amigos e conhecidos em seu atelier. Para, a partir daí, ampliar a coleção não foi difícil. Bolsas e outros acessórios como carteiras, malas de mão e agendas se tornaram também parte de seu portfólio de produtos. Com a paixão pela criação, a vontade de se aprofundar, levou-a a se especializar em Modelismo e Estilismo em uma temporada na Itália, mais precisamente Firenze, em um curso específico de acessórios. De volta ao Brasil, Elisa passou três anos trabalhando como estilista exclusiva de sapatos e acessórios na marca de renome nacional Arezzo. Após este período decidiu então criar a marca que leva o seu nome. A experiência adquirida numa das mais expressivas marcas do Brasil serviu de laboratório para o aperfeiçoamento de sua técnica. Atualmente, a designer ainda desenvolve produtos para marcas nacionais como: Forum, Le Lis Blanc, Irmãos Campana, Animale, Cori, Osklen, Daslu e Ellus.

Atualmente, sua empresa, a Athenas Comercial Ltda. é a principal responsável pela fabricação e comercialização de bolsas e acessórios femininos, seja em couro ou tecidos. Desde sua fundação adota a marca “Elisa Atheniense” devidamente registrada nos órgãos competentes.

Ao decidir se dedicar exclusivamente a sua marca optou por abrir um espaço de vendas para atender a demanda de sua própria fábrica. Assim, em 1995, um misto de fábrica e loja dividia o mesmo espaço em uma grande casa no bairro Funcionários em Belo Horizonte. A localização desta casa foi escolhida propositalmente em um bairro de fácil acesso às clientes. E o sucesso nas vendas nesta pequena loja tornou o espaço insuficiente para o crescente número de clientes. Este crescimento impulsionou Elisa a, em 1998, abrir uma nova loja, ainda próxima da fábrica, em uma pequena galeria (BHZ Fashion Mall), mas que tinha entre suas lojas marcas com o mesmo perfil. A região escolhida foi a Savassi, região de grande fluxo de clientes de classe média alta e que apresenta até hoje muitas lojas de moda.

Visando ampliar as vendas e proporcionar as clientes um atendimento mais refinado em uma ambiente mais sofisticado, com segurança e comodidade, Elisa Atheniense abriu sua primeira loja de Shopping, no Diamond Mall, em 1999. Como a venda de seus produtos aumentaram consideravelmente e procurando organizar melhor sua unidade fabril, a empresa buscou um novo espaço para sua fábrica. Nesta ocasião a produção foi toda transferida para as instalações de um galpão maior com características para uma produção mais estruturada e em maior escala para atender a demanda. Com isso então, sua primeira loja foi fechada.

A marca neste momento de sua trajetória contava com duas lojas na região de principal movimento de Belo Horizonte. Os clientes estavam sendo mais bem atendidos e com isso a demanda pôde crescer ainda mais. Nesta época, a empresa vislumbrou a oportunidade de reafirmar o conceito e a identidade de sua marca em uma loja de rua do tipo *Maison*. Neste local, clientes poderiam ampliar seus gastos com produtos complementares encontrando outros acessórios de moda como sapatos, bijuterias entre outros. A inauguração da loja acontece então em 2001, em um bairro nobre da cidade, Lourdes, e com um projeto arquitetônico premiado. Sucesso absoluto para um templo de consumo de acessórios.

Figurando neste novo cenário, a empresa sentiu a necessidade de ampliar sua imagem e se posicionar entre as melhores marcas do país. Seu produto precisava ser colocado no centro comercial das grandes marcas no país – São Paulo. Assim em 2003, mais uma loja foi inaugurada, na Alameda Lorena bairro dos jardins, região reconhecida por suas lojas de marcas conceituadas.

Em 2004, Belo Horizonte contou com a inauguração do Shopping Pátio Savassi, projetado com a missão de abrigar marcas para um público A. Nele, Elisa Atheniense abriu mais uma loja de forte impacto conceitual para a marca.

Paralelo ao crescimento das lojas próprias, a venda em lojas multimarcas acompanhou e estimulou a exposição da marca. Com a marca já conhecida em todo Brasil e exterior, novas oportunidades floresceram. No ano de 2006, a empresa decidiu optar pelo sistema de franquias para que novas lojas em outras regiões pudessem complementar o negócio. A partir disso foram inauguradas duas lojas no Rio de Janeiro, ambas em shoppings conceituados da cidade, outra loja em um shopping de luxo em São Paulo, e uma em Brasília. Novas lojas estão previstas para serem abertas no Brasil pelo sistema de franquias em 2009.

Atendendo também no segmento de varejo virtual, a loja virtual Elisa Atheniense ainda está começando a se tornar realidade. Depois de meses estudando a seriedade do negócio, o formato ideal e suas implicações burocráticas, a empresa Elisa Atheniense resolveu oferecer ao seu cliente mais esta opção de canal de venda. A nova loja foi aberta em dezembro de 2008 e desde então tem seu funcionamento isolado das lojas físicas para evitar conflitos de estoque e outros dilemas. O que ela pretende com a loja virtual é atingir novos clientes que conhecem a marca, mas que por uma questão geográfica não têm como comprar o produto. Desta forma, estará ampliando seu mercado. Devido a um intenso trabalho de assessoria de imprensa muitos consumidores podem ver seus produtos em revistas, novelas, na mão de artistas e por isso nada mais justo que ampliar seus canais. Os produtos vendidos na loja virtual ainda não são os mesmos vendidos nas lojas físicas, mas o cliente tem a opção de escolha de outros modelos. Pelos planos da empresa Elisa Atheniense a loja virtual é um novo canal a ser trabalhado, que exige divulgação em outros sites, promoções específicas, mas que deve valer a pena em



alguns meses. Até porque seu site tem um número de visitas considerável e ela quer repetir o mesmo sucesso com a loja virtual. A empresa acredita que o produto acessório é mais fácil de ser vendido do que roupas, por exemplo, que exige experimentação. Este modelo de negócio já é sucesso no exterior e segundo a empresa não demora acontecer no Brasil. É um modelo de negócios que extingue intermediários e tende a minimizar custos, o que para a empresa são duas razões importantes para levar o canal a frente.

## 4.2 Localização

Hoje a marca Elisa Atheniense conta com lojas próprias e franquias nas principais capitais do país, como São Paulo, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Brasília. Além disso, a distribuição também acontece de maneira indireta através do atacado e da exportação, vendendo para lojas multimarcas com características alinhadas ao perfil da empresa.

### Lojas Próprias e Franquias:

- **São Paulo:**
  - Alameda Lorena, 1632 - Jardins - 11 3081.0600
  - Shopping Cidade Jardim - loja25-1 - Butantã - 11 3758.5339
- **Rio de Janeiro:**
  - Shopping Leblon loja 207B - 21 3875.3747
  - Shopping da Gávea - loja 201 - 21 2540.7885
- **Belo Horizonte:**
  - Rua Santa Catarina, 1465 - Lourdes - 31 3335.4494
  - Pátio Savassi - loja 326 piso 2 - 31 3264.2631
- **Brasília:** Park Shopping - SAI/SO área 6.580 - loja 170 - (61) 3245.2433
- **Maceió** – a ser inaugurada em Março/09.

