

LOJAS DE ROUPAS DA CIDADE DE PRADOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE OS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS.

Débora Aparecida Ferreira , graduando em Administração

Instituto de Ensino Superior "Presidente Tancredo de Almeida Neves" – IPTAN Endereço eletrônico: debora_daf@hotmail.com

Co-autores: Kelly Aparecida Torres e Clodoaldo Fabrício José Lacerda.

RESUMO

Devido ao crescimento do segmento varejista de roupas na cidade de Prados/MG, percebe-se que a competitividade aumentou o que requererá a existência de uma diversidade de estratégias competitivas. Nesse sentido se buscará compreender quais os diferenciais competitivos apresentados pelas lojas de roupas da cidade de na visão dos clientes e entre as mesmas através de um estudo de caso sobre os seus diferenciais competitivos. Este estudo será relevante, pois trará a reflexão das estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas e as estratégias percebidas pelos clientes, proprietários e atendentes. Para o desenvolvimento da pesquisa será aplicado trinta questionários, sendo destes dez para cada função, proprietário, cliente e atendente. Essa pesquisa terá caráter qualitativo, pois apresentará então coleta de dados. Através do estudo de caso pode-se concluir que a competitividade na cidade de Prados/MG é forte e que os interrogados tem ciência disso. Além disso, destacam-se as estratégias que as empresas utilizam e que estas são muito semelhantes umas das outras não tendo nenhuma que se destaque com um diferencial diferente mais que tem uma forte visão de desenvolvimento, o que pode vir a ser um aspecto importante a ser trabalhado.

Palavras-chaves: competitividade, estratégias, desenvolvimento.

INTRODUÇÃO

A competitividade entre segmentos de mesmo setor tem se mostrado forte no mercado atual, uma vez que as empresas buscam diversas maneiras de se manterem no mercado, procurando atuar sempre a frente de seus concorrentes e buscando uma vantagem competitiva sobre eles.

Ferraz e Coutinho (1995, apud Medeiros, Edsel, 2007, p.33) conceituam competitividade como sendo a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhes permitam ampliar ou conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Devido ao crescimento do segmento varejista de roupas na cidade de Prados/MG, percebe-se que a competitividade aumentou, o que exige a implantação de estratégias competitivas. Mas, na prática evidencia-se que uma loja busca acompanhar a outra, copiando seus eventos, promoções, liquidações e até mesmo atendimento, não implementando estratégias diferenciadas.

O problema que origina essa pesquisa é a compreensão dos diferenciais competitivos apresentados pelas lojas de roupas da cidade de Prados/MG.

O objetivo geral do estudo é analisar os diferenciais competitivos apresentados pelas lojas de roupas da cidade de Prados/MG, considerando o ponto de vista de seus consumidores e dos empresários do setor.

Este estudo demonstra ser relevante porque poderá contribuir com a reflexão sobre as estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas, o que poderá proporcionar as mesmas, novas possibilidades de negócios e a geração de empregos, fortalecendo ainda mais a economia local.

Essa é uma pesquisa qualitativa que foi realizada através da aplicação de questionários a dez proprietários das lojas de roupas da cidade de Prados, dez clientes diversos e dez atendentes das lojas.

Este trabalho apresentará conceitualmente a importância do planejamento, micro e pequenas empresas e MEI e diferenciais competitivos.

1 – A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Nos dias atuais a competitividade tem se mostrado cada vez mais forte entre empresas do mesmo setor. Estas, para ganhar seu lugar no mercado buscam planejar suas estratégias para atingir seus objetivos e metas futuras.

Para Oliveira (2015, p.4) “o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano.” Ainda segundo ele toda atividade de planejamento nas empresas deverá resultar de decisões presentes, baseando-se no impacto futuro.

O processo de planejar irá envolver alguns questionamentos para que as empresas possam tomar decisões futuras como: o que, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde fazer.

Ainda segundo Oliveira (2015, p. 5),

o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tenda a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas pela empresa.

Já Drucker define o planejamento da seguinte forma; “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas implicações futuras de decisões presentes.” (DRUCKER, 1962, apud OLIVEIRA, 2015, p.6)

Drucker (1962) mostra que o planejamento dá uma visão futura baseado em tomadas de decisões presentes e como Oliveira destaca que essas decisões são frutos dos questionamentos para ações imediatas.

Para Chiavenato & Sapiro (2003, p. 39) “o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando maior eficiência, eficácia e efetividade.” Ou seja, eles mostram que o planejamento é essencial na tomada de decisão futura da empresa, baseando na sua capacidade atual e nos seus pontos fortes e fracos.

Mas para que tudo isso ocorra o planejamento depende de estratégias a serem traçadas para atingir os objetivos e metas. Mas o que vem a ser estratégia?

Chiavenato & Sapiro (2003) definem que o conceito de estratégia não é recente, mas sim desde o tempo das cavernas.

