



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS- CCSA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**NATALIA CÂNDIDO BEZERRA**

**O USO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL EUGENE PORTER:  
UM ESTUDO DE CASO DO SETOR VAREJISTA DE CONFECÇÕES NA  
CIDADE DE PUXINANÃ- PB.**

**CAMPINA GRANDE  
2017**

NATALIA CÂNDIDO BEZERRA

**O USO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL EUGENE PORTER:  
UM ESTUDO DE CASO DO SETOR VAREJISTA DE CONFECÇÕES NA  
CIDADE DE PUXINANÃ- PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Programa Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Planejamento Estratégico.

Orientador: Prof. Brunno Fernandes da Silva Gaião, Dr.

**CAMPINA GRANDE  
2017**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

B574u Bezerra, Natalia Candido.

O uso das estratégias genéricas de Michael Eugene Porter [manuscrito] : um estudo de caso do setor varejista de confecções na cidade de Puxinanã - PB / Natalia Candido Bezerra. - 2017.

33 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2017.

"Orientação : Prof. Dr. Brunno Fernandes da Silva Gaião, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Modelo Porter. 2. Estratégias Genéricas. 3. Setor varejista de confecção. 4. Administração estratégica. 5. Setor varejista.

21. ed. CDD 658.81

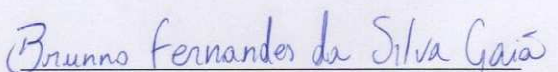
O USO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL EUGENE PORTER: UM ESTUDO DE CASO DO SETOR VAREJISTA DE CONFECCÕES NA CIDADE DE PUXINANÃ- PB.

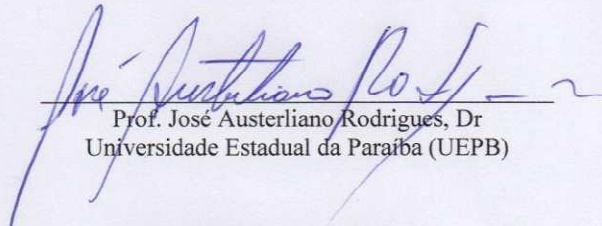
Artigo apresentada (o) ao Programa de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

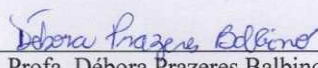
Área de concentração: Planejamento Estratégico.

Aprovada em: 12/12/2017 .

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Bruno Fernandes da Silva Gaião, Dr. (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. José Austerliano Rodrigues, Dr  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Profa. Débora Prazeres Balbino, Msc.  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Em especial, a minha mãe (avó), aos meus pais, irmãos, esposo, toda minha família que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida, DEDICO.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus que esteve comigo ao longo de todo este percurso e tornou possível a realização do meu sonho.

A todos que fazem a coordenação do curso de Administração da UEPB, pela dedicação.

Ao professor Dr. Bruno Gaião por toda atenção, empenho e suporte no pouco tempo que lhe coube, no decorrer desta orientação.

Ao meu esposo Djair, ao meu pai Damião, a minha mãe Patricia, ao meu avô Edival, aos meus irmãos e tia, por todo incentivo e dedicação ao longo desses anos de curso.

A minha mãe (avó) (*in memoriam*) por sempre ter me encorajado na busca dos meus sonhos.

Agradeço a todos os professores do curso de Administração por toda orientação, paciência e disponibilidade ao longo da minha jornada enquanto universitária, que foram essenciais à minha formação como profissional.

Aos funcionários da UEPB, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

As amizades feitas ao longo dessa caminhada, vocês com certeza são parte dessa vitória.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

Qualquer que seja sua estratégia, qualquer que seja seu negócio,  
comece de trás para frente. Comece pelo consumidor.

Ram Charan

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	7
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA</b> .....	9
<b>2.1 Modelo de análise das Cinco Forças Competitivas</b> .....	10
2.1.1 Ameaça de novos entrantes.....	11
2.1.2 Poder de negociação dos fornecedores.....	12
2.1.3 Poder de negociação dos compradores.....	13
2.1.4 Ameaça de produtos substitutos.....	13
2.1.5 Rivalidade entre empresas concorrentes.....	14
<b>3. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL EUGENE PORTER</b> .....	15
3.1 Liderança em custo.....	16
3.2 Diferenciação.....	17
3.3 Foco.....	19
<b>4. SETOR VAREJISTA</b> .....	20
<b>5. ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	21
<b>6. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	22
<b>6.1 Perfil dos respondentes</b> .....	22
6.1.1 Gênero.....	22
6.1.2 Idade.....	23
6.1.3 Grau de escolaridade.....	23
6.1.4 Função.....	24
<b>6.2 Estratégias Genéricas</b> .....	24
6.2.1 Liderança em custos.....	24
6.2.2 Diferenciação.....	26
6.2.3 Foco.....	27
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	29
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	30
<b>ANEXO I</b> .....	32
Questionário de Pesquisa.....	32



# O USO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL EUGENE PORTER: UM ESTUDO DE CASO DO SETOR VAREJISTA DE CONFECÇÕES NA CIDADE DE PUXINANÃ- PB.

Natalia Cândido Bezerra<sup>1</sup>

Brunno Fernandes da Silva Gaião<sup>2</sup>

## RESUMO

No cenário atual em que vivemos, é notório o período de recessão que estamos enfrentando, entretanto, o setor varejista de confecção ao longo dos anos sofreram muitas mudanças, onde as empresas precisaram descobrir como se adaptarem a um novo ambiente competitivo. Desta forma, o presente estudo tem como objetivo verificar as estratégias genéricas de Michael Porter para enfrentar a crise econômica no município de Puxinanã- PB. O universo da pesquisa é constituído por comerciantes varejistas de confecções da cidade de Puxinanã- PB. Para coleta de dados foi utilizado à pesquisa exploratória- descritiva de abordagem quantitativa. Os resultados obtidos pela pesquisa identificaram que as estratégias de diferenciação e foco apresentam maior aplicabilidade neste comércio, pois conseguem atender de modo eficaz as necessidades de seus consumidores, que buscam sempre por produtos diferenciados e atrativos, o que não ocorre com estratégia de liderança em custo, apresentando um comércio pouco estabelecido, reflexo de um período de recessão, onde a oferta de produtos a baixo custo torna-se inviável, como determinantes para análise do cenário comercial varejista de confecção da cidade de Puxinanã.

**Palavras chave:** Administração estratégica; Modelo Porter; Estratégias Genéricas; Setor varejista; Setor varejista de confecção.

