



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE - UERN

Campus Avançado Professora Maria Elisa de Albuquerque Maia - CAMEAM



Curso de Administração - CAD

Erik Vinicius Rego Alves

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS À LUZ DOS MODELOS TEÓRICOS DE PORTER: UM
ESTUDO DE CASO NA MAX MODAS**

PAU DOS FERROS – RN

2016

Erik Vinicius Rêgo Alves

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS À LUZ DOS MODELOS TEÓRICOS DE PORTER: UM ESTUDO DE CASO NA MAX MODAS

Relatório Final de Curso apresentado ao Curso de Administração/CAMEAM/UERN, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em administração.

Professor(a) Orientador(a): Mércia Cristiley Barrêto Viana

Área: Marketing

PAU DOS FERROS – RN

2016

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Erik Vinicius Rêgo Alves

Aluno

Mércia Cristiley Barrêto Viana

Professor Orientador

Luiza de Marillac de Souza Freitas Alves

Supervisora de Estágio

Alexandre Wallace Ramos Pereira

Coordenador de Estágio Supervisionado

Erik Vinicius Rêgo Alves

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS À LUZ DOS MODELOS TEÓRICOS DE PORTER: UM
ESTUDO DE CASO NA MAX MODAS

Este Relatório Final de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

e aprovado em sua forma final pela Banca Examinadora designada pelo Curso de
Administração/CAMEAM/UERN, Área: Marketing.

Pau dos Ferros, em 15 de Dezembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Mércia Cristiley Barrêto Viana
Orientador – UERN

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Francisco Jean Carlos de Souza Sampaio
Examinador – UERN

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Sidnéia Maia de Oliveira Rêgo
Examinador – UERN

Dedico este trabalho aos meus avós Edson Estêvão e
Jamira Marques, à minha mãe Edna Rêgo, à minha
esposa Marla Pontes e à minha filha Luara Rêgo.
Vocês são a razão da minha vida. Obrigado por tudo!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois sem ele eu não teria encontrado forças para finalizar esta longa jornada. Agradeço a minha professora orientadora pela paciência e atenção que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho. À minha família, aos meus colegas e a todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

“Quando o estrategista erra, o soldado morre”.

(Abraham Lincoln)

RESUMO

Estratégias são ações desenvolvidas pelos gestores de uma organização para que se possam ser alcançados seus objetivos e metas. Estratégias competitivas são ações defensivas ou ofensivas que criam uma posição vantajosa para a empresa diante do seu ambiente de competição. No cenário atual a competição está cada vez mais acirrada, e para que se possa obter melhores resultados no alcance dos objetivos e metas, terão destaque as empresas que melhor administrarem seus recursos produtivos e gerenciais para fornecer valor aos seus consumidores, conquistando assim sua sobrevivência e reputação no longo prazo. O presente trabalho tem como objetivo, analisar as estratégias competitivas da empresa Max Modas, do ramo de vestuário e acessórios, tendo como base os modelos teóricos do autor Michael Porter, Cinco Forças e Estratégias Genéricas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e se caracteriza, quanto aos fins, como explicativa; quanto aos meios, se apresenta como um estudo de caso. Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com perguntas abertas por intermédio de um roteiro com a proprietária da empresa e sua gerente de vendas. Para o tratamento dos dados, foi utilizada a técnica análise de conteúdo, sendo a mais adequada para as especificidades da pesquisa. Os resultados obtidos demonstraram que o ambiente de competição em que a empresa se submete é moderado, sofrendo influência apenas de três das cinco forças abordadas por Porter: produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de negociação dos clientes. A ameaça de novos entrantes e a rivalidade entre os concorrentes pouco influenciam nas decisões de negócios da organização estudada. Quanto ao posicionamento competitivo adotado pela empresa, foi identificado que a mesma opta por uma estratégia de diferenciação, pois oferece aos seus consumidores produtos de ótima qualidade com preços variados, atendimento personalizado, infraestrutura bastante atraente, moderna e confortável e também ótimas formas de pagamento, características essas da estratégia genérica de diferenciação. Como conclusão deste estudo, pode ser verificado que todo este processo ocorre, na maioria das vezes, de forma intuitiva, com pouco planejamento prévio e também análises posteriores, embora a gestora da empresa tenha uma boa percepção do mercado e também do ambiente de competição em que a organização está inserida.