Desde quando o homem das cavernas se pôs a caçar, pescar ou lutar pra poder sobreviver, a estratégia sempre esteve presente como um plano antecipado do que fazer para ser bem sucedido. O termo estratégia- do grego *strátēgos*- inicialmente referia-se a uma posição (o general no comando do exercito), mais tarde veio a designar “a arte do general”, significando a aplicação das competências do general no exercício de sua função (a arte militar). Ao tempo de Péricles (450 a.c.), a estratégia designava as habilidades gerenciais de administração, liderança, oratória e poder. Com Alexandre, o Grande (330 a.c.), já significava o emprego das forças para vencer o inimigo. Nas guerras helênicas, a estratégia constituiu a fonte inesgotável das vitórias militares mesmo com insuficiência de recursos frente ao opressor. (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003, p. 26)

Mintzberg *et al.* (2007, p. 24) diz que a palavra não tem um conceito específico como a natureza humana insiste em definir, e que ela há tempos vem sendo usada implicitamente de diferentes formas, ainda que tradicionalmente ela tenha sido definida em apenas uma. Assim ele apresenta plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva (5 Ps para a estratégia).

Os autores ainda relacionam estas trazendo uma definição geral como: “o conceito de estratégia emergente é que um padrão pode surgir e ser reconhecido, de forma a criar um plano formal, talvez dentro de uma perspectiva geral.” (MINTZBERG *et al.*, 2007, p.27).

Além destes autores citados acima ainda há diversas definições formuladas por outros autores, como Oliveira (2015, p.193) que diz:

estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

Quadro 01 – Definições de Estratégia

AUTOR	NOME	DEFINIÇÕES
1	Ansoff	“Regras e diretrizes para decisão que orientem o processo de desenvolvimento de uma empresa.”.
2	Ohmae	“Modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando pontos fortes para atender melhor as necessidades dos clientes.”.
3	Simon	“Conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo.”.

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2015, p.192-193.

Como o próprio Mintzberg *et al* (2007) traz, a estratégia pode ter inúmeras definições semelhantes de acordo com os diversos pontos de vista.

Para fechar Tavares (2005, p. 274) conceitua que:

o sentido da estratégia empresarial, de forma ampla, não tem mudado de maneira significativa ao longo do tempo. As armas mudam e tornam-se mais sofisticadas, as táticas idem, mas o seu sentido não. Consiste em concentrar todo o esforço em um foco definido, buscando-se a vitória e sustentando-a.

Uma vez definidos os conceitos de planejamento e de estratégia, tem-se um outro conceito formado pela união destes, que é o planejamento estratégico. Este tem um papel importante dentro das organizações para que estas possam atingir metas e objetivos a serem definidos e aumentar ainda mais a sua participação do mercado, canalizando forças e fraquezas, oportunidades e ameaças para um intuito final através da ação e execução do plano estratégico, que será tratado no próximo item.

1.1 – Planejamento estratégico

Muitas empresas afirmam que possuem um planejamento estratégico, mas na realidade não possuem. Este pode ser confundido por elas com uma simples estratégia de mercado.

Para melhor entendimento Tavares (2005, p.69) mostra que “o planejamento estratégico procura definir a *que* tipos de necessidades atender e principalmente como atender. ”, enquanto já vimos que a estratégia é meio utilizado para fazê-lo. Ele segue mostrando que “o planejamento estratégico procura saber quais as necessidades poderão ser satisfeitas, no futuro, em seu âmbito de negócios.”.

Oliveira (2015) o define como:

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2015, p.18)

Para Chiavenato & Sapiro (2003, p. 39) “planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.”.

Além das definições a importância de se utilizar o planejamento estratégico deve ser percebida como cita Oliveira (2015), para ele o planejamento estratégico deve desenvolver planos alternativos para contrabalançar as incertezas, concentrar a atenção nos objetivos, desafios e metas, otimizar o modelo de gestão da empresa,

facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados e buscar sempre oportunidades no mercado para se ter uma real vantagem competitiva.

É importante também saber que o plano estratégico “é um documento elaborado para detalhar e orientar o desenvolvimento do processo. Neste sentido deve estabelecer ações táticas e operacionais.” (TAVARES, 2005, p. 71).

Portanto Chiavenato & Sapiro (2003, p. 39) concluem que:

o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa.

Dentro do planejamento estratégico encontra-se ainda a gestão estratégica onde esta abrange o processo de formulação e implementação de estratégias delineadas no plano estratégico para implementação e ação das mesmas. (TAVARES, 2005). A gestão estratégica trás diversas funções, mas a que mais nos interessa para esse estudo é a de escopo competitivo, estratégias, direção, objetivos, metas e planos de ação.

Segundo Tavares (2005, p.75),

toda organização deve definir seu escopo competitivo para poder estabelecer estratégias, ter uma clara direção e orientar a fixação dos objetivos, da metas e viabilizar o desenvolvimento coerente de planos de ação por seus membros. É por meio desse processo que a visão e missão podem ser constantemente repensadas, a busca por competências distintas exercitada e os objetivos e metas delineados. Os planos de ação e seu membros podem, assim, ser definidos visando-se a busca da visão e ao cumprimento da missão.