### 4.3 Estrutura da Empresa

Para a empresa Elisa Atheniense, o organograma ainda é um conceito respeitado. Nela se trabalha com um sistema de administração tradicional com estrutura racional e formal, onde cada setor da empresa apresenta suas responsabilidades e obedece a uma hierarquia e autoridade estabelecida. Os setores estão divididos em presidência, diretores financeiro, criação, produção, marketing e comercial e exportação. A empresa tem hoje próximo de 100 funcionários, incluindo área comercial e uma parte da produção já que o restante é produzido por empresas terceirizadas, permitindo assim que sua capacidade seja otimizada. A seguir ilustraremos o organograma da empresa para elucidação da hierarquia e principais departamentos:

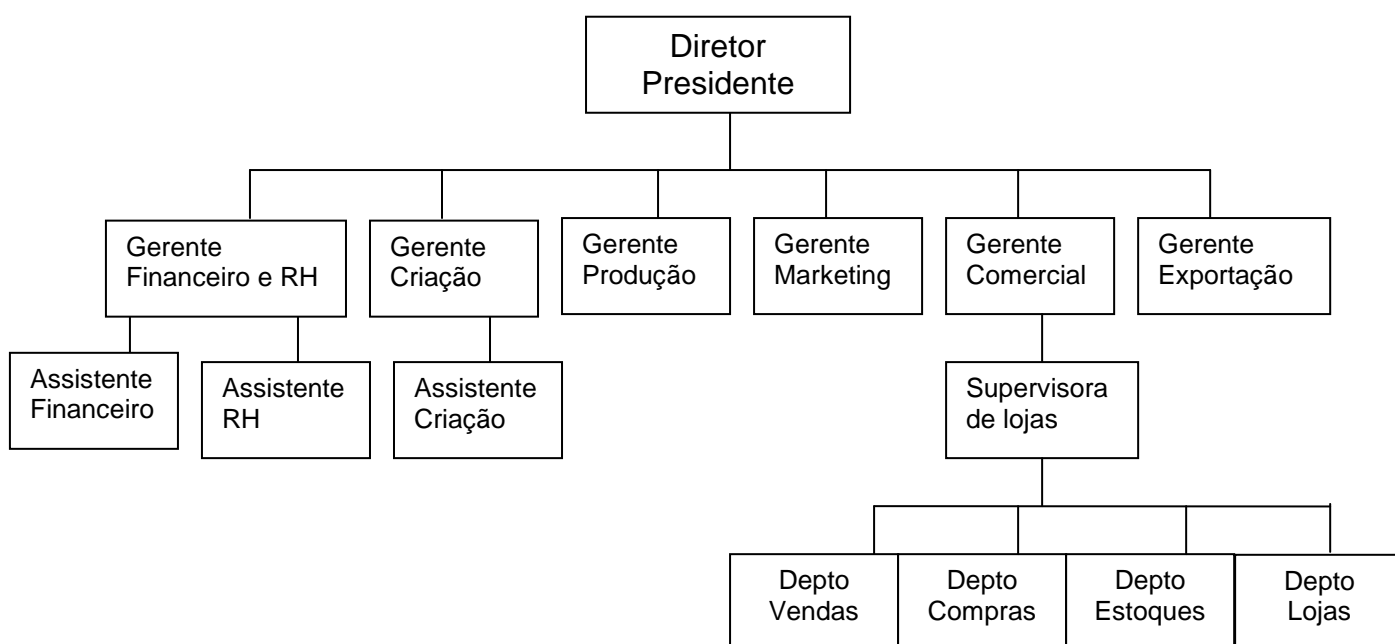


FIGURA 7 – Organograma da empresa Elisa Atheniense

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.4 Cultura organizacional

A empresa Elisa Atheniense não possui formalizadas ações de planejamento como determinação de sua visão de futuro, dos seus valores e da sua missão. No entanto, Elisa Atheniense, a estilista e proprietária intuitivamente sabe e diz a seus funcionários que sua empresa deve ser referência no segmento de design de bolsas e acessórios, transmitindo através de seus produtos qualidade, exclusividade e uma experiência de satisfação para seus clientes. Esta então nada mais é que sua missão. Reforçando esta imagem de decisões centradas na intuição da própria estilista e empresária, pode-se falar sobre o estilo de liderança da mesma. Sendo uma líder mais centralizadora, Elisa Atheniense, além de criar os produtos que serão vendidos em suas lojas, participa de muitos processos decisórios de responsabilidade de outras áreas, como fluxo de caixa, estabelecimento de preços e descontos em promoções, acompanhamento de metas, visitas frequentes as lojas inclusive definindo layouts e atmosfera das mesmas, participação em feiras internacionais, entre outras. Evidentemente que além de centralizada, a gestão desta forma fica comprometida. O acúmulo de funções faz com a gestão da empresa não tenha uma visão sistêmica, tendo dificuldades para assim criar pontes necessárias para o futuro da organização. Isso fica evidente no clima organizacional, pois os funcionários não desfrutam de uma transparência nas decisões e nos caminhos da empresa já que estas ficam a cargo apenas da empresária. Desta forma ações como as colaborações espontâneas, idéias criativas para redução de custos, resultados em vendas além do esperado, ficam em segundo plano por parte dos funcionários. No entanto, surpreendentemente, a empresa e seus funcionários conseguem superar constantemente os obstáculos e adversidades e surpreender seus clientes com seus produtos e estilo de atendimento.

#### **4.4.1 Comunicação Interna**

Conforme verificado em dados secundários como atas de reunião, correspondências trocadas entre outros, há um grande esforço na empresa para os procedimentos de comunicação funcionem muito bem. Primeiro, pela comunicação diária que se tem. Ela é sempre feita por e-mail com funcionários e lojas para que haja uma organização de prioridades das demandas. Fora isso, há reuniões mensais feitas pela supervisão de vendas juntamente com a empresária, nas quais acontece uma revisão das ações propostas anteriormente bem como os resultados. Normalmente quando não se podem ter todos os funcionários participando as informações são transmitidas por áudio-conferência via skype.

#### **4.4.2 Tratamento da Equipe de Vendas**

Os treinamentos de vendedores são feitos através convenções de varejo. Geralmente estes treinamentos acontecem no domingo para que as vendas não sejam prejudicadas em nenhuma loja. Normalmente todos os funcionários vêm para Belo Horizonte para que a nova coleção seja mostrada para toda a equipe de vendas, detalhando peça por peça, mostrando possibilidade de usos, cartela de cores e as tendências que serão apresentadas pelos concorrentes. Paralelo a isso, materiais de divulgação e exposição dos produtos, como books de estilo e cartela de cores, são feitos exclusivamente para as lojas, para que possam consultar modelos e preços continuamente. Outro material de apoio a equipe de vendas, no caso das franquias, é o manual de franquias, que contém todo o tipo de informação pertinente a loja para a execução das atividades do dia a dia e uma ou outra dúvida que possa surgir.

#### 4.5 A marca da empresa

A marca Elisa Atheniense surgiu a partir do momento que a estilista começou a vender produtos criados por ela mesma. A marca da empresa leva o nome da estilista e por fatores como o talento e a especialização da estilista são essenciais para a existência da mesma.

A fonte usada pela marca, ao contrário da imagem da mesma, traduz tradição. Não é uma fonte recente, sendo pelo contrário, aquela usada como referência em normas e técnicas há bastante tempo. No entanto, ela foi usada por ser uma fonte atemporal e que transmite bastante solidez, fatores preponderantes para que o consumidor inconscientemente a escolha. A marca se apresenta na cor preta, mas pode ser usada no negativo, representando solidez e transparência respectivamente.

A marca Elisa Atheniense é reconhecida em reportagens de revistas e jornais pela sofisticação, exclusividade e luxo de seus produtos no mercado da moda.

## **5 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Após transcrever as entrevistas, o material foi lido várias vezes. Isto permitiu que as respostas fossem divididas segundo categorias específicas, pois conforme já dito anteriormente, na análise de conteúdo o pesquisador deve classificá-los em unidades que permitam a descrição de características pertinentes ao contexto teórico. As categorizações foram feitas segundo as questões do roteiro de entrevistas, que constituíam um conjunto de elementos, estes por sua vez, derivavam dos modelos de estratégia estabelecidos por Porter (1999) e Hooley, Saunders e Piercy(2001).

Os dados foram organizados primeiramente pelo modelo das cinco forças de Porter, por meio de um sumário que possibilitou o fornecimento de respostas a cada uma das categorias. Na sequência foram organizados os dados relativos a posicionamento, as atividades de valor e por fim a estratégias genéricas com critérios específicos adaptados do modelo de Hooley, Saunders e Piercy(2001).