Palavras-Chave: Estratégia; Cinco Forças; Estratégias Competitivas Genéricas.

ABSTRACT

Strategies are actions developed by managers of an organization to meet their goals and objectives. Competitive strategies are defensive or offensive actions that create an advantageous position for a company in the face of its competitive environment. In today's scenario the competition is getting more and more intense, and so you can get better results without reaching the goals and targets, you will be highlighted as companies that better manage their productive and managerial resources to provide value to their customers, thus achieving their survival Reputation to long term. The present work aims to analyze the competitive strategies of the company Max Modas, to make a branch of clothing and accessories, based on the theoretical models of the author Michael Porter, Five Forces and Generic Strategies. It is a qualitative research and it is characterized, as regards the ends, as explanatory; as to means, it is presented as a case study. For a data collection, a semi-structured interview with open questions was conducted through a script with a company of the company and its sales manager. For the treatment of the data, a technical analysis of content was used, being more suitable for the specificities of the research. The results obtained demonstrated that the competitive environment in which the company is subjected to moderate, influenced only by three of the five forces addressed by Porter: substitute products, bargaining power of suppliers and bargaining power of customers. A threat of new competitors and rivalry between competitors has little influence on the organization's business decisions. Regarding the competitive positioning adopted by the company, it was identified as a same approach by a strategy of differentiation, for its customers products of great quality with varied prices, personalized attention, infrastructure very attractive, modern and comfortable and great ways of payment, Characteristics of the Generic strategy of differentiation. Like this study, it can be verified that the whole process occurs, most of the time, intuitively, with little prior planning and also later analyzes, although a company manager has a good perception of the market and also the competitive environment in which the organization is inserted.

Keywords: Strategy; Five Forces; Generic Competitive Strategies.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abreviaturas

MPEs – Micro e Pequenas Empresas	16
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento	44

Siglas

SEBRAE -- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	15
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.....	16
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.....	16

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Logomarca da empresa	18
Figura 2 – Organograma da Max Modas	21
Figura 3 – Cinco Forças de Porter	35
Figura 4 – Estratégias Genéricas de Porter	46

Quadros

Quadro 1 – Classificação das MPEs	16
Quadro 2 – Classificação de porte de empresas	17
Quadro 3 – Definições de estratégia	30
Quadro 4 – Estado da Arte	52

Fotografias

Fotografia 1 – Área externa da empresa	17
Fotografia 2 – Área interna e balcão de vendas	18

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA

AGRADECIMENTOS

EPÍGRAFE

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. INTRODUÇÃO

1.1 Caracterização da organização	16
1.1.1 Missão, Visão e Valores.....	21
1.1.2 Organograma	22
1.2 Situação Problemática.....	23
1.3 Objetivos	26
1.4 Justificativa	26