Após os conceitos de estratégia e planejamento estratégico, o próximo item trará os tipos de estratégias e a implementação destas no ambiente competitivo.

1.2 - Tipos de estratégia

As estratégias podem ser classificadas quanto a sua amplitude, sua concentração, à qualidade dos resultados, à fronteira, aos recursos aplicados e ao enfoque. Estas devem ser escolhidas pelas empresas de acordo com sua capacitação e o objetivo estabelecido para o seu desenvolvimento por um período de tempo, que pode ser longo. Com isso as estratégias podem variar com a situação da empresa. (OLIVEIRA, 2015)

No quadro 2, apresentar-se-á os principais tipos de estratégias.

Quadro 02 – Tipos de Estratégia

ESTRATÉGIAS	TIPOS DE ESTRATEGIAS QUE SEM ENQUADRAM	QUANDO APLICÁ-LA
Sobrevivência	Redução de custos; Desinvestimento; Liquidação do negócio.	Esse tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe outra alternativa.
Manutenção	Estabilidade; Nicho; Especialização.	É uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera enfrentar dificuldades.
Crescimento	Inovação; Internacionalização; Joint Venture; Expansão.	Quando é usufruída a situação favorável pela empresa
Desenvolvimento	De Mercado; De Produtos ou serviços; Financeiro; De Capacidade; De Estabilidade.	Quando há predominância de pontos fortes internos e de oportunidades externas e deve procurar desenvolver a empresa.
Diversificação	Horizontal; Vertical; Concêntrica; Conglomerada; Interna; Mista.	Quando os executivos devem fazer minuciosa análise para decidir sobre a diversificação.

Fonte: Oliveira, 2015, p.197-204.

Além desses tipos de estratégia temos também estratégias determinadas para alguns ambientes da empresa, como o ambiente competitivo. Como já foi dito na definição de gestão estratégica, nela temos a definição de escopo competitivo onde Tavares (2005, p.284) define como:

O escopo competitivo estabelecido por uma organização corresponde à arena onde irá implementar suas estratégias para se posicionar de forma pretendida. Precisa ser bem identificado para que as estratégias a serem desenvolvidas e as vantagens competitivas a serem conquistadas sejam

focadas na conquista da parcela do mercado pretendida pela organização e resultarem eficazes.

Após definir o escopo competitivo a empresa possui as chamadas estratégias competitivas genéricas que Porter (2004, p.37) define como: “As estratégias genéricas são métodos para superar concorrentes em uma indústria.”.

Para Porter (2004) as estratégias competitivas são três, a liderança no custo total que dá a empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes devido aos seus custos mais baixos, a diferenciação que proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade a marca e a sensibilidade ao preço e o enfoque, esta visa atender muito bem ao alvo determinado. Ele ainda mostra que existem riscos ao se adotar as estratégias genéricas como falhar em alcançar ou sustentar a estratégia e que o valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria.

Tavares (2005, p.287) ainda complementa com a estratégia de meio-termo que é “quando a empresa engaja-se em uma das estratégias genéricas descritas, mas não alcança nenhuma delas”, e com sustentabilidade de uma estratégia “uma estratégia genérica não leva a um desempenho acima da média a menos que seja sustentável frente aos concorrentes.”.

Porter (2004) cita estas estratégias competitivas baseando sempre nas cinco forças competitivas formuladas por ele que são: ameaça de entrada de novos participantes numa indústria, ameaça de substitutos dos produtos ou serviços, o poder dos compradores, o poder dos fornecedores e o alcance da rivalidade entre a concorrência.

Portanto baseando-se nessas estratégias e nas forças de Porter (2004) as empresas sempre conseguiram vantagem competitiva entre os setores que elas compõem.

2 – MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E MEI

O comércio varejista de roupas da cidade de Prados/MG é composto basicamente por esses três tipos de classificação de empresas: microempreendedor individual, micro e pequena empresa. Porém é muito difícil diferenciá-las, pois todas tem características semelhantes. Dessa maneira, para esse estudo, será

considerado o tamanho de acordo com os dados apresentados pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas).

No Brasil, tem se levado em conta tanto o número de pessoas empregadas, critério que o Sebrae utiliza, quanto o faturamento, critério do BNDES (LEMES JÚNIOR e PISA, 2010).

Quadro 03 – Critérios de enquadramento das empresas no Brasil e Mercosul.

CRITÉRIOS	MICROEMPRESA	EMPRESA DE PEQUENO PORTE
Receita Operacional Bruta Indústria/Comércio/Serviço (BNDES)	Até R\$ 1,2 milhão	Até R\$ 10,5 milhões
Simplex Nacional Receita Bruta	Até R\$ 240 mil	Até R\$ 2,4 milhões
Numero de Empregados Indústria e Construção (SEBRAE)	Até 19	De 20 a 99
Número de Empregados Comércio/Serviço (SEBRAE)	Até 09	De 10 a 49
MERCOSUL – Resol.59/98		
Indústria	Até U\$ 400 mil	De U\$ 400 mil a 3,5 milhões
Comércio e Serviços	Até U\$ 200 mil	De U\$ 200 mil a 1,5 milhões

Fonte: Lemes Júnior e Pisa, 2010, p. 44

No Brasil as MPE's representavam 70% da força de trabalho, 21% do PIB nacional e 98% do total de estabelecimentos em 1994. (DOMINGOS, 1995).