## 1. INTRODUÇÃO

Os primeiros varejistas de que se têm conhecimento no Brasil são os tropeiros, visto como o “peddler” nacional. Caracterizando assim, os tropeiros como uma atividade mercantil, há indícios de que esta ação foi indispensável para o desenvolvimento do setor varejista brasileiro (LAS CASAS, 2011).

---

<sup>1</sup>Bacharelada em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba- UEPB. Email: natiicaandido.adm@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco- UFPE e Professor do departamento de Administração e Economia da Universidade Estadual da Paraíba- UEPB. Email: brunno gaião@gmail.com

Logo, o varejo assumiu ao longo das décadas um importante papel no cenário brasileiro, aonde um número crescente de grupos empresariais vem investido pesadamente em sua expansão no Brasil.

Em meados da década de 1940 surgem às lojas especializadas em roupas que começam a adotar as vitrines como forma de exibição dos seus produtos, utilizando de propagandas em rádios e jornais, além dos lançamentos de promoções nas datas comemorativas: Natal, Carnaval e Festas Juninas (VAROTTO, 2006).

Assim sendo, apesar de altamente competitivo o varejo de confecções conquistou rapidamente espaço nos shoppings centers, além da expansão das grandes lojas de departamentos de vestuários, requerendo a definição de estratégias para melhor competir no mercado.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) citam que Porter afirma existir apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva que a empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação, combinando assim com o escopo de uma determinada empresa- a gama de segmentos de mercados visados, a fim de produzir três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média num setor: liderança em custo, diferenciação e foco.

Em decorrência da má situação econômico-financeira analisa-se o setor varejista de confecções da perspectiva que os profissionais do setor de vendas não estão preparados para enfrentar os desafios trazidos pela crise e só criam estratégias para reverter às adversidades após o surgimento delas, podendo trazer uma série de riscos à empresa, além do desgaste e perda de recursos.

Segundo Oliveira (2011) em uma empresa a estratégia está correlacionada à forma adequada de como se como serão utilizados os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos a fim de minimizar os problemas internos e maximizar as oportunidades no ambiente empresarial, que não são controláveis.

A estratégia se trata de um mecanismo de defesa das forças competitivas de mercado, que atua de forma com que aumente as chances da empresa obter um retorno maior sobre o investimento que fora realizado.

Nesse contexto verifica-se que no município de Puxinanã na Paraíba os comerciantes varejistas de confecções precisaram utilizar de estratégias para se sobressair nesse período de crise econômica.

Considerando que o setor varejista confecções apresenta limitações no que se refere ao enfrentamento das dificuldades, questionam-se: **Quais as estratégias genéricas são utilizadas para enfrentar a crise econômica no setor varejista de confecções na cidade de Puxinanã - PB.**

Desse modo, o presente artigo tem como objetivo verificar as estratégias genéricas usadas pelas empresas do setor varejista de confecções segundo o modelo Michael Porter na cidade de Puxinanã - PB.

Vários estudos já foram realizados sobre o tema: Bacurau (2006), Brasileiro e Morandi (2014), Lanzarin (2004), Miranda (2009), entre outros. Contudo, com a crescente instabilidade do setor econômico – financeiro este trabalho contribuirá com os comerciantes da cidade de Puxinanã - PB, onde poderá observar a importância das estratégias genéricas no âmbito comercial, segundo o modelo de Porter, facilitando a permanência e o crescimento de mercado em momentos incertos.

Deste modo, este trabalho contempla o Modelo de Análise das Cinco Forças Competitivas de Porter, como também as suas Estratégias Genéricas utilizadas como base no setor varejista de confecções.

## **2. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

A palavra estratégia tem vários significados e é um conceito que está presente em vários contextos, sendo por isso difícil a sua definição. Diversos são os pensadores a proporem teorias e modelos com fins diversificados, que vão do objetivo acadêmico de contribuir com a sociedade, ganho de autoridade, respeito e visibilidade, até às variadas formas de disputas de poder e de mercado.

A origem da palavra estratégia provém do grego *strategos*, que significa a arte ou ciência de ser um general. Na sua origem, a definição de estratégia estava relacionada à arte de fazer guerra de um líder militar, cujo objetivo era indicar as manobras que seu exército faria para derrotar o inimigo.

Desenvolver estratégias não se refere meramente a valores e visão, ou ainda à competências e capacidades, todavia esta relacionada a militares e religiosos, crise, empenho, aprendizado, equilíbrio interrompido, organização industrial e revolução social (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

No contexto organizacional Oliveira (2011) define estratégia como um caminho, maneira ou ainda ação formulada adequada para alcançar 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. Uma vez definidos os objetivos, recursos e estratégias que serão adotados pela empresa, o próximo passo será determinar as prioridades de curto, médio e longo prazo.

Porter (2005) afirma que a estratégia competitiva pretende firmar uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Dessa forma, a estratégia é descrita como o conjunto de ações ofensivas ou defensivas a fim de criar uma posição de defesa em uma indústria ou determinado grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas, objetivando retorno maior sobre o investimento para a empresa.

De acordo com Oliveira (2011) a estratégia não é evidentemente o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa, a competência administrativa desta, além da sorte, é tão fundamental quanto sua estratégia. Entretanto, uma estratégia adequada poderá trazer resultados extraordinários onde o nível de eficiência e eficácia seja apenas médio.

As empresas precisam descobrir uma forma de se diferenciar das demais e conquistar um espaço único no mercado oferecendo uma vantagem competitiva para os consumidores, identificando as fragilidades e potencialidades do seu negócio, permitindo que o gestor saiba se posicionar no mercado, estas ações serão possíveis através da aplicação do modelo das Cinco Forças Competitivas e das Estratégias Genéricas de Porter, apresentadas a seguir.

## **2.1 MODELO DE ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS**

As forças competitivas são essenciais para o progresso da estratégia de negócios, que devem estar baseadas na estrutura de mercado na qual as empresas operam. Desta forma, segundo Porter (1986) o modelo das cinco forças pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 105) “o modelo Porter identifica cinco forças no ambiente de uma organização que influênciam a concorrência”.

As cinco forças competitivas proposta por Michael Porter são: ameaça de novos entrantes; pressão de produtos substitutos; poder de barganha dos compradores; poder de barganha dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes.

O modelo das cinco forças em sua história trata o ambiente competitivo focando em empresas concorrentes diretas, contudo, faz-se necessário identificar os atuais e também possíveis concorrentes, observando os clientes em potencial e as empresas que os atendem (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Figura 1- As Cinco Forças no Modelo de Concorrência



Fonte: HITT; IRELAND; HOSKISSON (2011).