Na próxima seção serão descritos os dados encontrados, procurando a interpretação das respostas, à luz do referencial teórico levantado. Como parte da técnica de análise de conteúdo, serão utilizados trechos das entrevistas, transcritos exatamente como ditos, mesmo contendo erros gramaticais, de concordância e vícios de linguagem, para demonstrar o que foi pesquisado. Os trechos estarão transcritos após as considerações iniciais de cada categoria para conferir maior riqueza de entendimento e interpretação na análise. Quando alguma parte da entrevista for suprimida por não fazer jus ao objetivo da pesquisa, este conteúdo será substituído por três pontos dentro de parênteses, “(...)”.

### **5.1 Modelo das Cinco Forças - Análise do Ambiente**

### 5.1.1 Novos Entrantes

Com relação às novas empresas que estão entrando no mercado, a empresa Elisa Atheniense parece entender, assim como Porter, que elas entram com forte intenção de ganhar participação e por isso representam uma ameaça. Em termos de peso ou força, em uma escala de zero a dez, sendo zero a menor nota e dez a maior, a empresária considera esta ameaça com nota seis.

“Existem muitas empresas entrando no mercado. E agora falo mais de sapato do que de bolsas. Com a queda do dólar, pessoas que faziam sapato e que nunca preocuparam com marca, que sempre copiaram e simplesmente faziam a parte de execução do produto, foi todo mundo produzir na China porque o negócio deles é volume e agora tá todo mundo voltando pro mercado interno e tentando fazer uma marca.(...) Esta havendo uma implosão no mercado interno. Estão tentando entrar...”

Ela confirma que estes novos entrantes encontrarão muitas barreiras de entrada, principalmente até conseguirem ocupar um lugar em um seleto grupo de varejistas específicos na qual ela julga estar inserida. Neste grupo consideram-se aqueles que já possuem grande diferenciação de produto, em termos de design e qualidade, atrelada a uma marca fortalecida por tempos de mercado e com clientes fiéis. Neste seleto grupo encontram-se parceiros fornecedores de Elisa Atheniense como Paula Ferber, Francesca Giobbi, Tao Galeria, Franzisca Hubener, entre outros, mas que também atendem no varejo. Por isso, estas podem ser as principais barreiras de entrada a esses novos entrantes.

“É lógico que muitos estão dando cabeçadas porque estão começando a história agora, é muita gente que tem um produto legal, não tem tanto gosto, mas tem qualidade boa. (...) Quanto à facilidade pra entrar, depende, não fazem parte da minha panelinha, e nesta panelinha não vão entrar.”

### **5.1.2 Poder de Negociação de Compradores e Fornecedores**

Por ser a principal fornecedora de suas lojas, a Athenas Comercial, a fábrica da própria estilista Elisa Atheniense, consegue atendê-la com mais presteza e agilidade que outro fornecedor atenderia. No entanto, enfrenta problemas comuns a outros fornecedores do setor, como atrasos na entrega de matéria prima, produção artesanal que pode apresentar maior índice de erros de fabricação, entre outros, mas que não chegam a causar maiores danos. No entanto, para os outros produtos vendidos em suas lojas, Elisa Atheniense escolhe bem os fornecedores para que os produtos destes sejam complementares a sua coleção, além de ainda desenvolver juntamente com os fornecedores outros tantos produtos vendidos exclusivamente em suas lojas. Mas este critério de escolha não é documentado e também não apresenta avaliações constantes de desempenho.

Por isso, para Elisa Atheniense a força dos fornecedores não deve impactar em sua empresa uma vez que ela busca tratá-los como parceiros sempre que pode. Para este grupo a empresária considera sua força ou peso, na mesma escala de zero a dez como sendo de nota três. Pois, mesmo que outros concorrentes maiores os pressionem e os mesmos retornem com condições para compensar perda de rentabilidade em outros negócios, a empresa Elisa Atheniense procura mantê-los do seu lado para evitar desgastes.

“Me vendo do outro lado, como a compradora, eu sinceramente procuro ser parceira dos meus fornecedores. Procuro os fornecedores que consigo manter volume. Não acho legal, acho desleal. Mas é sempre bom, ver os novos, tem muita coisa ruim, mas de repente pode abrir brecha pra mais algum. E procuro fazer boas parcerias. Tem uns pegas de vez em quando mas somos bons parceiros.”

Quanto aos compradores, é conhecido pela empresa que estes se concentram em uma parcela da população que tem maior poder aquisitivo. Segundo a própria



estilista diz em sua fala, alguém que tem acesso aos melhores produtos não só locais, mas do mundo todo.

“(…) Não é uma Gucci uma Prada, mas é um trabalho de 30 horas (…) minha cliente é aquela que procura um trabalho autoral e que tem poder aquisitivo. Que tem informação e pode escolher o que ela quer. Não tem um estilo específico. Mas tem uma faixa etária, vendo para mulheres a partir de 30 anos, até porque não faço produtos para menininhas, porque meus produtos são mais caros por não querer fazer produtos descartáveis.”

Desta forma, os compradores, estes sim têm grande poder de barganha sobre o produto vendido pela empresa Elisa Atheniense. Os compradores para a empresa possuem força com nota seis em sua escala de ameaças ao seu negócio, considerando zero a menor força e dez a maior. Não por comprar grandes volumes, pelo contrário, mas exatamente pelos produtos terem preço relativamente alto, sendo os mesmos mais exigentes na compra. Além disso, estes compradores do produto Elisa Atheniense, em sua maioria, possuem total conhecimento e informação sobre outros produtos concorrentes e de preços de mercado, não sendo fáceis de manipular pelo varejista.

“Eu acho que de tudo tem que ouvir. Olha Elisa, essa carteira aqui não está abrindo legal. Então eu tento mudar. A gente tem que ouvir. Não tem como ficar lá no pedestal e não ouvir ninguém. Então assim, as reclamações dos clientes, eu faço o que eles querem mesmo. Nos preços costumo fazer dentro de minhas possibilidades. Faço uma linha de tecido pra ter opção de preço. Vou ter o caro, o médio e o mais barato. É lógico que tem um limite também.”

“(…) meu cliente me pressiona tanto na qualidade do produto, mas também no preço. Estou reduzindo o custo fixo para tentar baixar o preço final para o cliente. Me preocupo muito com o preço. O bazar e a liquidação que o digam.”

### **5.1.3 Ameaça de produtos substitutos**

Os produtos substitutos podem ameaçar a empresa à medida que podem limitar seus retornos ou mesmo impor teto aos preços. Mas este não parece ser o caso da empresa Elisa Atheniense. Ela não acredita em novos produtos principalmente de outros setores que possam vir oferecer substituição aos seus. Para os produtos substitutos ela dá peso ou força com nota três em sua escala de ameaças ao negócio. No entanto, ela acredita muito nos produtos que sugerem melhoramentos na qualidade. Estes sim oferecem grande ameaça aos seus produtos, sendo objeto de constante preocupação da empresa.

“Tem várias profissões que acabaram né? (...) Mas eu não vejo, como diz o outro, nenhuma marola vindo por aí. O que acontece é isso, o mercado interno tem ficado cada vez mais exigente com a questão de qualidade. Então aquela bolsinha de antes, hoje não enche mais os olhos. Então assim, eu acho que a questão de qualidade, isso sim. Não adianta querer ter qualidade de uns anos atrás não. (...) Na verdade, a tecnologia é importante. Se você não tem, pode ficar que nem o feirante lá da feira Hippie. Tem que diferenciar.”

Assim, como para Porter (1999) os produtos com melhoramentos em desempenho exigem mais atenção, para a empresária Elisa Atheniense os produtos que podem vir a se tornar ameaça ao seu negócio são aqueles com função de uso similar aos seus, mas com mais alto grau de qualidade.

### **5.1.4 As manobras pelo posicionamento entre os concorrentes**

A competição entre concorrentes de um mesmo setor sugere um padrão de ação e reação característico e pode acontecer sob a forma de guerra de preços, batalhas de publicidade, aumento de garantias a clientes, entre outras coisas. Esta competição acontece por uma série de motivos. Segundo Porter (2004) podem ser

desde custos altos em um setor gerando pressão entre concorrentes até economias de escalas gerando incremento de capacidade produtiva e consequentemente mais oferta. No entanto, o choque entre os concorrentes diretos da marca Elisa Atheniense vem justamente por eles apresentarem idéias diferentes para suas estratégias.