2. REFERENCIAL TEÓRICO

29

2.1 Estratégia: conceitos essenciais

29

2.1.1 Estratégia competitiva

35

2.2 Cinco Forças Competitivas de Porter

37

2.2.1 Ameaça de novos entrantes

39

2.2.2 Rivalidade entre os concorrentes existentes.....

43

2.2.3 Poder de negociação dos clientes

44

2.2.4 Ameaça de produtos substitutos

46

2.2.5 O Poder dos fornecedores

46

2.2.6 Implicações das cinco forças para a estratégia.....

48

2.3 Estratégias Competitivas Genéricas

49

2.3.1 Liderança no Custo Total

50

2.3.2 Diferenciação.....

51

2.3.3 Enfoque.....	52
2.4 Estado da Arte: estudos sobre os modelos de competição de Porter.....	53
2.4.1Estratégias segundo os modelos de Micael Porter:Um estudo de caso no ramo de varejo da moda.....	54
2.4.2 competitividade das academias de ginástica e musculação de Santa Maria RS.....	55
2.4.3 Estratégias e competitividade de empresas em rede :Estudo de caso da associação Maringá madamix no Paraná.....	56
2.4.3 Estratégias Competitivas Genéricas nas empresas comerciais varejistas de Shopping Centers:Um estudo de caso apartir do modelo de Potrter.....	57
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
3.1 Tipo de pesquisa.....	59
3.2 Universo e amostra	62
3.3 Coleta de dados	63
3.4 Tratamento dos dados	64
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	66
4.1 O ambiente de competição conforme as cinco forças de Porter.....	66
4.2 Estratégias genéricas.....	67
4.2.1 Novos Entrantes.....	67
4.2.2 Poder de barganha dos fornecedores.....	68
4.2.3 Produtos substitutos.....	69
4.2.4 Poder de negociação dos clientes.....	70
4.2.5 Rivalidade entre os concorrentes.....	71
4.3 Estratégias Genéricas	72
4.3.1 Liderança no custo.....	72
4.3.2 Diferenciação.....	74
4.3.3 Enfoque.....	75
5 CONCLUSÕES, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	77
5.1 Conclusões.....	77
5.2 Sugestões.....	80
5.3 Recomendações.....	80

REFERÊNCIAS	82
APÊNDICES	85
ANEXOS	89

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, as organizações vêm passando por diversas mudanças nas áreas políticas, sociais, culturais e tecnológicas, no que diz respeito ao seu ambiente competitivo. Cada empresa que compete em um mercado específico possui uma estratégia, seja atuando de forma explícita ou mesmo implicitamente, com a finalidade de enfrentar essas mudanças.

Para poder superar os seus concorrentes, garantir a sua sustentabilidade e manter sua reputação, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva se faz necessário para saber como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para o estabelecimento e alcance dessas metas.

Nesse contexto, as estratégias competitivas surgem com uma finalidade crucial, para que as organizações possam realizar uma análise do ambiente em que estão inseridas, estabelecendo qual a melhor estratégia a ser elaborada na condução de um posicionamento em que a empresa possa obter uma vantagem competitiva mais favorável em relação aos outros competidores e aumentar ainda mais as suas chances de sobrevivência e destaque no mercado.

Diante disso, duas teorias de Michael Porter, autor consagrado de vários livros, artigos e uma das maiores autoridades sobre estratégias competitivas do meio científico, são comumente utilizadas para este tipo de análise setorial. Entre elas, estão as Cinco Forças, que analisa o ambiente competitivo através de cinco modelos: ameaça de novos entrantes; rivalidade entre os concorrentes; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores e ameaça de produtos substitutos; e Estratégias Genéricas, métodos utilizados na formulação de estratégias para superar os seus concorrentes em uma indústria através de três posicionamentos: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Essas teorias serão tomadas como base para saber quais as influências que as mesmas exercem sobre as estratégias competitivas da empresa Max Modas, empresa do ramo de vestuário e acessórios do município de Pau dos Ferros/RN, utilizando-se também de conceitos de outros autores e fontes de credibilidade para reforçar ainda mais a importância deste estudo.

Este trabalho de pesquisa apresenta o Relatório de Estágio Supervisionado, como requisito para a conclusão da disciplina Estágio Supervisionado II, de forma clara e com uma linguagem científica adequada a respeito da temática estratégias competitivas de Porter, de forma a descobrir

como determinadas teorias podem ajudar a entender algumas das questões levantadas e fornecer estruturas úteis para se chegar às conclusões. Desta forma, este estudo irá abordar como a análise do ambiente de competição poderá influenciar nas estratégias competitivas da empresa pesquisada.

O estudo apresenta-se em cinco partes: a Parte I é composta pela caracterização da organização, sua missão, visão e valores e também o seu organograma. Ainda, temos a definição da situação problemática, os objetivos geral e específicos e a justificativa do trabalho.