Quadro 04 – Critérios de Micro e Pequenas empresas segundo o SEBRAE

CRITÉRIOS	MICROEMPRESA	EMPRESA DE PEQUENO PORTE
Receita Bruta Anual	Até R\$ 360000,00	De 360001,00 a 3600000,00
Numero de Empregados Indústria	Até 19	De 20 a 99
Número de Empregados Comércio/Serviço	Até 09	De 10 a 49

Fonte: Sebrae Nacional (2016)

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997) as pequenas empresas estão presentes em todos os setores, mas os oito principais setores que elas se destacam são: comércio atacadista, como empresas atacadistas de medicamentos e postos de petróleo bruto; construção, como contratantes de edificações gerais e contratantes

elétricos; comércio varejista, como loja de ferragens e restaurantes; serviços, como agências de viagens e salões de beleza; finanças, seguros e imobiliárias, como agências locais de seguros e empresas corretoras de imóveis; mineração, como empresas de cascalho e areia e minas de carvão; transporte e utilidades públicas, como empresas de táxis e estações de rádios locais; e manufatura, como padarias e oficinas.

Essas empresas optam pelo tamanho reduzido, pois muitas não têm qualificação e estrutura suficiente para atender um negócio de maior porte. O IBGE (2003, apud CEZARINO, 2006) desenvolveu um estudo sobre as principais características da gestão das MPE brasileiras, entre elas estão: baixo volume de capital empregado, presença significativa de proprietários sócios e funcionários com laços familiares, grande centralização de poder decisório, contratação de mão-de-obra direta, baixo emprego de tecnologias sofisticadas, baixo investimento em inovações tecnológicas, dificuldade de definição de custos fixos, utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação, entre outras.

Porém, muita dessas empresas hoje se enquadram também no MEI (Microempreendedor Individual) e até optam por ele devido a sua legislação.

Para ser um microempreendedor individual, é necessário faturar até R\$ 60.000,00 por ano ou R\$ 5.000,00 por mês não ter participado como sócio ou titular em outra empresa e ter no máximo um empregado contratado que receba o salário mínimo ou piso da categoria. O MEI será enquadrado no Simples Nacional e ficará isento de todos os tributos federais (Imposto de Renda, PIS, COFINS, IPI e CSLL). Ele terá como despesas apenas o pagamento mensal, que corresponde a R\$ 47,85 (Comércio ou Indústria), R\$ 51,85 (prestação de Serviços) ou R\$ 52,85 (Comércio e Serviços). (SEBRAE, 2017)

O microempreendedor individual é uma “categoria criada em julho de 2009, fruto da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa” (SEBRAE, 2017).

O MEI, além dessas vantagens tributárias que ajuda o empreendedor que possui poucos recursos para investir, ainda conta com direito aos benefícios previdenciários, como auxílio-maternidade, auxílio-doença, aposentadoria, entre outros (SEBRAE, 2017).

Outro fator facilitador de se inscrever no MEI é que

a formalização é feita pela internet! O CNPJ, a inscrição na Junta Comercial, no INSS e o Alvará Provisório de Funcionamento são obtidos imediatamente, gerando um documento único, que é o Certificado da Condição de Microempreendedor Individual – CCMEI. Não há a necessidade de assinaturas ou envio de documentos e cópias. Tudo é feito eletronicamente. (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2017)

Portanto, baseado em todas essas vantagens, tanto das MPE's como do MEI, o número de trabalhadores informais tem diminuído significativamente, o que aumenta a concorrência formal e também a competitividade, levando as empresas a se qualificarem e se destacarem cada vez mais no mercado.

3- DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

Com o mercado cada vez mais exigente e mais concorrente, a busca por clientes tem se tornado cada vez mais competitiva, de modo especial no varejo.

As lojas têm tentado cada vez mais se diferenciar e destacar para alcançarem suas metas. Com isso elas têm buscado sempre a exploração de seus diferenciais competitivos.

Dessler (2003, p.14), define vantagem competitiva como “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”.

Um dos diferenciais considerados mais importantes é o preço. Toledo, Proença e Mello Junior (2006) traz que um fator fundamental como diferencial competitivo e fidelização de clientes no varejo brasileira é o preço.

“De todas as variáveis do *marketing mix*, a decisão de preço é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas.” (PARENTE, 2010, p.160)

Para Kotler (2000), os clientes darão preferência à empresa que proporcionar maior valor para eles. Esse valor não significa somente financeiro mais sim o valor de satisfação da necessidade deles.