“Então é isso que acontece. No nordeste tem a Maison Saad que é forte, é concorrente, mas tem o estilo dela. O Lenny é de alguma forma, em Brasília, pra senhoras mais executivas, mas ele se baseou muito na cópia e ano passado como o dólar baixou muito, as pessoas viajaram muito, viram o que tinha lá fora e a bolsa dele acabou saindo mais cara que o original. É cópia, mas perde o valor. Não vale.”

A empresa Elisa Atheniense possui muitos concorrentes. Podem ser seus concorrentes, marcas de renome internacional que vendem seus produtos por todo o mundo, de vestuário como Gucci, Prada, e outras de acessórios como Victor Hugo e Louis Vuitton. Marcas de vestuário atuantes no Brasil, como Farm, Animale, Daslu, Cori, assim como as também brasileiras Lenny e Maison Saad que são essencialmente marcas de acessórios. Assim, a empresária acredita que o mercado em que ela atua possui muitos concorrentes, inclusive os que vêm de outros setores.

“Existem muitos concorrentes. Lógico que existem muitos concorrentes. Eu acho que hoje o acessório ele entra forte em todo lugar. Você vai hoje a uma Farm e tem lá uma linhazinha de bolsa.”

“ (...)as grandes marcas começaram por acessórios, você pega a Prada, ela não era conhecida por roupas, Gucci, Louis Vuitton... e tem muita gente fazendo o inverso. Gente que fazia roupa, hoje está fazendo acessório. Por isso que eu não quero trocar.. meu negócio é a bolsa mesmo.”

Para os casos de concorrentes que estão melhorando sua posição no mercado, Elisa Atheniense acredita que pelo tempo de experiência no mercado sabe detectar

o que representa ameaça e o que não representa. Assim, essa competição é reconhecida pela empresária, mas sob formas diversas acontecendo tanto quanto por produtos nacionais quanto por produtos trazidos de fora do país.

“E é aquele negócio, eu ouvi essa frase e vou repetir: Enquanto uns choram os outros fazem os lenços, entendeu. Então assim o momento sempre pode tá bom pra uns, mas péssimo pra outros. Nós já passamos por tantos momentos, de choque com a exportação, já voltamos, já cortamos estoques, já voltamos, agora estamos estruturando o varejo, porque eu nem olhava o varejo, e hoje eu estou voltando minha atenção pro varejo. E isso faz com que a gente crie uma vivência em cada coisa. As pessoas vêm falar comigo, “ah agora estou me voltando pra exportação”, e eu pergunto: ah é vai exportar o que? A gente já sabe quando é papo, quando não é, quando a pessoa tá bancando a história e quando não está.”

No entanto, apesar de reconhecer as várias fontes de concorrência ao seu negócio, a empresária Elisa Atheniense, foca a direção de sua empresa em sua própria forma de trabalho e acredita ser esta a melhor forma de seguir adiante, não se importando com o que acontece a sua volta.

“Eu procuro sempre olhar pra frente e não preocupo muito em olhar pro lado. Apesar de achar muito importante olhar pro lado. Quando eu vou fazer uma coleção, por exemplo, de verão, penso no que eu gosto, gosto de rusticidade, despojada, mas chique, com uma sandália boa no pé, imagino aquela mulher e vou por este caminho. Acho importante dar uma olhada no que o concorrente tem feito, mas não tenho tempo pra isso pra te falar a verdade.”

Enfim, a rivalidade entre os concorrentes é bastante intensa e assumida pela empresária. Para esta ameaça ela avalia com força ou peso de nota sete, o que significa relativa preocupação ao que acontece com seus concorrentes. No entanto, como já dito acima ela é bastante segura de sua posição e não modifica suas ações para se adaptar ao ambiente.

## 5.2 Posicionamento Estratégico:

Para Porter (1999) quando a empresa conhece as forças do ambiente na qual está inserida ela tem condições de estabelecer o posicionamento que pretende adotar. E conforme Saviolo e Testa (2007) é conhecendo também o segmento para o qual se pretende trabalhar que a escolha do posicionamento pode ser mais acertada. Essencial para escolha do segmento a atuar é determinar o tipo de produto vendido. No segmento de acessórios de moda em que Elisa Atheniense atua, o seu produto é visto como exclusivo, onde a sua diferenciação e a marca possuem grande valor. Isso fica claro nas declarações da empresária:

“Eu acho que cada lugar tem uma reação diferente ao meu produto. Vamos pegar, por exemplo, São Paulo. Aqui todas as mulheres amam marcas. Talvez seja o lugar que mais as mulheres sejam vítimas disso aí. Paulista é mais consumista que mineiro e que carioca. Carioca é mais relaxado, ele olha a bolsa, pensa se gostou, e compra. Não interessa muito o preço ou a marca. Em Minas já tenho um nome já faz um tempo. E aqui as mulheres que são minhas clientes, são aquelas que já passaram dessa fase de marca, são aquelas que não precisam mais de uma marca, admiram muito, principalmente pelo toque artesanal que faço questão de ter em meu produto. Então, isso é o grande gancho. Não é uma Gucci uma Prada, mas é um trabalho de 30 horas. As pessoas que não se importam tanto com marca, e sabem que a tiragem é pequena, em cada cor e modelo, acabam tendo preferência por um produto mais exclusivo.”

A empresa Elisa Atheniense admite também que cada empresa em seu ramo de negócio deve saber como se portar para manter a posição conquistada no mercado e direcionar suas ações para isso.

(...) a pessoa chega pra mim e fala “ah você é única no mercado”, mas eu sei que não é isso, não é isso, cada um tem seu perfil. Você pega o Victor Hugo, a bolsa dele é muito mais bem feita que a minha, muito mais cara que a minha, mas também assim, o cara tá querendo abrir loja na Madson em Nova York. Cada um tem que saber o seu lugar. Nada a ver abrir loja neste lugar.”

Assim, ainda segundo Porter (1999) o posicionamento será encontrado analisando as ações da empresa que podem significar vantagem perante os concorrentes. Estas ações podem gerar alguns tipos específicos de posicionamento: por produto, por necessidades dos clientes ou por segmentos específicos de clientes. No caso de Elisa Atheniense seu posicionamento é por produto. Para Elisa Atheniense seus produtos são produzidos para serem diferenciados, para atenderem a uma ampla gama de clientes, mulheres de todas as idades, e corresponderem a algumas de suas necessidades.

“Após fazer um bazar em BH, a conclusão que cheguei é que meu produto é um objeto de desejo e ao mesmo tempo também pra uns pode ser e pra outros pode passar a não ser, sabe umas coisas assim?”

E esse posicionamento é determinado também pelos seus clientes que são categóricos ao escolher a marca devido a seus produtos, tanto por sua qualidade quando por variedade e design. Todos os elogios vão para os produtos da marca.

Cliente 1: “(...) a variedade de produtos é o que me atrai.”

Cliente 2: “(...) são produtos que me satisfazem plenamente”

Cliente 3: “Cito como grande qualidade na marca a variedade dos modelos de bolsas e a capacidade de unirem praticidade e beleza (...) o maior destaque fica por conta dos produtos. Eles são a melhor comunicação da marca.”

No entanto, a empresária parece não se decidir sobre qual das suas atividades será fonte de vantagem entre os concorrentes e com valor suficiente para impactar na decisão dos consumidores. Algumas vezes ela cita a operação de levar o seu produto até o cliente com mais interesse. Esta parece ser para a empresária uma atividade complementar, mas de grande importância para justificar seu posicionamento.

“E tem isso, na hora que você abre para o varejo, você dá sua cara à tapa demais. Então assim, é uma vendedora que tem um procedimento errado, que fala uma bobagem e pode queimar totalmente. Então assim eu me preocupo cada vez mais, com essa questão de vender.”

