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

Jane Leroy Evangelista (Docente dos cursos de Moda e Design de Moda - Centro Universitário UNA)

RESUMO

O comércio varejista brasileiro de moda enfrentou várias mudanças a partir dos anos de 1990. Assim, esta pesquisa tem como objetivo principal pesquisar as estratégias utilizadas por estas empresas para se manterem neste novo mercado tão competitivo. Os resultados demonstraram que todo o processo de definição de estratégias acontece de forma intuitiva sem planejamento prévio e sem análises.

Palavras Chaves: Estratégia, Varejo, Moda

Abstract

The Brazilian retail fashion trade has lately faced many changes.This work aims to find the strategies used by a retail fashion company to remain competitive in today's market. 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.

Key words: Strategy, retail, fashion

1- INTRODUÇÃO

O comércio varejista brasileiro a partir da década de 1990 vem enfrentando grandes desafios. Várias mudanças impactaram o setor, como a liberação das importações, a redefinição dos formatos de varejo e o aumento da concorrência interna. 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.

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. E o varejista necessitou adaptar a sua empresa para conquistá-los, procurando atender da melhor forma às suas necessidades.

Desta forma, a busca pelo conhecimento de conceitos de gestão mais modernos fez-se necessários, assim como a procura por novas estratégias. 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. A indústria têxtil após anos de queda devido à concorrência acirrada no mercado global apresentou crescimento. O interesse por conhecer a moda então tornou-se notório. Vários foram os motivos para que toda a cadeia de valor ligada à moda fosse redesenhada, juntamente com as transformações ocorridas no varejo. (SENAI, 2004).

Como justificativa para esta pesquisa, tem-se que estes dois segmentos, varejo e moda, são de grande importância na economia brasileira e tem apresentado crescimento. No entanto, ainda não foram suficientemente pesquisados na comunidade científica.

1.1 Objetivos

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. Também pretende-se mostrar o ambiente competitivo das empresas de varejo do setor de acessórios de moda feminina, identificar o posicionamento utilizado para se estabelecer no mercado, as atividades de valor essenciais para se ter vantagens competitivas e levantar as estratégias utilizadas pela empresa pesquisada.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estratégia Competitiva:

Neste estudo será tratada a escola de pensamento que mais parece se adequar ao propósito de estabelecer estratégias focalizando o mercado. Aqui serão levantados os estudos de estratégia de Michael Porter, um dos mais relevantes estudiosos de temas como estratégias, competitividade e posicionamento (MINTZBERG, 2000).

2.2 A análise de Ambiente

Para Porter (2004), a essência da formulação estratégica está em enfrentar a competição. Enfrentar a competição significa que as empresas deveriam estabelecer estratégias de negócios baseadas na estrutura do mercado no qual elas operam. 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. A potência coletiva dessas forças determina, em última instância, as perspectivas de lucro do setor. São elas:

- ameaça de novos entrantes: segundo Porter (1999), novos entrantes trazem para o mercado o desejo de ganhar participação e isto é expresso na apresentação de novas capacidades e recursos substanciais.
- 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.
- 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.
- 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. (PORTER, 2004)

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.

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. 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. Assim, a cadeia de valores é estudada dividindo as atividades de valor da empresa em atividades primárias e de apoio. As primárias são as que se referem à criação do produto, sua comercialização e venda ao consumidor, além dos serviços de pós de venda. Já as

de apoio são os insumos e infra-estrutura que proporcionam a execução das atividades primárias e a si mesmas.

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. (CARNEIRO; CAVALCANTI E SILVA, 1997). Ele assume que as empresas sobrevivem à concorrência em longo prazo com algumas poucas estratégias "genéricas". São elas:

- 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.

- 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. Muito embora Porter (1999) 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.

- 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 (PORTER, 2004).

2.6 Estratégias no Varejo de Moda

A troca sistemática de produtos não foi institucionalizada 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. 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 (SAVIOLO;TESTA, 2007).

2.6.1 *Posicionamento no Varejo de Moda*

Segundo Saviolo e Testa (2007) em conformidade com a metodologia Porteriana, outra forma de determinar estratégias de posicionamento e segmentação é analisar o mercado com o objetivo de compreender suas necessidades e oferecer produtos percebidos como únicos para um único segmento. 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. 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.

No entanto, a segmentação no mercado da moda é ainda pouco estudada devido a alguns fatores. 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 (SORCINELLI, 2008; SAVIOLO;TESTA, 2007).