Portanto o diferencial do preço se torna importante para se delimitar cada tipo de cliente e alcançá-los de maneira mais focada para suas condições e necessidades.

Lemes Junior e Pisa (2010, p.164) trazem que,

o valor do produto para o consumidor não coincide, necessariamente, com os custos reais da produção ou prestação de serviços. Cabe, nesse caso, à empresa manter o preço, oferecer algum valor agregado, que a diferencie dos concorrentes.

Os autores ainda completam que os consumidores avaliam, interpretam e reagem diferentemente para cada política de preço adotada pelas empresas.

Quadro 05 – Interpretação dos clientes em relação a política de preços.

POLITICAS DE PREÇOS/	POLITICA DE DESCONTOS E PREÇOS BAIXOS	POLITICAS DE PREÇOS ALTOS.
INTERPRETAÇÃO DOS CLIENTES.	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser uma boa oportunidade para comprar; • A qualidade do produto não deve ser boa; • O produto deve apresentar pequenos defeitos; • Esse produto está prestes a ser retirado do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • O produto é valioso; • Querem enriquecer às suas custas; • O produto é exclusivo e demonstrará <i>status</i>; • O produto apresenta qualidade excepcional.

Fonte: Lemes Júnior e Pisa (2010, p. 164/165)

Outro tipo de diferencial é a localização, essa se bem escolhida e determinada traz consigo um ramo de vantagens para serem exploradas.

“A ótima localização de uma empresa é crucial para se possibilitar vantagem competitiva por meio da Logística” (VAZZOLER JUNIOR, 2008, P.86)

Um ponto de venda de acordo com as características do negócio e dos consumidores é fundamental na hora da escolha do ponto comercial. (LEMES JÚNIOR, PISA, 2010)

Kato e Parente (2008) mostram que a implantação eficiente da estratégia de localização são essenciais para que as empresas consigam ser bem-sucedidas

Portanto após se definir o mercado que devemos nos aproximar devemos utilizar alguns critérios para a decisão final de uma boa localização, como: a proximidade da concorrência, presença de “lojas âncora” que atraiam muitas pessoas, visibilidade da loja, facilidade de acesso, local de passagem ou permanência de público, estacionamento fácil, proximidade de estruturas sociais, culturais e de lazer. (LEMES JÚNIOR, PISA, 2010).

Outro grande diferencial que o varejo tende a oferecer é o atendimento.

Os clientes não aceitam mais ser tratados como números, exigem atendimento personalizado e valorizam ser bem tratados. Nesse ponto as micro e pequenas empresas levam vantagem sobre as maiores, pois é mais fácil para elas o contato direto com o cliente. (LEMES JÚNIOR, PISA, 2010, p.168).

Segundo Walker (1991) existem dez mandamentos do bom atendimento: 1- atenda bem todas as pessoas, 2- atenda de imediato, 3- dê atenção ao cliente, 4- mostre boa vontade, 5- preste orientação segura, 6- utilize vocabulário do cotidiano,

7- não dê ordens, 8- não discuta com o cliente, 9- fale a verdade, 10- crie e sugira soluções.

Kotler (2000) afirma também que é necessário ter sempre em mente as Seis Regras do Bom Atendimento: 1- Crie um relacionamento com o cliente; 2- Escute as necessidades do cliente; 3- Resolva os problemas rapidamente; 4- Conheça a fundo os produtos e serviços oferecidos; 5- Evite o "Eu não sei"; 6- Supere as expectativas do cliente.

Lemes Júnior e Pisa (2010) ainda atentam para que a concorrência a qualquer momento pode ofertar um diferencial que leve o cliente a considera-los melhores e se ele julgar que foi melhor atendido e com a mesma qualidade do produto ou serviço, poderá trocar de empresa.

A prova de fogo do atendimento ocorre principalmente no pós-venda, quando pode haver necessidade de assistência ou até mesmo trocas, para isso deve-se oferecer a mesma dedicação demonstrada na venda e solucionar o mais rapidamente a demanda. (LEMES JÚNIOR, PISA, 2010).

O plano de negócios ou planejamento estratégico também pode ser visto como um diferencial competitivo, “os planejamentos são realizados para ganhar vantagem competitiva por meio de determinada configuração do composto varejista, sempre visando a conquista da preferência de seus mercados-alvos”.(SOUZA, et all, 2008)

Tavares (2005) mostra que o planejamento estratégico procura identificar a os tipos de necessidades que devem ser atendidas e como devemos atendê-las.

O planejamento estratégico deve desenvolver planos alternativos para contrabalançar as incertezas, concentrar a atenção nos objetivos, desafios e metas, otimizar o modelo de gestão da empresa, facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados e buscar sempre oportunidades no mercado para se ter uma real vantagem competitiva. (OLIVEIRA, 2015)

Para Chiavenato & Sapiro (2003, p. 39) “o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa”.

A marca e a qualidade de uma empresa também podem ser um diferencial.