E outras vezes parece se interessar mais com a exposição da loja:

“Mas eu acho assim, cada vez mais, ao abrir uma franquia, o perigo de cair é muito grande. Difícil não é fazer, o difícil é manter. Você vai lá e faz a vitrine, vira as costas e volta daqui a uma semana pra ver e aquela imagem é a que fica. Então acho que a minha imagem é boa. Estou tendo um trabalho grande, com toda minha exigência, estou nas lojas mais pra procurar defeitos do que qualidade (...)”

“(...) O meu trabalho é muito bem divulgado, você sabe disso. É uma troca, a gente dá o sangue.”

### **5.3 A Cadeia de Valor**

A cadeia de valores é o método de Porter (1999) para estruturar um conjunto de atividades diferenciadas para a empresa se estabelecer e executar seu negócio de forma competitiva. Essas atividades podem ser de naturezas variadas como produção, marketing ou operações. Quando questionado a Elisa Atheniense que atividades lhe parecem ser essenciais para se manter no mercado, o que aparece realmente para a empresária como diferencial de concorrentes são as atividades primárias relacionadas ao marketing e vendas. Nas entrevistas primeiramente ela dá grande importância para os canais de distribuição, com a abertura da loja virtual:

“Eu acho que na verdade a gente ainda tem que implantar uma série de coisas, mas, por exemplo, este ano já começar com uma loja virtual é uma idéia inovadora diante dos meus concorrentes, acho que ninguém começou com isso ainda, (...), eu acho que também que tenho muito primor nisso aí, contratar uma modelo bacana, contratar uma pessoa que tem bom gosto, que está acostumada com isso, não é fazer a coisa meia boca não. Às vezes você vê assim pessoas super bem estruturadas no mercado, mas que não tem nem site, ou que nem é atualizado.”

Assim como também enxerga atividades de grande valor nas vendas, tentando a melhoria neste ponto, com o incentivo do treinamento e premiações.

“(...) nós fazemos treinamento, a gente não investia tanto, mas hoje a gente faz o treinamento, tem um book de como organizar a loja, (...) promove algumas concorrências, por exemplo neste último ano, fizemos premiações, fizemos lá a vendedora que vendesse mais ganhava uma viagem pra Trancoso, entendeu? Aí já teve esse incentivo. (...). Aquela história da plaquinha interna da bolsa. Ninguém usa disso pra poder vender.. Isso era uma coisa que a gente usava pra vendedora mostrar pro cliente e ele pedir pra gravar e quando voltasse a loja pra pegar e olhar outras coisas.. (...). Então fizemos também uma premiação em cima disso. Pra vendas acumuladas. Pra vendedora que vender mais itens. (...). Eu te digo assim, que é aonde eu gostaria de estar o meu diferencial,(...) mas tem uma série de coisas ainda que precisa ser implantada.”

Outras vezes também entende que o próprio produto, aqui encaixado dentro da atividade marketing, é um pilar importante, assim como sua divulgação.

“(...) mas eu ainda olho mais a qualidade. O produto tem que ser bom. E mesmo assim, não adianta colocar, por exemplo, a linha weekend, não adianta. O cliente já vai lá procurando aquele produto, a bolsa de couro, produto bom. Eu tenho outros produtos, mas não vou me prostituir e permitir produtos ruins. Mas qualidade não está atrelada a preço. (...) Mas eu digo, que priorizo produtos mais nobres, mais sofisticados, e esse não tem como. Milagres a gente não faz. (...) Mas a divulgação tem peso (...) Porque também não adianta ter um produto maravilhoso lá em Conceição do Mato Dentro, se você não divulga isso que você tá fazendo.”

Para outras atividades primárias a empresa acompanha o que outras empresas concorrentes fazem sem apresentar nenhum diferencial que possa significar vantagem. Em nenhum momento a empresária cita atividades como operações, ou logística como diferenciais apesar de serem executadas. Já, as atividades de apoio não possuem muito interesse para a empresária uma vez que apenas sustentam as decisões de marketing e vendas que ela estipula. Elas isoladamente não são analisadas pela empresária como fontes importantes de regulação de custos ou de diferenciação. Com relação aos elos desta cadeia de valor, a empresa Elisa Atheniense parece ser bastante criteriosa quando agir incrementando atividades



principais signifique impacto em custo. Neste ponto, todas as outras atividades se redirecionam para que seu custo não seja excessivamente maior do que pode arcar. Como por exemplo, dentro da atividade marketing, onde os produtos são desenvolvidos até com restrições de custo, ou quando em suas atividades de divulgação é o custo que impõe limites.

“(...) Faço uma linha de tecido pra ter opção de preço. Vou ter o caro, o médio e o mais barato. É lógico que tem um limite também.”

“Eu fico vendo a marca Zeferino. O cara vai abrir a marca e já chamou Paulo Borges pra falar dele, o outro já chamou não sei quem de não sei onde, ele está vendo lá na frente. Mas é gente muito cara. E o produto dele ainda não vende. Pra fazer a loja, na Oscar Freire, chamou cicrano. Na hora que você vê essas marcas e a forma como eles trabalham, ainda me acho pequena. Acho que faço milagre.”

#### **5.4 Estratégias Genéricas**

Conhecendo suas atividades de valor, suas vantagens competitivas e as forças do ambiente onde está inserida, a empresa pode delimitar suas estratégias de ação. Para Porter (1999) e Hooley, Saunders e Piercy (2001) as estratégias, geralmente centradas em três tipos, combinam o tipo de vantagem competitiva a ser buscada e o alvo pretendido. Estas três estratégias, chamadas de genéricas, podem revelar valor agregado para o cliente em forma de custo ou de exclusividade valorizada ou ainda se revelarem na forma de enfoque em um mercado específico. Para a empresa Elisa Atheniense, a estratégia de custos não é o seu foco, pois devido ao seu produto não ser um produto de massa, não há como reduzir valores pelo volume que produz.

“Então como a gente não tem um produto tão popular, muitas vezes a gente fica mais ali nas capitais, a gente não consegue atingir um número muito grande de clientes, mesmo porque são clientes selecionados (...)”

O enfoque em um mercado específico também não é o principal fator na atuação da empresa Elisa Atheniense. Ela acredita que não haja um enfoque de sua parte em um público específico, pois mesmo os produtos sendo diferenciados e de qualidade atendem a mais de um tipo de cliente.

“O preço dá uma selecionada. Tem gente que tem acesso a produtos com preços muitos maiores, mas tem gente que aproveita a liquidação e compra também.”

Para Elisa Atheniense, sua estratégia se revela na diferenciação. Pois como ela mesma diz: “Minha praia é a diferenciação.”

Sua estratégia surge quando o seu principal diferencial é o produto vendido em suas lojas, com características de seu gosto pessoal, tornando-o quase exclusivo o que é de grande valor para o cliente.

“Também sou contra o produto massificado. Não vou fazer uma bolsa rosa bebê porque está usando, faço no nude. Não procuro fazer a coisa tão perecível (...). Na hora de criar, coloco mais peso no que eu gostaria de usar.”

Aprofundando mais no assunto estratégia por diferenciação, de acordo com Porter (1995) e Hooley, Saunders e Piercy (2001) os principais determinantes de exclusividade são aqueles derivados dos próprios produtos, de seus preços, de sua distribuição, de sua marca e de sua comunicação. Nestes pontos a empresa Elisa Atheniense parece ter ações estratégicas bem definidas para definir e manter seu lugar no mercado. Possui um produto de moda, mas com qualidade e com sofisticação. Elisa Atheniense é reconhecida por sua sofisticação, diferenciação e exclusividade de seus produtos. O fato dos produtos serem únicos no sentido de criatividade é o segredo de sucesso da marca. Seus modelos são feitos com materiais desenvolvidos exclusivamente para a marca, conseguidos através de parcerias com fornecedores, é também o que a difere de outras marcas. A estilista desenvolve bolsas e acessórios interpretando as tendências da moda de uma maneira autêntica. Seu estilo é original. Faz pesquisas de cores, formas, texturas e materiais. Tem a habilidade para criar peças rústicas e despojadas com um toque de luxo. A empresária faz questão de oferecer ao seu cliente um produto com toque

diferenciado, especial e de certa forma exclusivo. Num mercado de produtos de moda muitas vezes massificados, ela se destaca por produzir algo exclusivo que vai de encontro ao desejo do consumidor de parecer único. Elisa Atheniense utiliza suas lojas como seu laboratório. Por ser a própria fabricante dos produtos comercializados, possui a facilidade de adaptação e renovação por receber das lojas um retorno rápido e preciso. A excelente aceitação de um produto serve como base para o desenvolvimento de outros semelhantes, assim como quando não ocorre a aceitação positiva de determinado modelo, busca-se nos clientes, sugestões para as alterações necessárias. Assim, ela assegura que procura sempre estar tentando se diferenciar e inovar.