A Parte II tratará do referencial teórico, que se apresenta em quatro capítulos, sendo que o primeiro abordará a estratégia, seguido de seu subtópico estratégia competitiva. O segundo capítulo apresenta as cinco forças competitivas de Porter e divide-se em seis subtópicos: ameaça de novos entrantes, rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos, o poder dos fornecedores e, por fim, as implicações das cinco forças para a estratégia. O terceiro capítulo expõe as estratégias competitivas genéricas, o qual se divide em três subtópicos: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. O quarto e último capítulo do referencial teórico apresenta o estado da arte, que são os estudos com perfil semelhante ao proposto por este trabalho de pesquisa.

Os procedimentos metodológicos compõem a Parte III do estudo em tela e se divide em quatro tópicos: tipo de pesquisa, que se caracteriza como um estudo de caso, qualitativa e explicativa; o universo e amostra, que foi composto por duas pessoas; para a coleta de dados optou-se por uma entrevista semi-estruturada com perguntas abertas para facilitar o entendimento entre as respondentes e a coleta de informações importantes; e para o tratamento dos dados, foi preferível a técnica análise de conteúdo, sendo que configurou-se como a mais adequada para as necessidades da pesquisa.

Adiante, tem-se a Parte IV que trata da análise dos resultados obtidos por meio da pesquisa com o objetivo de analisar qual a influência que as teorias de Porter exercem sobre as estratégias competitivas da empresa estudada.

Por último, será apresentada a Parte V deste trabalho de pesquisa, a qual evidenciará as conclusões obtidas pelo estudo, sugestões para a empresa estudada e recomendações para estudos futuros com o propósito de ampliar o tema que foi exposto nesta pesquisa.

1.1 Caracterização da organização

A Max Modas é uma empresa varejista do ramo de vestuário e acessórios que atua há vinte e cinco anos no mercado, surgindo em 1992, no município de Pau dos Ferros/RN, e está inscrita sobre o CNPJ (cadastro nacional de pessoas jurídicas) N°: 40788606/0001-58, registrada sobre o nome de Luiza de Marilac de Souza Freitas Alves. Está localizada na Rua Teófilo Rêgo, n°120 no centro da cidade, em um dos principais pontos comerciais, valorizando o negócio e facilitando bastante o acesso para os clientes.

A empresa consolidou-se no mercado para atender as necessidades do público infantil ao adulto de ambos os sexos, com ênfase no público jovem, que são determinantes para a formação das maiores receitas da empresa. A loja possui uma clientela exigente, que requer um diferencial normalmente empregado pelas marcas ofertadas e pela excelência no atendimento. Serve seus consumidores com roupas unissex de marcas famosas e mais caras como: Lacoste, Fred Perry, Lança Perfume, Sérgio K, Acostamento, Calvin Klein, Bana Bana, que são as marcas de maior destaque; como também outras marcas que apresentam ótima qualidade e preços variados. Seu ponto mais forte de vendas está nas marcas com preços mais elevados ou de “grife”, porém com uma aceitabilidade bastante significativa por parte dos consumidores, que preferem pagar mais caro para ter um produto de qualidade e durabilidade do que optar por produtos mais baratos e de uma qualidade inferior, aumentando assim o seu custo-benefício.

Um fator que foi bastante observado como diferencial competitivo, configurando práticas de organizações que são líderes de mercado, é o atendimento exclusivo do vendedor, onde este conhece os gostos específicos de cada cliente, informando sempre da chegada de novidades, criando laços entre ambos; também foi observado um espaço da loja agradável, com música ambiente, cafezinho e conforto; além de produtos de fornecedores exclusivos e/ou peças únicas sempre com notória qualidade. Este diferencial reflete uma realidade crescente no país no que se refere ao consumo de roupas, pois as empresas deste ramo estão buscando novas formas de otimizar o atendimento com o cliente e melhorar o feedback estabelecido entre ambos.