“É por meio da marca que a empresa fica conhecida e constrói a imagem no mercado. Por isso, no momento de criar a marca, deve-se ter o cuidado para que ela

sugira as qualidades e os benefícios dos produtos ou serviços”. (LEMES JÚNIOR, PISA, 2010, p.160).

Para Mintzberg (2006) o diferencial de qualidade esta relacionado às características do produto que o tornam melhor como maior confiabilidade, maior durabilidade ao longo do tempo e desempenho superior.

Longenecker, Moore, Petty (1997, p. 470) traz que,

embora a qualidade seja usada em diversos contextos, é definida pela American Society for Quality Control como “a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que se sustenta em sua capacidade para satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.

Seguindo a linha de raciocínio de Garvin (2002), a qualidade pode ser dividida em oito categorias que são: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida.

Para diferencial competitivo um dos fatores mais importantes citados acima é a qualidade percebida, onde o cliente busca sempre algo mais no produto para superar suas necessidades.

Por fim o produto com diferencial.

Porter (1991) traz que a estratégia genérica de diferenciação consiste em fazer, no seu ramo, algo novo no produto ou serviço ofertado para que ele se torne especial e diferenciado. Assim os consumidores poderão definir preferências e até pagar mais por eles.

A diferenciação tem se mostrado um fator importante no momento de escolha onde, “essa mudança tende a aumentar a rigidez dos preços, uma vez que a concorrência tende a se realizar cada vez mais pela diferenciação e cada vez menos pelo preço”. (SYLOS-LABINI apud MARIOTTO, 1991, p. 40).

Segundo Carneiro (1997) as estratégias de diferenciação podem ser: por preço, onde se trata da redução do custo não associado a redução do preço, mas a integração do produto ofertado ao processo de compra do cliente; por imagem, que traz o processo de marketing; por suporte, que traz por exemplo, o pós venda; por qualidade; por design, que traz características próprias ou distintas aos produtos; e o não diferenciado, que é somente acompanhar os concorrentes e as tendências.

Portanto a diferenciação acaba aglomerando quase todos os fatores competitivos buscando ênfase em seus produtos.

As empresas para ganhar vantagem competitiva sobre seus concorrentes devem então sair de sua zona de conforto e buscar sempre inovações e

diferenciações no mercado, através de especializações, treinamentos, seleção de funcionários adequada, e buscando sempre ser líder no seu seguimento.

4- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentados os resultados aplicados para empresários, clientes e colaboradores que fazem parte do comércio na cidade de Prados, MG.

Com relação a função exercida, foram coletados 10 questionários de proprietários, 10 de clientes e 10 de atendentes.

Analisando os resultados da coleta de dados, tem-se que 80% dos respondentes do questionário são do gênero feminino e apenas 20% do gênero masculino. A idade variou entre menores de vinte anos com percentual de 13%, de vinte a trinta anos com percentual de 34%, de trinta a quarenta anos com percentual de 23%, e acima de quarenta anos com percentual de 30%.

Em relação ao grau de escolaridade, 6% tem ensino fundamental incompleto, 4% ensino fundamental completo, 6% ensino médio incompleto, 48% ensino médio completo, 24% ensino superior incompleto, 6% ensino superior completo e 6% possuem especialização, mestrado ou doutorado.

Ao analisarmos a questão 5 onde foi questionado ao respondente como ele vê a competitividade no setor de roupas da cidade de Prados, chegou-se ao seguinte resultado: ela é forte para os três tipos de funções. Para os clientes obteve-se um percentual de 90%, para os atendentes obteve-se um percentual de 80% e para os proprietários um percentual de 90%. Portanto percebe-se que como foi citado no cap 3 por Kotler(2000), a empresa que proporcionar maior satisfação das necessidades do mercado tende-se a se destacar e buscar maiores meios de vencer essa forte competitividade.

Na próxima questão, foi questionado aos entrevistados como ele percebia a qualidade nos produtos oferecidos pelas lojas. Nesse caso, obteve-se unanimidade nas três funções de respondentes. Todos concordam que há qualidade nos produtos ofertados. Porém, na questão 14, quando se questiona sobre a importância da marca da roupa e sobre o preço, obteve-se o seguinte resultado: para as três categorias pesquisadas, o preço é quem determina a escolha do cliente, pois teve 60% das respostas. Somente 40% acham a marca é importante. Como citado no cap. 3, marca e a qualidade são considerados importantes diferenciais competitivos. Para as lojas de roupas da cidade de Prados, a qualidade se destaca mais a marca

já não se torna um diferencial importante a ser trabalhado. Mintizberg (2006) deixa claro que a qualidade é essencial mais contradiz com Lemes Júnior e Pisa (2010) que traz a marca associada aos benefícios e qualidade do produto, como fatores importantes de diferencial competitivo.

Na questão 8, foi questionado ao respondente como ele definiria a estratégia competitiva para conquistar clientes adotadas pelas empresas na cidade. Obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 1: Estratégia competitiva para conquistar clientes

FUNÇÕES	RESPOSTAS	
	SIM	NÃO
PROPRIETÁRIOS	100%	0%
ATENDENTES	80%	20%
CLIENTES	80%	20%

Fonte: dados da pesquisa.