“O nível do Vitor Hugo é internacional, mas acho que falta um pouco de design e hoje acho que as pessoas elas querem trocar, elas querem comprar, consumir, e quando a coisa é muito clássica, acaba que aquilo cansa um pouco. (...) Eu acho que tem estar renovando sim, mesmo porque pra ter estilo. Tem que inovar, tem que inovar muito. Se não o cliente bate o olho e fala: está igual coleção passada. Porque que eu vou comprar? Meu produto é de moda, não é modinha, mas acompanha as tendências (...). Ah agora é moda de carteira, ah de shopping bag, agora é bolsa a tiracolo usada cruzada, cada hora, à medida que a gente vai tendo informação de revista, de novela, vai absorvendo aquilo e vai surgindo o desejo de comprar. Então se você não tem isso, como é você faz?”

Justificando ainda mais sua estratégia de diferenciação, seu produto para os clientes é comparado a um produto potencial, que oferece todos os benefícios possíveis, pois o mesmo é sempre lembrado por atributos como qualidade e design. Isto pode ser comprovado nos dizeres dos clientes entrevistados quando perguntados por que preferem a marca Elisa Atheniense:

Cliente 1: “Evidentemente que é pela qualidade, primeiro de tudo é a qualidade, né? E a variedade (...)”

Cliente 2: “Bom, é uma pergunta tão ampla pra se responder, primeiro porque já estou acostumada a comprar lá. É uma coisa de anos... e também porque ela tem coisas muito boas, bonitas. Coisas que duram eternamente se deixar.”

Cliente 3: “Gosto do design dos produtos da Elisa, do estilo que ela adota em suas criações. As bolsas, em especial, apresentam uma variedade de modelos e cores que, para mim, é um ponto muito positivo.”

Como outro fator de diferenciação, Elisa Atheniense usa seu nome e imagem como forma de manter uma marca valorizada pelos consumidores. Deste modo, como já acreditam Ferrel e Hartline (2006) ela se transforma também em vantagem competitiva sustentável, pois não pode ser usada por outros. Ela é tão consciente disso que seu nome é devidamente registrado desde o início de sua atuação.

“Eu uso a bolsa que faço. Acho que a minha identidade pessoal dá peso a minha marca. Eu exploro a minha imagem, mas não demais, não fico badalando, saindo, como as pessoas fazem em São Paulo, mas o meu estilo ajuda. Não fico me auto promovendo. Mas acho importante na hora que apareço, aparecer bem.”

A empresa também usa de outras ações para valorizar a marca e fazer com que ela seja reconhecida pelos clientes. Por exemplo, outros produtos vendidos nas lojas Elisa Atheniense, como sapatos e bijuterias, possuem a marca própria da loja mesmo que produzidos por outra marca. Desta forma o consumidor compra não apenas um produto, mas um conjunto completo de acessórios, e tem sua auto-imagem incrementada. Pois neste caso, inconscientemente a marca traduz status, imagem e prestígio, sendo esta também uma grande vantagem competitiva.

Ainda segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005) um terceiro fator de diferenciação seria a distribuição. Para ele, com os pontos de venda sendo diferentes ou com a cobertura de mercado sendo diferenciada a empresa consegue vantagem no mercado. Em ambos os casos, Elisa Atheniense sabe da importância da distribuição.

“Quando você monta o varejo você dá a cara pra bater. Então é uma faca de dois gumes. Se você não tem o varejo, você não mostra o produto, mas a partir do momento que você abre o varejo, tem que mostrar ele muito bem. Porque ele pode te queimar rapidinho.”

Ela busca estar nos melhores locais onde seu público, de maior poder aquisitivo, poderia estar. Para ela não há distinção de melhor loja, seja de rua ou de shopping,

o que interessa é estar onde outras boas marcas concorrentes ou complementares possam estar.

“Eu vejo assim, tudo que tem uma má distribuição perde um pouco o valor. A gente procura ter uma boa distribuição.”

“Me preocupo onde as lojas devem ser abertas. Neste ponto estamos em bons pontos. Não estamos na Oscar Freire mas estamos nos Jardins, não estamos no Iguatemi mas estamos no Cidade Jardim, não estamos no BH shopping mas estamos no Pátio Savassi. Isso é importante. Não vou abrir loja lá no Shopping Cidade.”

E também há um cuidado excessivo com as lojas, procurando apresentar os produtos da melhor forma possível dentro das mesmas. Da mesma forma, se preocupa com a atmosfera que as lojas oferecem ao seu consumidor, cores, sons, aromas e decoração, pois sabe que são elementos importantes para construir relações duradouras com os seus consumidores.

“Tenho preocupação com a postura, com o atendimento, com a exposição. Tem que ter uma pessoa muito boa pra supervisionar isso.”

“Os projetos são todos iguais assinados pelo arquiteto Carico, com alguns pequenos detalhes adaptados, mesmas prateleiras, tudo igual, uniformizado.”

“(…) os uniformes das vendedoras, tem um modelo que trouxe da Itália que pra fazer tem um custo mais alto, aí tem o sapato, que não posso deixar elas calçarem um sapato ralé na loja, tem sempre um DVD com música bacana, um cheirinho agradável, uma série de coisas. “

“Loja sem música pra mim é horrível. Tem que ter. Eu não sei se a concorrência tem. Cheiro, já disse que quero colocar a essência da loja pra vender dentro da loja. (...) Agora no verão tem todo um clima nas lojas, bambuzinho na loja de Lourdes. Já estou pensando que vou fazer no inverno que já é mais pesado. E muda tudo, pintamos a loja de Lourdes, então assim, tem que mudar.

Desta forma Elisa Atheniense tem procurado elevar sua loja monomarca de acessórios ao status de uma loja de marca ou uma “flagship store” onde vários outros produtos que evocam a própria marca são vendidos.

A comunicação também para Elisa Atheniense se mostra um fator de diferenciação uma vez que ela utiliza principalmente da publicidade para fazer valer sua visão de exposição na mídia. O custo impõe limites severos para que a empresa não abuse da propaganda como forma de comunicação com seus consumidores, como é de costume em outras marcas de moda.

“Principalmente porque não tenho condições de ficar aí fazendo outdoor em todo lugar, em revista, nosso trabalho é mesmo o boca a boca.”

Mas, através de um extenso trabalho com uma assessoria de comunicação ela consegue estar presente quase que mensalmente em editoriais de moda, nas principais novelas do país e nas mãos de celebridades que chancelam seu produto. Essa assessoria também é quem escreve os textos publicitários que são enviados a imprensa a cada nova coleção lançada, encarrega-se de seguir todas as manifestações públicas da marca, como eventos, inaugurações e outras. Essa é sua principal forma de comunicação com as consumidoras, que de uma forma indireta, transmite credibilidade entre outros valores.

“Eu acho que hoje a assessoria de imprensa é fundamental. Não tem como. Você tem que ter um marketing interno, mas a assessoria é fundamental. Pode ter uma em São Paulo e outra no Rio de Janeiro, que são duas assessorias completamente diferentes, porque SP pega revista e Rio pega Rede Globo. Você tendo uma boa assessoria é um marketing indireto que acaba dando bons resultados. (...) A gente sempre manda presente pras principais editoras, todas as pessoas que podem ajudar, quem não é visto não é lembrado, manda bolsa pra novela. Mesmo porque você vai folhear a revista e vê muito anúncio que ao invés de depor a favor, depõe é contra.”