De acordo com Parente (2000, p. 65) “esse modelo ressalta a importância da análise da concorrência, pois três das cinco forças analisadas estão ligadas diretamente a concorrência”. Este identifica um conjunto de forças que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor e os demais são externos, possibilitando a análise do grau de atratividade de um setor da economia.

### 2.1.1 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

A ameaça de entrantes dependerá das barreiras à entrada e a saída desse segmento, onde as barreiras à entrada são grandes e as barreiras à saída são pequenas.

Essa força faz referência ao grau de competitividade do mercado ou até que ponto as empresas são capazes de entrar neste mercado e concorrer por clientes. (Porter, 1986)

De acordo com Kotler e Keller (2011) quando as barreiras à entrada como as barreiras a saída são grandes, o potencial de lucro é elevado, mas as empresas enfrentam riscos maiores, uma vez que aquelas cujo desempenho é insatisfatório permanecem no setor e continuam na luta. Nos casos em que tanto as barreiras à entrada como as barreiras a saída são pequenas, as empresas entram e saem do setor facilmente e os retornos são estáveis e baixos. O pior caso é quando as barreiras à entrada são pequenas e as barreiras à saída são grandes. Quando isso acontece, as empresas entram durante os períodos bons, mas acham difícil sair dos períodos difíceis.

As barreiras são elementos que atrapalham o surgimento de novas empresas para concorrerem em determinados setores. Quanto mais difícil for a entrada, menor será a concorrência e maior a probabilidade de lucros em longo prazo. Algumas das principais barreiras são: economia de escala, capital necessário e acesso aos canais de distribuição.

### **2.1.2 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES**

Esta força competitiva é caracterizada pelo poder de barganha dos fornecedores, que será semelhante ao poder de barganha dos compradores, mas agora voltada ao fornecimento de insumos e serviços para empresa.

Em conformidade com Kotler e Keller (2011, p. 337):

os fornecedores tendem a ser poderosos se estiverem concentrados ou organizados, se houver poucos substitutos, se o produto fornecido for um material importante, se os custos para a mudança de fornecedor forem altos e se os fornecedores puderem integrar-se a estágios posteriores na cadeia produtiva.

Os fornecedores poderão exercer poder sobre os compradores quando aumentam os preços e reduzem a qualidade de bens e serviços, assim, quando uma empresa não consegue recuperar os aumentos nos custos por meio da fixação de preços, sua lucratividade será reduzida (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Desta forma, Porter (1999) cita que um grupo de fornecedor é poderoso quando:

- Quando o produto é diferenciado ou quando desenvolve custo de mudança;
- Quando um produto não é obrigado a competir com outro produto nas vendas do setor varejista;

- Quando não houver produtos substitutos satisfatórios disponíveis para as empresas da indústria;
- Quando os bens dos fornecedores são essenciais para o êxito do mercado de compradores.

### **2.1.3 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES**

A rivalidade entre as empresas exige a redução dos preços e a melhoria da qualidade dos bens e serviços, que resulta da alta concorrência existente nos mercados atuais, onde o comprador detém o poder de escolha (MIRANDA, 2009).

“Os clientes de uma empresa querem que os preços baixem ou que a qualidade suba” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 107). Os compradores, assim como os fornecedores são capazes de forçar a baixa dos preços, exigindo melhor qualidade e cobrando prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros- em detrimento dos lucros do setor.

Algumas características podem ser observadas ao analisar esta força, são elas:

- As compras do setor são de grande volume;
- Os produtos comprados são padronizados, e sem grande diferenciação;
- As margens de lucro do setor são estreitas;
- A opção de o comprador fabricar o produto é financeiramente viável.

Os compradores têm maior poder de negociação quando são únicos ou quando os produtos fornecidos são de menor importância para eles, ou ainda quando consomem em grande quantidade ou quando ameaçam promover uma integração para trás.

De acordo Kotler e Keller (2011) as empresas devem se proteger seletando compradores com menor capacidade de negociação e de mudança de fornecedor, gerando ofertas superiores, que não possam ser rejeitadas por compradores de peso.

### **2.1.4 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS**

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) um produto é considerado substituto quando desempenham funções iguais ou semelhantes às de um produto que uma

indústria produz. “Um segmento não é atraente quando há substitutos reais ou potenciais para o produto” (KOTLER; KELLER, 2011, p. 337).

Todas as empresas que têm o potencial de introduzir produtos substitutos podem ser consideradas como ameaças. Esses produtos substitutos inibem o potencial de retorno de um mercado porque estabelecem um teto nos preços do mercado. Na hipótese de, um produto ou serviço substituto conseguir mostrar ganho na relação custo/benefício quando comparada aos atuais produtos, ameaça que oferece é ainda maior.

A ameaça de serviços substitutos é a principal variável que determina o preço no mercado, contudo a qualidade dos bens e serviços será o fator que definirá a escolha final do consumidor.

Logo o aumento da concorrência de formatos substitutos pode impactar a competitividade do setor, devido os serviços substitutos não serem exercidos apenas por varejistas de mesmo formato e porte. Desse modo os produtos e serviços oferecidos pelo varejo estão se tornando cada vez mais flexíveis, ou seja, diferentes tipos de varejistas oferecem as mesmas categorias de produtos.

Segundo Parente (2000, p. 67) “muitos varejistas tendem a menosprezar as ameaças das várias alternativas existentes de concorrentes substitutos, e poderão encontrar-se despreparados para enfrentá-los satisfatoriamente”. Os substitutos impõem um teto aos preços de uma firma, podendo diminuir seus rendimentos.

### **2.1.5 RIVALIDADE ENTRE EMPRESAS CONCORRENTES**

“A rivalidade competitiva se intensifica quando é desafiada pelas medidas de um concorrente ou quando uma empresa reconhece uma oportunidade de melhorar a sua posição no mercado” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p.53).

O posicionamento entre os concorrentes é a força competitiva que está diretamente ligada com todas as outras. Assim, “para analisá-la, é preciso que a empresa identifique quem é seu cliente, o que os seus concorrentes fazem para atraí-los, para que consigam visualizar o próprio posicionamento no mercado” (BRASILEIRO; MORANDI, 2014, p.8).

Conforme Kotler e Keller (2011, p. 336) “um segmento não é atraente se já possui concorrentes poderosos, agressivos ou numerosos”. A rivalidade entre os concorrentes evidencia-se na disputa por posições táticas que envolvem preço,



propaganda, introdução de novos produtos, aumento de serviços ao consumidor ou melhora nos programas de distribuição, com o objetivo de aumentar o market share da empresa, em um determinado mercado.