Como pode ser observado na tabela 1, a maioria dos respondentes veem estratégias competitivas para conquistar os clientes no comércio porém alguns ainda percebem uma certa deficiência nessas estratégias não conseguindo percebê-las. Ferraz e Coutinho (1995, apud Medeiros, Edsel, 2007, p.33) dizem que a competitividade é a “capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhes permitam ampliar ou conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Após a análise das questões acima com as três categorias, apresentar-se-á abaixo, os resultados das perguntas que são diretamente direcionadas para cada tipo de função.

Figura 1 – Você percebe que as empresas tem planejamento estratégico ao longo do tempo?



Fonte: Dados da pesquisa

Pelo resultado apresentado na figura 1, percebe-se que os proprietários destacam que possuem planejamento estratégico, o que é um forte diferencial

competitivo. Como citado no cap. 1 por Tavares (2005), no planejamento estratégico se define os de necessidades que serão atendidas. E baseado no gráfico, percebe-se que os proprietários tentam definir claramente o que desejam atingir, mas alguns ainda não possuem planejamento estratégico, o que pode ser um risco para se conseguir superar a concorrência. Souza, *et all* (2008) destaca que os planejamentos são realizados para ganhar vantagem competitiva por meio de determinada configuração do composto varejista.

Para os proprietários ainda existe um outro diferencial a ser observado que é o destacado na análise da questão 10 do questionário, apresentada abaixo.

Figura 2: Para você, as empresas mais próximas do centro comercial são mais destacadas?



Fonte: dados da pesquisa

Destaca-se que a diferença percentual foi pouca em relação a localização. No resultado é possível identificar que 40% dos lojistas não vêm a localização como um fator principal de diferencial competitivo e que é apenas um fator que não interfere muito nos resultados. Para a maioria dos proprietários respondentes a localização é crucial, como citado por Vazzoler Júnior (2008) no cap. 3.

Figura 3: Dentre as estratégias usadas para se diferenciar, qual você considera a mais utilizada?



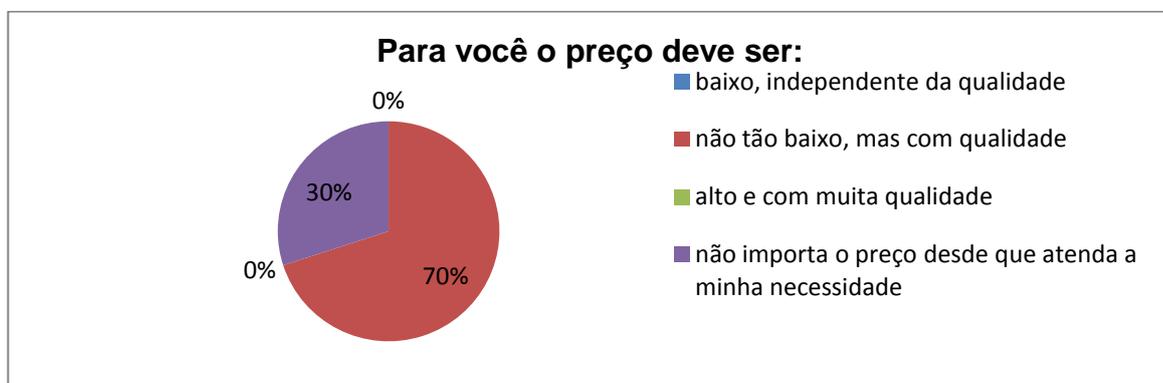
Fonte: dados da pesquisa

Para os colaboradores das lojas que participaram da pesquisa, a estratégia mais utilizada é a de desenvolvimento. Como citado no cap. 1.2, a estratégia de

desenvolvimento mostra que há predominância de pontos fortes internos e de oportunidades externas e que as empresas estão procurando cada vez mais se desenvolver e para o mercado econômico esse é um ponto positivo.

Na questão 12, tem-se destaque para as respostas dos colaboradores sobre as características do atendimento que eles mais prezam. 20% prezam atender bem a todas as pessoas, 30% prezam dar atenção ao cliente, 10% prezam mostrar boa vontade, 10% prezam nunca discutir com o cliente, 20% prezam por falar a verdade e 10% prezam por criar e sugerir soluções para os clientes. Nenhum respondeu atender de imediato, prestar orientação segura, utilizar vocabulário do cotidiano, não dar ordens e praticar o pós venda. Percebe-se então, que para o atendimento os colaboradores estão atenciosos com os clientes, mas não adotam nenhuma pratica de pós-venda. Como apresentado por Lemes Júnior e Pisa (2010) no cap.3, a prova de fogo do atendimento ocorre principalmente no pós-venda, quando pode haver necessidade de assistência ou até mesmo troca e para isso deve-se oferecer a mesma dedicação demonstrada na venda e solucionar o mais rapidamente a demanda.