Complementando a comunicação com os consumidores, a empresa Elisa Atheniense também procura utilizar de meios de promoção de vendas para agregar valor ao seu cliente. Com isso ela estimula o movimento de clientes dentro da loja e aumenta o volume de vendas.

“(...) Como exemplo a própria forma de fazer as liquidações, já é diferente, com o cliente tendo 20, 30 ou 40% de desconto, não é uma coisa que já vai direto pros 50% no dia seguinte do Natal. (...) Aí tem liquidação, fala que é liquidação o negócio bomba.”

Já com relação ao preço, este também é um fator de diferenciação uma vez que é reconhecido pelos clientes como alto, mas justificável pela qualidade e design do produto.

Cliente 1: “Não.. o preço é caro. É caro mas acho que compensa.”

Cliente 2: “ O preço dela é um preço bastante... é bem mais caro, não é, mais que outras marcas, mas é uma coisa muito boa e compensa.”

Cliente 3: “Acho que os preços, ultimamente, tem saído um pouco do padrão de BH. Não questiono qualidade dos produtos mas acho que marcas igualmente boas e com o mesmo estilo tem apresentado produtos igualmente bons por preços que condizem mais com a realidade da região.”

No entanto para a empresa estudada, a política de preço é aquela que o mantém equivalente aos seus concorrentes. Neste caso, a empresa procura se diferenciar de seus concorrentes oferecendo outros benefícios, ou se preocupa também em oferecer produtos de preços variados para equilibrar a oferta.

“(...) então não preciso ter o menor preço do mercado. Eu procuro ter mix de preço. Agora na loja, por exemplo, você tem bolsas de coleção passada com 40% de desconto. Preço que você não acha na Arezzo por exemplo.”

“Não adianta, você tem como elaborar produtos baixando um pouco o preço mas sem cair a qualidade, você tem como achar tecidos mais baratos, pra ter um custo melhor. Você vê as bolsas de tafetá que eu criei. Tem boa saída na loja (...). E foi uma coisa que eu fiz e deu certo. Tem que inovar.”

Assim, para manter a diferenciação como sua estratégia de negócio a empresa Elisa Atheniense parece usar de muitas formas para conseguir chegar onde pretende. E isto fica claro nas palavras da empresária:

“(...) Não colocar produto em loja ruim, estar bem exposto, o desejo disso... eu acho que é um conjunto. É um trabalho de imagem, desde o site, até as vendedoras, as lojas são pequenas, mas procuro ter lojas organizadas, às vezes brigo na loja porque o estoque está bagunçado. Não digo que a gente consegue isso 100% porque não consegue, (...) Isso tudo influencia. Daí é que surge o desejo.”

A empresária abusa da exclusividade de seu produto, valoriza sua marca, é cuidadosa com sua loja e vendedoras, ou seja, utiliza de formas criativas para comunicar sua empresa.



## 6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa teve como objetivo principal investigar como uma empresa de varejo de moda, especificamente do ramo de acessórios, consegue se manter no mercado extremamente competitivo de hoje. Sabe-se que o mercado da moda hoje passa por mudanças cada vez mais rápidas e que as empresas precisam conseguir mapear suas vantagens competitivas para conseguir se destacar dos concorrentes. Por isso, descrever as estratégias de uma empresa de moda pode significar expansão do conhecimento para muitas outras empresas do mesmo ramo de negócio que carecem ainda de profissionalização.

Neste sentido, esta pesquisa, tendo como estrutura a resposta aos seus objetivos específicos, proporcionou a identificação dos seguintes aspectos relevantes conforme estão relatados a seguir.

Com relação ao ambiente competitivo de empresas de varejo no setor de acessórios de moda feminina em Belo Horizonte é possível chegar à conclusão que o mesmo é bastante agressivo, apesar da empresa entrevistada se mostrar bastante confiante, segura e determinada a ocupar o seu lugar já conquistado. Mesmo assim, é possível identificar que a intensa rivalidade entre os concorrentes ocorre justamente porque o mercado da moda permite uma diversidade muito grande de empresas e de produtos, oferecendo ao cliente maior opção de escolha.

É possível identificar que no mercado da moda surgem novidades em termos de gestão a todo o momento. Muitas empresas não se restringem ao seu modelo de negócio inicial e partem para outros tipos de negócio mesmo sem ter a expertise necessária. É o caso, por exemplo, de empresas de vestuário que passam a vender e fabricar acessórios e vice versa. Neste sentido, os novos entrantes no mercado da moda, se multiplicam exponencialmente à medida que os empresários de moda sugerem poder variar de negócio como quem varia de roupa. E não necessariamente esta mudança acontece pautada em estratégias focadas. Mas as barreiras de entrada, como a retaliação de concorrentes já experientes, por exemplo, demonstrarão ao longo do tempo seu sucesso ou fracasso.

A experiência neste mercado também parece ser fundamental para se conseguir minimizar a força da ameaça de fornecedores e consumidores. Manter uma parceria constante com os fornecedores para agilizar fornecimento e saber ouvir os consumidores para acertar no produto vendido é o que o tempo de mercado mostra que é possível fazer para melhorar a efetividade das estratégias no ramo de moda.

O que, no entanto, não parece provocar grandes ameaças para a empresária pesquisada no setor de moda são os produtos substitutos, uma vez que este é o ramo de negócios que mais tem mudanças relacionadas a produtos que qualquer outro. Porém, a tecnologia deve se tornar uma constante preocupação para os empresários do setor já que esta difunde uma nova perspectiva para o processo de mudança dos produtos de moda.

Com relação à identificação do posicionamento no mercado da empresa de moda analisada, com a pesquisa foi possível detectar com clareza ainda maior a necessidade desta ação. Ficou óbvio que para a empresa pesquisada há uma escolha de segmento a atender (identificado a partir do seu produto) para determinar seu posicionamento. E apesar deste ser determinado de forma quase que intuitiva, sem registros ou planejamentos formais, a identificação de um posicionamento estratégico para a empresa pesquisada pareceu ser essencial. No entanto que ações tomar para levar adiante este posicionamento parece ser uma dúvida. Essa prerrogativa é comprovada quando a empresária é levada a identificar quais ações são determinantes neste processo. Não há uma certeza ou uma definição exata de qual caminho tomar para se ter vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

E com base nesta incerteza sobre as atividades de valor da empresa essenciais para se ter vantagem competitivas é que se chega ao terceiro objetivo desta pesquisa. Em um discurso cheio de informações, foi possível captar que as atividades de marketing e vendas são muito importantes para manter o posicionamento da empresa. Mas mais uma vez, estas atividades não foram definidas formalmente em um plano de atuação para a empresa se sobressair no mercado. As atividades são valorizadas mais pela própria empresária e por esta

acreditar em sua eficácia do que por estar em um processo declarado de planejamento estratégico. Dentro das atividades de marketing ou vendas o que é constantemente citado pela empresária, ou aquilo que é fonte constante de suas preocupações para se diferenciar dos concorrentes é o atendimento e a personalização na venda, principal atividade onde ela quer se tornar referência no mercado, assim como seus produtos com bastante grau de diferenciação já o são.

E por fim, cumprindo o último objetivo específico chegou-se ao levantamento de estratégias competitivas utilizadas pela empresa pesquisada. Chegou-se a conclusão que a diferenciação é o caminho tomado pela empresa para se manter no mercado há tanto tempo. E os clientes reconhecem esse esforço. A empresária, imprimindo um toque pessoal em seus produtos, intuitivamente sabe como torná-los extremamente desejáveis para os clientes, até mesmo pagando mais caro por isso. No entanto, a empresa não estabelece formalmente que a diferenciação é a sua estratégia. Não há registros de um planejamento estratégico para fazer desta arma uma potencial chance de se destacar dos concorrentes. Tudo é feito segundo a demanda da própria empresária, não havendo discussão ou participação de outros setores da empresa. Várias ações por ela estipuladas são implementadas sem uma análise prévia de seus pontos positivos e negativos e por isso às vezes não são levadas a diante. Tampouco são avaliadas ou medidas para comparação posterior. Mesmo assim, através desta pesquisa ficou bastante claro que utilizar de fatores como: o próprio produto diferenciado e adequado a seu segmento, a marca valorizada e reconhecida pelos clientes, as lojas bem cuidadas e organizadas, e uma comunicação acertada, mesmo que intuitivamente podem fazer com que uma empresa tenha efetividade em sua estratégia. Porém, para minimizar instabilidades e se antecipar aos concorrentes, caso houvesse um planejamento estratégico adequado e formalmente instituído a empresa talvez pudesse se sair muito melhor, com vantagens administradas com menor esforço e custo.