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. (PARENTE, 2000). A estratégia de diferenciação por produto virá em decidir que amplitude (categorias) e profundidade (sortimento) terão. 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 (SAVIOLO;TESTA, 2007).

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. O registro de marca é uma vantagem competitiva sustentável já que uma vez registrada e valorizada pelos consumidores uma marca nunca pode ser usada por outros (FERREL;HARTLINE, 2006). Além disso, 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).

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 também a preparação do ponto de venda é crítica para o varejista. O local onde a loja está e como ela é vai influenciar diretamente a atratividade da mesma junto aos clientes (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. Isto porque a própria moda é uma forma de comunicação e uma forma de produzir mensagens (SAVIOLO;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.

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).

3. METODOLOGIA

Segundo Collis e Hussey (2005), esta pesquisa pode ser classificada quanto a sua natureza 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.

Para esta pesquisa foi considerada como população 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.

Quanto à forma como os dados foram coletados, optou-se por um método qualitativo, que é considerado de uma dimensão subjetiva maior, mas sem tampouco apresentar conotações especulativas. Assim, em uma primeira etapa foi feito um levantamento bibliográfico sobre o tema de estudo. A segunda etapa deste estudo constitui-se de uma pesquisa documental de dados secundários, relacionados diretamente a empresa pesquisada. A terceira etapa aborda a pesquisa qualitativa feita com a dirigente da empresa (Sra. Elisa Atheniense). A pesquisa qualitativa com a dirigente da empresa foi feita de entrevistas com perguntas elaboradas em um roteiro semi-estruturado. Para as entrevistas deste estudo de caso optou-se por utilizar a pesquisa em profundidade.

Para a análise dos dados fez-se uso da análise de conteúdo que, conforme Bardin (1977) 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.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após transcrever as entrevistas, o material foi lido várias vezes e as respostas divididas segundo categorias específicas. 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).

4.1 Modelo das Cinco Forças - Análise do Ambiente

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. 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.

Sobre fornecedores, por ser a principal mantenedora 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.
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, alguém que tem acesso aos melhores produtos não só locais, mas do mundo todo. Justamente por isso, estes sim têm grande poder de barganha sobre o produto vendido pela empresa Elisa Atheniense. Não por comprar grandes volumes, pelo contrário, mas exatamente pelos produtos terem preço relativamente alto, sendo os mesmos mais exigentes na compra.

A empresária não acredita em novos produtos principalmente de outros setores que possam a vir oferecer substituição aos seus. 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.

Elisa Atheniense acredita que o mercado em que ela atua possui muitos concorrentes, inclusive os que vêem de outros setores. E 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. Enfim, a rivalidade entre os concorrentes é bastante intensa e assumida pela empresária. No entanto, ela é bastante segura de sua posição e não modifica suas ações para se adaptar ao ambiente.

4.2 Posicionamento Estratégico:

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.
Sendo assim, no caso de Elisa Atheniense seu posicionamento é por produto. Para ela 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. 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.

4.3 A Cadeia de Valor

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

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.

4.4 Estratégias Genéricas

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.

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.

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.

Aprofundando mais no assunto estratégia por diferenciação, 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. O fato dos produtos serem únicos no sentido de criatividade é o segredo de sucesso da marca. A estilista desenvolve bolsas e acessórios

interpretando as tendências da moda de uma maneira autêntica. Seu estilo é original. 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.

Como outro fator de diferenciação, Elisa Atheniense usa seu nome e imagem como forma de manter uma marca valorizada pelos consumidores. Ela é tão consciente disso que seu nome é devidamente registrado desde o início de sua atuação.

Sobre a distribuição,quando questionada Elisa Atheniense sabe da sua importância. 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. 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.

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.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.

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.

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. 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.

Assim, para manter a diferenciação como sua estratégia de negócio a empresa Elisa Atheniense parece usar de muitas formas para conseguir chegar onde pretende. 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.

5. CONCLUSÕES

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.
Com relação à identificação do posicionamento no mercado da empresa de moda analisada, ficou claro que para a empresa pesquisada há uma escolha de segmento a atender (identificado a partir do seu produto) para determinar o 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 uma há uma certeza ou uma definição exata de qual caminho tomar para se ter vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

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. 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 e 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.

REFERÊNCIAS

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

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.

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

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

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.

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. 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

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

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