Figura 4: Para você o preço deve ser:



Fonte: dados da pesquisa

Os clientes da cidade de Prados buscam produtos de qualidade e com um preço justo conforme destacado na figura 4. Portanto, as empresas tendem a se adequar as exigências do publico para conseguir atuar nesse mercado. Como destaca Parente (2010) no cap. 3, o preço é o fator que mais afeta a competitividade.

Outro grande diferencial para os consumidores é a relação entre preço e atendimento. Resultado esse, que foi alcançado através da análise das respostas da questão 11 sobre o tipo de atendimento que os clientes preferirem nas lojas.

Segundo as respostas, os clientes prezam por um atendimento satisfatório independente do preço (80%); somente 20% preferem o preço.

E, ao se analisar se as lojas procuram ofertar seus produtos com algum diferencial e quais e quais estratégias poderiam ser adotadas para se conquistar ou fidelizar os clientes, obteve-se o seguinte resultado: todas as lojas usam das mesmas estratégias e os mesmos diferenciais na visão das três funções - clientes, proprietários e atendentes. Todos os entrevistados, destacaram o preço, a qualidade e o atendimento como diferenciais competitivos no município. E como forma de fidelizar os clientes, a única estratégia que também foi citada no questionário, foi a diferenciação nas formas de pagamento.

CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho foi analisar os diferenciais competitivos adotados pelas lojas varejistas de roupas da cidade de Prados. A partir do ponto de vista de seus consumidores e dos próprios empresários, conforme os resultados apresentados no capítulo anterior, verifica-se que na cidade de Prados a competitividade tem se mostrado forte e que as empresas possuem conhecimento disso, buscando destacar-se no meio inserido.

É possível perceber que os empresários tem conhecimento sobre planejamento. Porém percebe-se que eles dão destaque aos mesmos tipos de diferenciais como preço, qualidade e atendimento e não exploram conhecimentos e oportunidades diversificadas para vencer a competitividade.

Viu-se também que, nenhuma das empresas entrevistadas praticam pós-venda, o que para os clientes pode ser um grande fator de fidelização. O mercado da cidade de Prados está em um nível intermediário de poder aquisitivo, o que o torna um pouco mais exigente com relação aos produtos e um trabalho de fidelização de clientes seria extremamente necessário para garantir a sobrevivência no mercado.

Conclui-se então que, realmente as lojas possuem o mesmo perfil e que uma acompanha a outra em seus diferenciais e que os clientes já estão visualizando a necessidade de adoção de novos diferenciais. As lojas de roupas da cidade de Prados devem começar a ter uma atenção maior com o seu mercado buscando explorar estratégias competitivas.

REFERENCIAS:

- CARNEIRO, J.; CAVALCANTI, M.; SILVA, J. **Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, v.1, n.3, Set./Dez. 1997.
- CEZARINO, L.; CAMPOMAR, M. **Micro e pequenas empresas**: características estruturais e gerenciais. São Paulo. Revista Hispecí & Lema, 2006.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Prentice Hall, 2003.
- DOMINGOS, G. **A importância das Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo. Estudos SEBRAE, 1995.
- EMPREENDEDOR, P. **Microempreendedor Individual**. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/perguntas-frequentes/duvidasrelacionadas-ao-microempreendedor-individual-1/3-formalizacao-como-mei>. Acesso em 25 jan. 2017
- GARVIN, D. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2002.
- JUNIOR, H. Vazzoler, faculdade Pio XII, 2008.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo. Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo. Prentice Hall, 2000.
- Lemes Júnior, Antonio Barbosa; Pisa, Beatriz Jackiu, Administrando micro e pequenas empresas, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LONGENECKER, J; MOORE, C.; PETTY, W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo. Makron Books, 1997.
- MARIOTTO, F. **O Conceito de Competitividade da empresa**: uma análise crítica. São Paulo. RAE, 1991.
- MEDEIROS, E. **Estratégias competitivas no comércio varejista de combustíveis, segundo o modelo de Porter**. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Economia293737>. Acessado em 10 nov. 2017
- MINTZBERG, J. LAMPEL, J. QUINN & S. GHOSHAL. **O processo da estratégia – conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre. Bookman, 2007
- OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2015.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.
- SEBRAE. **Características de MPE's**. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebraez/oqueesermei,e0ba13074c0a3410VgnVCM1000003b74010Arcd>. Acesso em 25 jan. 2017.
- SOUZA, T.; QUEIROZ, T.; CAMPOS, D.; VIEIRA, R. **Estratégias de marketing**. São Paulo. Fecap, 2009.
- TAVARES, M. **Gestão Estratégica**. São Paulo. Atlas, 2005.
- TOLEDO, G.; PROENÇA, M.; MELLO JÚNIOR, S. **Política de preços e diferencial competitivo**: um estudo de casos múltiplos na indústria de varejo. São Paulo, 2006.
- WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar**: O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas. São Paulo. Makron, 1991.