## 6.1 Limitações e Recomendações

Para que o resultado alcançado com este estudo pudesse ter validade mínima com a compreensão correta do que foi exposto, é necessário indicar algumas limitações.

A primeira limitação se deveu a unidade de análise utilizada. E ocorreu devido à impossibilidade de serem utilizadas para estudo outras empresas de varejo de moda mineira. Apesar de desejável, tanto por recursos financeiros quanto por prazos, a pesquisa foi então limitada a apenas uma empresa. E em se tratando de estudo de um caso, uma maior abrangência em número de empresas poderia revelar resultados diferentes do que aqui foi encontrado. Pesquisar outras unidades de observação poderia gerar mais informações para se chegar a outras conclusões ou mesmo confirmar o descoberto.

Outra limitação foi com relação ao tema. O tema estratégia é bastante amplo e as possibilidades de estudos são diversas. Sabe-se que muitos outros autores além de Michael Porter tratam do assunto, assim como existem muitos outros modelos teóricos para serem aplicados. Sendo assim, também uma limitação desse trabalho é que aqui não se pretende fazer uma pesquisa com o objetivo de esgotar a discussão sobre o tema da estratégia. Na verdade, nem mesmo a discussão acerca do modelo de Porter ou de Hooley, Saunders e Piercy se tem a pretensão de esgotar. A intenção é apresentar uma visão com elementos suficientes para que possa compreender e apreciar, de forma satisfatória, as proposições dessa escola aplicadas no varejo de moda.

E por fim, é preciso pontuar que os resultados aqui encontrados não permitem análises para além do que foi apresentado ou generalizações para outras empresas e segmentos.

Como recomendação a estudos futuros sugere-se o aprofundamento dos temas propostos em cada um dos objetivos específicos de forma individual principalmente no que diz respeito ao posicionamento. Este oferece singularidade de pesquisa se confrontar a visão da empresa ao posicionamento na percepção dos clientes.

## REFERÊNCIAS

**ANGELO**, Claudio Felisoni de; **SILVEIRA**, José Augusto Giesbrecht Da. Varejo Competitivo. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999. Vol 3.

**ANGELO**, Claudio Felisoni de; **SILVEIRA**, José Augusto Giesbrecht Da. Varejo Competitivo. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996. Vol 1.

**BARDIN**, L. Análise de conteúdo. Lisboa, Edições 70: 1977

**BOHDANOWICZ**, Janet; **CLAMP**, Liz. Fashion Marketing. 1ª. ed. London: Routledge, 1994. 177p.

**COBRA**, Marcos. Marketing & Moda. 1ª. Ed. São Paulo: Editora Senac, 2007.

**CARNEIRO**, Jorge M. T.; **CAVALCANTI**, Maria Alice F. D.; **SILVA**, Jorge Ferreira. Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre, RAC, v.1, n.3, Set./Dez. 1997: 7-30

**COLLIS**, Jill., **HUSSEY**, Roger. Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**DELUCA**, Marcelo; **SOUZA**, Mariane Ramos de. Varejo Supermercado da Grande Florianópolis: Uma Análise das Cinco Forças Competitivas de Porter. Revista de Negócios, Blumenau, v. 9, n. 1, jan/mar. 2004: p. 51-60

**DI LUCA**, Juliano; **PACANHAN**, Mario Nei. Posicionamento como estratégia competitiva no varejo. In: Revista Temática, Londrina, Universidade Estadual de Londrina, n. 19, 2002.

**FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE MINAS GERAIS**. Pesquisas. Pesquisa Conjuntural do Comércio, fevereiro, 2008. Disponível em [http://www.fecomerciomg.org.br/pdfs/pesquisa\\_conjuntural\\_fev08.pdf](http://www.fecomerciomg.org.br/pdfs/pesquisa_conjuntural_fev08.pdf). > Acesso em 01.mai.2008

**FEGHALI**, Marta K; **DWYER**, Daniela. As Engrenagens da Moda. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

**FERREL**, O.C.; **HARTLINE**, MICHAEL D. 3ª. Ed. Estratégia de Marketing. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

**GIL**, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

**HEXCEL**, Astor Eugênio. A estratégia da Todeschini para alcançar e sustentar vantagem competitiva. In: 3ES Encontro de Estudos Estratégicos Anpad, 1. 2003, Curitiba, *Trabalhos Apresentados 3ES 57*, Disponível em:<  
[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=56&cod\\_evento\\_edicao=13&cod\\_edicao\\_trabalho=4884](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=56&cod_evento_edicao=13&cod_edicao_trabalho=4884)> Acesso em 27 jan 2009.

**HITT**, Michael A; **HOSKISSON**, Robert E. 3ª. Ed. Administração estratégica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

**HOOLEY**, Graham; **SAUNDERS**, John, Nigel F. Piercy. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA**. Indicadores IBGE. Pesquisa Anual do Comércio, Comentários, v.04, 2008. Disponível em [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/pmc\\_200811comentarios.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/pmc_200811comentarios.pdf) > Acesso em 14.jul.2008

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

**LEWISON**, Dale M. Retailing. 6 ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1997. p.554.

**MALHOTRA**, Naresh K. Pesquisa de Marketing. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2006.

**MINTZBERG**, Henry; **AHLSTRAND**, Bruce; **LAMPEL**, Joseph. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

**PARENTE**, **JURACY**. Varejo no Brasil: gestão e estratégia.1ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

**PIRES**, Dorotéia Baduy. A história dos cursos de moda no Brasil. In: Revista Nexos: Estudos em Comunicação e Educação, São Paulo, Universidade Anhembi Morumbi, ano VI, n. 9, 112p. 2002.

**PORTER** Michael E. Competição On Competition: estratégias competitivas essenciais. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, Michael E. Estratégia competitiva: Técnica para análise de indústrias e da concorrência. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*: Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_, Michael E. Não existem Santos Graals. *KM Press. Artigos e Clippings*. São Paulo, 03. fev. 2004. Disponível em <<http://www.kmpress.com.br/portal/artigos/preview.asp?id=185>> Acesso em 09.dez.2008

**SANTOS**, Angela Maria Medeiros M.; **COSTA**, Cláudia Soares. Características Gerais do Varejo no Brasil. *Revista BNDES*. Brasília. 18p. 1998. Disponível em <[www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/varejo.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/varejo.pdf)>. Acesso em 21.mar.2008

**SANTOS, Brígida Da Cruz**. Yes, nós temos bananas? In *III Colóquio de moda*. Belo Horizonte. 2007. Disponível em <[www.coloquiomoda.com.br/coloquio2007/anais\\_aprovados](http://www.coloquiomoda.com.br/coloquio2007/anais_aprovados)>. Acesso em 22.mar.2008

**SAVILO**, Stefania, **TESTA**, Salvo. *La gestión de las empresas de moda*. Barcelona: Editoria Gustavo Gili, 2007.

**SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL** – Departamento Nacional. *O complexo Têxtil Brasileiro*. Brasília: SENAI/DN, 2004

**SORCINELLI**, Paolo (Org.). *Estudar a Moda. Corpos, vestuários, estratégias*. São Paulo: Editora SENAC, 2008.

**VIEIRA**, Marcelo Milano Falcão; **ZOUAIN**, Deborah Moraes. *Pesquisa qualitativa em administração*. São Paulo: FGV Editora, 2006.

[www.gazetamercantil.com.br](http://www.gazetamercantil.com.br). Acesso em 21 mar. 2008

**YIN**, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.