A seguir, os fatores que afetam a intensa rivalidade entre os concorrentes:

- Concorrentes numerosos ou igualmente equilibrados;
- Crescimento lento da indústria (setor);
- Altos custos fixos ou altos custos de armazenamento;
- Falta de diferenciação ou baixos custos de mudança;
- Altas barreiras à saída.

Assim, sendo após a compreensão das forças competitivas, Porter propõe o conceito das estratégias genéricas, como parte essencial para o entendimento da vantagem competitiva.

### **3. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL EUGENE PORTER**

A estratégia deve ser uma opção inteligente, econômica e viável. E sempre que possível original e até ardilosa, constituindo a melhor arma que a empresa disponha para aperfeiçoar o emprego de seus recursos, tornando-se altamente competitiva, para superar a concorrência, reduzir seus problemas e aperfeiçoar a exploração das possíveis oportunidades (OLIVEIRA, 2011).

De acordo com Porter a rentabilidade de uma empresa estar abaixo ou acima da média é determinada pelo seu posicionamento, este é capaz de criar e engrandecer ferramentas, proporcionando estratégias corretas à conjuntura vigente.

Porter afirmou que existem apenas dois “tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 108). Contudo, a partir da vantagem de baixo custo e diferenciação, a empresa tem a opção de adotar a estratégia de foco, onde esta procura atender a um alvo específico, com alta eficiência.

Sendo assim, Porter propôs três estratégias bem sucedidas para alcançar um desempenho acima da média num setor. As Estratégias Genéricas de Michael Porter são: Liderança em custo, Diferenciação e Foco, conforme visualizados na figura 2:

Figura 2- Estratégia Genéricas de Porter

		Vantagem Competitiva	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Fonte: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2010).

### 3.1 LIDERANÇA EM CUSTO

“A liderança no custo é talvez a mais clara das três estratégias”. (PORTER, 1989, p. 11). A estratégia de liderança em custo consiste em reduzir ao máximo o preço que o cliente pago pelo produto ou serviço ofertado, por meio da redução dos custos de produção.

“A estratégia de liderança em custo é realizada por meio do ganho de experiência, do investimento em instalações para a produção em grande escala, do uso de economia de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 108).

A estratégia de baixo custo proporciona as empresas defesa contra as forças competitivas, quando oferecem proteção contra a rivalidade dos concorrentes, defesa contra clientes e fornecedores poderosos, pois conduzem a uma posição de menor custo, criando barreiras à entrada de novos concorrentes em termos de economia de escala e vantagens de custos, colocando a empresa em situação favorável em relação aos produtos substitutos.

Assim, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson, (2011, p. 105):

Os líderes em termos de custos se concentram em encontrar maneiras de baixar seus custos em comparação com seus concorrentes repensando constantemente em como concluir suas atividades primárias e de suporte para reduzir ainda mais seus custos e, ao mesmo tempo, manter níveis competitivos de diferenciação.

A execução da estratégia de menor custo exigirá um pesado investimento em equipamentos, na fixação de preços, além dos prejuízos iniciais até a conquista de mercado. Porter (1986, p 51) afirma que “este investimento pode mesmo ser um

requisito para sustentar uma posição de custo baixo”. Desta forma, quando a posição de menor custo é alcançada produz margens altas que podem ser reinvestidas.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) é possível obter retornos acima da média, mesmo com a presença de grandes forças competitivas, quando a estratégia de liderança em custos é empregada de modo eficiente. Isto é possível, quando a empresa tem condições de manter seus custos baixos em relação a seus rivais, assim os concorrentes hesitam em competir com base no preço; ou quando um comprador poderoso consegue forçar um líder em custo a reduzir seus preços; ou ainda, quando o líder em custo consegue pagar os preços mais altos, e mesmo assim, consegue obter retornos acima da média; ou também, quando a redução de custos a níveis inferiores aos dos concorrentes, torna-o eficiente, aumentando assim, sua margem de lucro, servindo como barreira a entrantes em potencial; e por fim, quando reduz o preço do bem ou serviço, a níveis competitivos de diferenciação, fazendo com que o cliente prefira seu produto a um produto substituto.

Contudo, a estratégia de liderança em custo apresenta alguns riscos a empresa que a adota, são os seguintes riscos:

- Mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anterior;
- Aprendizado de baixo custo por novas empresas entrantes, ou por seguidores, por meio da imitação ou a capacidade de investimento em instalações modernas;
- Incapacidade de ver a mudança necessária do produto ou no seu marketing, devido à atenção colocada no custo;
- Inflação em custos que estreitam a capacidade da empresa manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes.

### **3.2 DIFERENCIAÇÃO**

A Estratégia Genérica de diferenciação consiste em como conseguir destacar o seu produto ou serviços para que este seja considerado único.

Segundo Porter (1989, p.12) “neste tipo de estratégia a empresa pode ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelo comprador”. A diferenciação pode ser atingida de várias formas: imagem da marca, tecnologia, design, serviços sob encomenda ou rede de fornecedores.

“Quando alcançada, a diferenciação é uma estratégia viável para a obtenção de retorno superior, uma vez que cria uma posição sustentável para a empresa em sua luta contra as cinco forças competitivas” (OLIVEIRA, 2008, p.385). A lealdade dos clientes em relação à marca cria barreiras à entrada de novos concorrentes, além de oferecer certa defesa contra os rivais. O poder de barganha dos clientes é reduzido à medida que os mesmos são menos sensíveis ao preço, proteção aos fornecedores, devido às margens de lucro comandadas pelas empresas oferecem flexibilidade na absorção de aumentos nos preços das matérias primas. Existem poucos substitutos, devido à empresa diferenciada está mais bem preparada do que seus concorrentes.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) uma empresa tem que ser capaz de fazer um produto diferenciado, que apresente custo competitivo a fim de reduzir a pressão sobre o preço que vai ser pago pelo cliente, assim quando os custos não são competitivos, o preço pode ultrapassar o valor que o cliente está disposto a pagar.

“A capacidade de vender um bem ou serviço a um preço consideravelmente maior do que o custo de criar as suas características diferenciadas permite que a empresa supere seus rivais e obtenha retornos acima da média” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 110). Isso ocorre quando a empresa se preocupa em está sempre em processo de atualização constante as características diferenciadas, atentando as exigências do consumidor, possibilitando cobrar preços com ágio.

Desse modo a estratégia de diferenciação para obter retornos acima da média, pode se posicionar as cinco forças da concorrência, no momento em que o comprador tende a ser fiel, quando o produto é diferenciado, aumentando sua fidelidade à marca, e diminuindo sua sensibilidade ao aumento de preço. Desta forma, o cliente aceita o aumento de preço, quando o produto continua a satisfazer as suas necessidades. Então, a empresa que usa a estratégia genérica de diferenciação cobra um preço com ágio pelos seus produtos, fazendo com que os fornecedores tenham que oferecer serviços de alta qualidade, o que aumenta o custo da empresa.

A fidelidade do comprador e a necessidade de superar um produto diferenciado são barreiras a possíveis entrantes, assim, a empresa que vende seus produtos a um comprador fiel, esta posicionado de maneira eficaz contra produtos substitutos.

A estratégia de diferenciação, apesar de muito eficiente, pode apresentar riscos para a empresa que a adota, que são os seguintes:

- O diferencial de custos entre os concorrentes e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca;
- A necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isto pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados;
- A imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando o setor amadurece.

### 3.3 FOCO

A estratégia genérica de foco consiste em quando o negócio concentra-se em um determinado segmento de mercado, mercado geográfico ou um grupo de clientes.

“A estratégia pode ser de ‘foco na diferenciação’, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de ‘foco na liderança em custo’, pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado almejado”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.109). O que permite a empresa o desenvolvimento de seus conhecimentos e de suas competências.

De acordo com Porter (1989, p.13) “se o segmento – alvo de um enfocador não é diferente de outros segmentos, então a estratégia de enfoque não terá êxito”. Assim a estratégia de foco resume-se a servir determinado segmento alvo, com objetivos, estratégias e políticas de forma mais completa e efetiva que seus concorrentes, a fim de atingir um status diferenciado por atender as exigências de mercado ou uma posição de menor custo, ou ainda ambos.

Segundo Oliveira (2008) a estratégia de foco implica em efetivar concessões em termos de fatia de todo o mercado, e pode também significar concessões em termos de custo, se o objetivo for diferenciar-se em determinado segmento com os consequentes dispêndios necessários.

A estratégia genérica de foco pode apresentar alguns riscos, são eles:

- O diferencial de custo entre a empresa especializada e seus concorrentes;
- As necessidades do segmento- alvo;
- Os concorrentes encontram subsetores dentro do segmento estratégico.

As estratégias genéricas foram elaboradas para operar em conjunto com as forças competitivas, pois Porter acreditava que era necessário ter uma estratégia genérica para sobreviver no mercado.

#### 4. SETOR VAREJISTA

O segmento varejista engloba todas as atividades relacionadas à venda direta de produtos e serviços aos consumidores finais, para o uso pessoal e não relacionado a negócios. (KOTLER; KELLER, 2011). Então qualquer empresa que forneça um produto ou serviço para o consumidor final, está praticando o varejo.

A atividade varejista existe desde os séculos passados, quando o homem deixou de ser um indivíduo nômade, fixando-se em terras onde pudesse realizar o cultivo de alimentos e se estabelecer com animo definitivo, gerando assim, a prática da troca por outro produto (o escambo) e mais tarde, a troca envolvendo dinheiro.

É sabido que ao longo dos anos o comércio varejista vem sofrendo mudanças e destacando-se tanto na esfera empresarial global, como na esfera empresarial brasileira. Onde um crescente número de varejistas encontra-se no quadro das maiores empresas do Brasil.

De acordo com Parente (2000, p. 15):

à medida que as empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, e desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira.

Em decorrência da rapidez que a globalização assumiu no varejo brasileiro, grandes grupos estrangeiros atracaram no Brasil, com atividades próprias ou em fusão com grupos brasileiros.

Assim, a importância do varejo no cenário econômico brasileiro vem sendo cada vez mais reconhecida e destacada, onde este é considerado o maior gerador de emprego formal do país, apesar do período incerto que o país vem enfrentando o comércio varejista começa a apresentar números expressivos de crescimento (IDV, 2017).

Como citou Gouvêa (2015, p. 46) à Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios:

quando pegamos como referência os últimos dez anos, a impressão é que saímos do paraíso para o inferno sem passar pelo purgatório. Mas eu diria que o aspecto econômico-financeiro não é o mais preocupante. O índice de inadimplência está pior que o ano passado, mais levemente pior. O nível de endividamento das famílias está praticamente estável a um ano. Quanto ao índice de desemprego saiu de 4,3% no fim do ano passado, para 7,6% em setembro. Foi um grande pulo, mas ainda está longe dos 9% que tivemos a alguns anos.

Desta forma, faz-se necessário a aplicação de estratégias nas empresas. A empresa que decide pela prática da estratégia, está almejando vantagem competitiva e retornos acima da média, que só serão possíveis se a estratégia for aplicada de modo eficaz, a fim de reduzir a incerteza no que se refere aos resultados.

## **5. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

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 são coletados e analisados os dados.

Com o de objetivo analisar as estratégias genéricas usadas pelas empresas do setor varejista de confecções segundo o modelo Michael Porter na cidade de Puxinanã – PB, essa pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória. De acordo com Gil (2010, p. 27) as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população.

Conforme Collis e Hussey (2005), a pesquisa exploratória possui geralmente método aberto mais voltado a reunir informações ou dados e raramente voltado a resultados conclusivos.

A unidade de análise é qualquer grupo bem definido de pessoas ou itens que estará sob consideração (COLLIS; HUSSEY, 2005). Desta forma, o universo da pesquisa foi de difícil mensuração, pois foram constituídos por varejistas de confecção formais e informais. Quanto à amostra, foram selecionadas 15 empresas por meio de acessibilidade, das quais 13 possuem loja física e 2 comercializam pela internet.

Quanto ao instrumento utilizado para coleta de dados, optou-se pelo método quantitativo. Segundo os ensinamentos de Richardson (2012), este método caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas. Com um questionário contendo 17 perguntas, onde 5 perguntas fazem referência a caracterização pessoal, e 12 perguntas referentes às Estratégias Genéricas segundo o modelo de Michael Porter, onde os participantes atribuíram um grau de importância em relação aos questionamentos, na qual foi utilizada a Escala de Likert,

com pontuação de 1 a 5. (Sendo 1= Discordo Totalmente; 2= Discordo; 3= Não concordo nem discordo; 4= Concordo e 5= Concordo Totalmente)

Foram aplicados 15 questionários (anexo I) de forma presencial com os varejistas de confecção da cidade de Puxinanã, sendo a referida pesquisa realizada no mês de novembro de 2017.

Após coletados, os dados foram analisados por meio da aplicação de análise estatística descritiva simples, apresentando a distribuição percentual das respostas.

## **6. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A cidade de Puxinanã- PB, local onde foi realizada a pesquisa, é uma pequena cidade do interior Paraibano, e está localizado na mesorregião do agreste Paraibano, a uma distância de 139 km da capital João Pessoa, e de 18 Km de Campina Grande, com uma altitude 657 metros acima do nível do mar. De acordo com os dados divulgados pelo Censo 2010, pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o município de Puxinanã – PB possui algo em torno de 12.923 habitantes.

A cidade foi escolhida como cenário de pesquisa pelo fato de se composta por muitas microempresas que contribuem para o desenvolvimento local. O município disfruta de um comércio diversificado, que permite o suprimento de necessidades fundamentais aos moradores, oferecendo-lhes uma qualidade de vida razoavelmente boa, quando comparada com cidades de mesmo porte e da mesma região.

O município de Puxinanã ainda dispõe das tradicionais: Feira Popular Central e Feira de Gado, onde diversos feirantes comercializam as mais variadas mercadorias e comidas típicas da região. O que representa uma importante atividade para a economia municipal.

### **6.1 PERFIL DOS RESPONDENTES**

#### **6.1.1 GÊNERO**



A tabela 1 apresenta os dados referentes ao gênero dos respondentes, com distribuição percentual das respostas.

**Tabela 1.** Perfil dos respondentes quanto ao gênero

Gênero	Quantidade (nº)	Frequência (%)
Feminino	13	87%
Masculino	2	13%
Total	15	100%

Fonte: Elaboração própria (2017).

De acordo com a tabela 1 verifica-se que o gênero dominante é o feminino sendo representado por 87% dos respondentes, enquanto o gênero masculino representa 13% dos respondentes, o que pode ser justificado pelo fato de que a maioria das vezes são mulheres que trabalham no setor de confecções, associado à moda.

### 6.1.2 IDADE

A tabela 2 apresenta os dados dos respondentes quanto à idade, com a distribuição percentual das respostas.

**Tabela 2.** Perfil dos respondentes quanto à idade.

Idade	Quantidade (nº)	Frequência (%)
Até 20 anos	0	0%
Entre 21 e 30 anos	2	13%
Entre 31 e 40 anos	3	20%
Entre 41 e 50 anos	7	47%
51 anos ou mais	3	20%
Total	15	100%

Fonte: Elaboração própria (2017).

Conforme a tabela 2 observa-se que a idade dos respondentes com maior porcentagem de respostas encontra-se entre os que possuem idade entre 41 e 50 anos, representando 47% dos respondentes, bem como os que possuem idade entre 31 e 40 anos e os que possuem 51 anos ou mais, cada um representando 20% dos respondentes respectivamente. Evidenciando um perfil mais maduro.

### 6.1.3 GRAU DE ESCOLARIDADE

A tabela 3 aponta os dados referentes ao grau de escolaridade dos respondentes, com a distribuição percentual das repostas.

**Tabela 3.** Perfil dos respondentes quanto o grau de escolaridade

Escolaridade	Quantidade (nº)	Frequência (%)
Fundamental incompleto	4	27%
Fundamental completo	1	7%
Ensino médio incompleto	0	0%

Ensino médio completo	7	47%
Superior incompleto	2	13%
Superior completo	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria (2017).

De acordo com a tabela 3 o grau de escolaridade dos respondentes com maior porcentagem de respostas refere-se aos respondentes com ensino médio completo, representado por 47%. Em seguida, temos os respondentes com fundamental incompleto representando 27% dos respondentes. Contudo se observamos os dados da tabela de forma conjunta, 67% apresentam escolaridade igual ou superior ao médio completo, o que representa um bom nível de instrução.

#### 6.1.4 FUNÇÃO

A tabela 4 mostra os dados quanto à função exercida na empresa, com a distribuição percentual das respostas.

**Tabela 4.** Perfil dos respondentes quanto à função na empresa.

Função	Quantidade (nº)	Frequência (%)
Proprietário	13	87%
Vendedor	2	13%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria (2017).

Segundo a tabela 4 observa-se que a maior porcentagem de respostas refere-se aos proprietários, representando 87% dos respondentes e apenas 13% dos respondentes representam os vendedores, favorecendo a confiabilidade dos dados obtidos, uma vez que foram quase totalmente coletados junto aos donos.

## 6.2 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

### 6.2.1 LIDERANÇA EM CUSTOS

A tabela 5 apresenta as afirmativas do questionário relacionadas à primeira estratégia genérica, a estratégia de liderança em custos.

**Tabela 5.** Liderança em custos

Liderança em custos	1	2	3	4	5

01. A minha empresa oferece preços mais baixos que os dos concorrentes a fim de obter uma grande participação de mercado.	7%	26%	20%	40%	7%
02. Ao realizar uma atividade na minha empresa, o custo diminui ao longo do tempo, devido o aprendizado, aumentando a eficiência.	13%	33%	20%	27%	7%
03. Busco compartilhar com parceiros atividades realizadas pela minha empresa a fim de reduzir custos.	7%	13%	46%	27%	7%
04. Procuo trabalhar com grande volume de produção/ operações para reduzir custos e obter mais lucros.	0%	20%	40%	13%	27%
(1) Discordo totalmente	(2) Discordo	(3) Nem concordo nem discordo			
(4) Concordo	(5) Concordo totalmente				

Fonte: Elaboração própria (2017).

Os dados da tabela 5 mostram que 47% dos respondentes concordaram e concordaram totalmente, que é necessário ofertar produtos a baixo custo, para conseguir participação de mercado, onde 33% discordaram e discordaram totalmente e 20% não concordaram e nem discordaram.

Ao serem questionados quanto a realizar uma atividade na empresa, o custo diminui ao longo do tempo, devido o aprendizado, aumentando a eficiência, 46% discordaram em maior ou menor grau, 34% concordaram em maior ou menor grau e 20% não concordaram e nem discordaram. Assim, é possível constatar que na sua maioria, os respondentes discordaram que os custos de uma atividade diminuem em um horizonte de tempo de longo prazo.

Num total de 46% dos respondentes não souberam opinar quanto ao compartilhamento com parceiros de atividades realizadas pela empresa a fim de reduzir custos, 34% concordaram em maior e menor grau e 20% discordaram e discordaram totalmente com esta afirmativa.

Percebe-se uma proporcionalidade entre as respostas quando questionados sobre trabalhar com grande volume de produção, para reduzir custos e conseqüentemente obter mais lucros: 40% dos respondentes concordaram em maior ou menor grau, e outros 40% não concordaram e nem discordaram e 20% discordaram. Isso evidencia que os custos de empresas não são reduzidos ao ponto de se tornar vantagem trabalhar com muito volume.

Segundo os dados da tabela 6 apresentados acima, percebe-se que há um equilíbrio entre o nível de concordância e discordância dos respondentes, demonstrando

um menor posicionamento em relação à estratégia de liderança em custos, inviabilizando os retornos acima da média, além da defesa as cinco forças competitivas. O que não ocorre com a estratégia de diferenciação, que se apresenta de forma bem definida.

## 6.2.2 DIFERENCIAÇÃO

A tabela 6 apresenta as afirmativas do questionário relacionadas à segunda estratégia genérica, a estratégia de diferenciação.

**Tabela 6.** Diferenciação

Diferenciação	1	2	3	4	5
01. Ao atuar no mercado, minha empresa busca destacar-se, oferecendo produtos considerados únicos por meus clientes.	0%	7%	33%	40%	20%
02. A fim de se destacar em relação à concorrência, minha empresa busca sempre inovar lançando novos produtos ou utilizando novas tecnologias.	7%	0%	13%	47%	33%
03. Minha empresa busca conhecer as preferências de cada um dos consumidores, buscando adaptar nossos produtos às suas necessidades.	7%	0%	20%	20%	53%
04. Minha empresa valoriza o bom funcionamento com o governo local, com a comunidade e com parceiros como um diferencial em relação aos concorrentes.	7%	20%	13%	40%	20%
(1) Discordo totalmente	(2) Discordo	(3) Nem concordo nem discordo			
(4) Concordo	(5) Concordo totalmente				

Fonte: Elaboração própria (2017).

Quando questionados sobre oferecer um produto considerado único por seus clientes, a fim de se destacar, 60% dos respondentes concordaram em maior ou menor grau, seguido de 33% que não concordaram e nem discordaram e apenas 7% discordaram. Estes números demonstram o grau de importância quanto ao produto que vai ser ofertado ao seu cliente.

Dos 15 respondentes 80% concordaram ou concordaram totalmente que a empresa busca sempre inovar lançando novos produtos ou utilizando novas tecnologias, a fim de se destacar em relação à concorrência, 13% não concordaram e nem discordaram e 7% dos respondentes discordaram totalmente. Estes dados mostram que a grande maioria das empresas está preocupada em oferecer produtos diferenciados a fim de obter elevação na participação no mercado.

Segundo a pesquisa, 73% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente quanto a conhecer as preferências de cada um dos consumidores e adaptar os produtos as necessidades dos clientes. Ainda nessa questão 20% dos respondentes não concordaram e nem discordaram e 7% discordaram totalmente. Verifica-se então, que as empresas buscam conhecer e se adaptar as necessidades para atender melhor seus consumidores.

Quanto ao bom funcionamento com o governo local, com a comunidade e com parceiros como um diferencial em relação aos concorrentes, 60% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente, 27% discordaram em maior e menor grau e 13% não concordaram e nem discordaram. Observa-se assim, que as empresas entendem que o bom relacionamento, com governo, comunidade e parceiros é um diferencial positivo para o melhor desempenho das mesmas.

Assim, verificou-se que as empresas entendem a importância do produto que vai ser ofertado ao seu consumidor. Por isso, buscam sempre inovar e conhecer as necessidades particulares de cada um de seus clientes, a fim de atendê-las. Tal ação é possível através do contato direto que as empresas têm com seus compradores, o que facilita a fidelizando de seus produtos. Além de manter uma boa convivência com parceiros, comunidade e governo local, proporcionando um diferencial no mercado.

### 6.2.3 FOCO

A tabela 7 apresenta as afirmativas do questionário relacionadas à terceira estratégia genérica, a estratégia de foco.

**Tabela 7.** Foco

Foco	1	2	3	4	5
01. Minha empresa atua no mercado com foco em um perfil de consumidores com características bem definidas, desenvolvendo ofertas direcionadas especialmente para este grupo.	13%	13%	20%	34%	20%
02. Ao definir o perfil dos meus consumidores foi necessário avaliar se o segmento definido oferecia um volume de vendas viável para empresa.	7%	7%	26%	33%	27%
03. Minha empresa busca sempre melhorar suas atividades e trabalhar em conjunto com fornecedores e parceiros para a criação e entrega de uma oferta de qualidade para o meu cliente.	0%	0%	26%	47%	27%

04. A minha empresa apresenta diferencial, pois consegue satisfazer melhor as necessidades dos clientes.					
	0%	0%	0%	60%	40%
(1) Discordo totalmente	(2) Discordo	(3) Nem concordo nem discordo			
(4) Concordo	(5) Concordo totalmente				

Fonte: Elaboração própria (2017)

Como podemos observar na tabela 7, quando indagados a respeito da atuação da empresa no mercado com foco em um perfil de consumidores com características bem definidas, desenvolvendo ofertas direcionadas especialmente para este grupo, 54% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente, 26% discordaram ou discordaram totalmente e 20% não concordaram e nem discordaram. Logo, a maioria visa atender as necessidades específicas da 1 parcela de clientes.

Com relação ao perfil dos consumidores, ao avaliar se o segmento definido oferecia um volume de vendas viável para empresa, 60% dos respondentes concordaram em maior ou menor grau, 26% não concordaram e nem discordaram e apenas 14% discordaram em maior menor grau. Ou seja, de que a decisão de atender a um segmento específica só vale a pena se o volume de vendas compensarem.

Quanto a buscar sempre melhorar as atividades realizadas pela empresa e trabalhar em conjunto com fornecedores e parceiros para a criação e entrega de uma oferta de qualidade para o cliente, 74% dos respondentes concordaram em maior e menor grau e 26% não concordaram e nem discordaram.

Por fim, 100% dos respondentes concordaram em maior ou menor grau, que a empresa apresenta diferencial, pois consegue atender as necessidades de seus clientes.

Logo, podemos constatar um maior nível de concordância, indicando que as empresas, mesmo que de maneira inconsciente consegue fazer o emprego da estratégia de foco em suas decisões, devido à comercialização direta com o consumidor, possibilitando conhecer os desejos e necessidades do seu público alvo, proporcionando a empresa um diferencial competitivo.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comércio varejista nas últimas décadas vem ganhando cada vez mais importância na economia brasileira, onde o setor de confecção é bastante representativo.

Desta forma, o presente artigo teve como objetivo verificar as estratégias genéricas usadas pelas empresas do setor varejista de confecção segundo o modelo de Michael Eugene Porter na cidade de Puxinanã- PB. A partir da realização da pesquisa de campo, foi possível verificar a aplicação das estratégias genéricas pelas empresas, seja ao oferecer um produto a baixo custo, ou quando foca nas necessidades do cliente e conseguem oferecer um produto diferenciado. Mesmo que de forma inconsciente e limitada, a estratégia de liderança em custos apresentou-se de forma equilibrada e inviável neste mercado.

Por conseguinte, a estratégia de diferenciação juntamente com a estratégia de foco aponta que as empresas procuram um diferencial em seu segmento-alvo, objetivando oferecer produtos inovadores, a fim de se destacar para melhor atender os desejos e particularidades dos seus compradores. Esta situação é favorecida pelo alto nível de informalidade presente neste comércio, que é promovida pela proximidade que os vendedores têm com seus consumidores.

Nesse sentido, é possível trocar facilmente o produto; poder provar o produto na comodidade da sua casa; o vendedor pode guardar o produto que o consumidor provou, gostou e garante que vai voltar para busca-lo, por exemplo, no dia seguinte; além da forma particular e acessível de pagamento de cada vendedor, estabelecendo assim, uma conexão maior com seu cliente, e, conseqüentemente, tornando-o fiel.

Existem algumas limitações nesse trabalho, no que se refere ao tempo que foi bastante limitado, impossibilitando a pesquisa qualitativa, como também em relação a alguns proprietários que não puderam participar da pesquisa, sendo estes representados por seus vendedores.

Deste modo, este trabalho fica como base para uma possível aplicação destas estratégias no comércio varejista de confecções no município de Puxinanã- PB. Propõe-se para um próximo trabalho uma análise mais aprofundada dos dados, através de pesquisa quantitativa e qualitativa, possibilitando um acompanhamento das estratégias

genéricas no comércio varejista nesta cidade, ou até mesmo em cidades vizinhas com mesmo cenário comercial.

## ABSTRACT

In the current scenario in which we live, it is notorious the period of recession that we are facing, however, the retail sector of clothing over the years have undergone many changes, where companies needed to find out how to adapt to a new competitive environment. In this way, the present study aims to verify the generic strategies of Michael Porter to face the economic crisis in the municipality of Puxinanã-PB. The research universe is made up of retail merchants of garments from the city of Puxinanã-PB. For data collection it was used the exploratory-descriptive research of quantitative approach. The results obtained by the research identified that the strategies of differentiation and focus are more applicable in this trade, since they can effectively meet the needs of their consumers, who always look for differentiated and attractive products, which does not occur with a cost leadership strategy, presenting a low established trade, reflecting a period of recession, where the supply of low cost products becomes impractical, as determinants for the analysis of the commercial retail scenario of confection of the city of Puxinanã.

**Keywords:** Strategic administration; Porter Model; Generic Strategies; Retail sector; Retail sector of clothing.

## REFERÊNCIAS

BACURAU, F. B. F. *Estratégias Competitivas Genéricas nas empresas comerciais varejistas de shopping centers: um estudo a partir do Modelo Porter*. 2006. 138f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

BRASILEIRO, A. F.; MORANDI, T. A. *As forças e estratégias de Michael Porter no ramo audiovisual: estudo de caso de uma produtora de São João Del- Rei (MG)*. Revista Iniciacom. v. 6, n. 1, 2014.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de Graduação e Pós-graduação*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOUVÊA, M. *Quem vai tirar o Brasil da crise somos nós*, 2015. Disponível em: [http://www.idv.org.br/images/upload/IDV\\_Marcos-Gouvea\\_Revista-PEGN.pdf](http://www.idv.org.br/images/upload/IDV_Marcos-Gouvea_Revista-PEGN.pdf). Acesso em: 15 set. 2017.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.



INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/puxinana/panorama>. Acesso em: 23 out. 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LANZARIN, R. B. **Análise das Estratégias adotadas pela Gol Linhas Aéreas Inteligentes S. A.: Modelo de Estratégias Genéricas de Michael E. Porter**. 2004. 86f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Bacharel em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicação à realidade brasileira**. 1 ed, São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, K. L. G. **As Cinco Forças de Porter e a estratégia como diferencial competitivo: estudo de caso em correspondentes bancários do Banco BMG em João Pessoa/ PB**. 2009. 65 f. Dissertação (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 21 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

VAROTTO, L. F. **História do varejo**, 2006. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34379/33176>. Acesso em: 10 out. 2017.

## ANEXO I

### Questionário de Pesquisa

Função na empresa:

Idade:    Gênero: Feminino ( ) Masculino ( )

Nível de escolaridade:

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre o meu Trabalho de Conclusão de Curso, sua resposta é muito importante para a fase exploratória desse estudo. As questões aqui abordadas referem-se às Estratégias Genéricas de Michael Eugene Porter, que serão aplicadas ao Comércio Varejista de Confecção na cidade de Puxinanã- PB.		Discordo totalmente	Discordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	A minha empresa oferece preços mais baixos que os dos concorrentes, a fim de obter uma grande participação de mercado.					
2	Ao atuar no mercado, minha empresa busca destacar-se, oferecendo produtos considerados únicos por meus clientes.					
3	Minha empresa atua no mercado com foco em um perfil de consumidores com características bem definidas, desenvolvendo ofertas direcionadas especialmente para este grupo.					
4	Ao realizar uma atividade na minha empresa, o custo diminui ao longo do tempo, devido o aprendizado, aumentando a eficiência.					
5	A fim de se destacar em relação à concorrência, minha empresa busca sempre inovar lançando novos produtos ou utilizando novas tecnologias.					
6	Minha empresa busca conhecer as preferencias de cada um dos consumidores, buscando adaptar nossos produtos às suas necessidades.					
7	Busco compartilhar com parceiros atividades realizadas pela minha empresa a fim de reduzir custos.					
8	Minha empresa valoriza o bom relacionamento com o governo local, com a comunidade e com parceiros como um diferencial em relação aos concorrentes.					
9	Ao definir o perfil dos meus consumidores foi necessário avaliar se o segmento definido oferecia um volume de vendas viável para empresa.					
10	Procuro trabalhar com grande volume de produção/ operações para reduzir custos e obter mais lucros.					
11	Minha empresa busca sempre melhorar suas atividades e trabalhar em conjunto com fornecedores e parceiros para a criação e entrega de uma oferta de qualidade para o meu cliente.					
12	A minha empresa apresenta diferencial, pois consegue satisfazer melhor as necessidades dos clientes.					