O consumo de roupas no Brasil está em alta. De acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2014), sobre a participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira, o segmento de artigos do vestuário e acessórios vem crescendo bastante nos últimos anos devido à forte incidência do consumo da classe C, melhoramentos em qualidade e produtividade no setor da indústria e por ser uma opção de consumo acessível por parte do consumidor. Este estudo revelou que as micro

e pequenas empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio do Brasil, com 53,4% do PIB deste setor. Ainda segundo o referido estudo, no PIB da indústria, a participação das micro e pequenas empresas, com 22,5%, já se aproxima das médias empresas, que apresentam 24,5%.

Algumas classificações são dadas às empresas de artigos do vestuário e acessórios, assim como a todas as outras organizações, por instituições competentes como: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), de acordo com o seu porte, atividade econômica e receita bruta anual.

De acordo com o banco de dados do IBGE (2016), o código da Max Modas é o: 4781-4/00 e a Descrição da Atividade Econômica Principal define-se como: Comércio Varejista de Artigos do Vestuário e Acessórios. O SEBRAE utiliza o critério por número de empregados do IBGE como critério de classificação do porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros. Segundo o número de empregados, a Max Modas se define como Microempresa, pelo fato de manter em seu estabelecimento o número de três colaboradores, fator que caracteriza aquelas empresas com até nove pessoas ocupadas na área de serviços e comércio, conforme Quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Classificação das MPEs segundo o número de empregados.

PORTE	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	SERVIÇOS E COMÉRCIO	INDÚSTRIA
MICROEMPRESA	ATÉ 09 PESSOAS OCUPADAS	ATÉ 19 PESSOAS OCUPADAS
PEQUENA EMPRESA	DE 10 A 49 PESSOAS OCUPADAS	DE 20 A 99 PESSOAS OCUPADAS
MÉDIA EMPRESA	DE 50 A 99 PESSOAS OCUPADAS	DE 100 A 499 PESSOAS OCUPADAS
GRANDE EMPRESA	ACIMA DE 100 PESSOAS	ACIMA DE 500 PESSOAS

Fonte: SEBRAE, 2014.

A classificação de porte da Max Modas, adotada pelo BNDES (2016) e aplicável a todos os setores descrevendo-a como Microempresa, se traduz pelo fato da mesma se encontrar com um faturamento bruto anual menor ou igual a R\$ 2,4 milhões de reais, cuja posição está resumida no Quadro 2 a seguir:

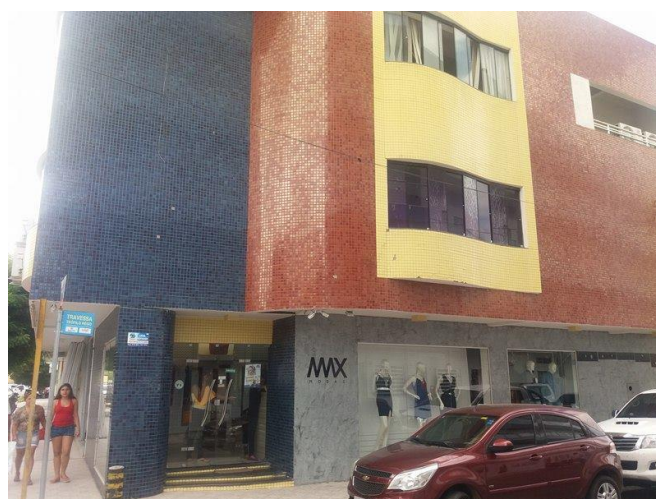
Quadro 2: Classificação de porte de empresas.

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES, 2011.

Os dados supracitados evidenciam uma empresa consolidada, sustentável e líder de mercado, cujo posicionamento serve de referência a possível “novos entrantes”, expressão que faz parte da teoria das Cinco Forças de Porter que será vista mais adiante, durante o desenvolvimento da pesquisa.

Diante desses dados, é interessante destacar alguns fatores importantes: a área interna da empresa é bastante aconchegante, climatizada, espaçosa, com três andares, fazendo com que o cliente fique mais à vontade, levando-o a ficar mais tempo no estabelecimento experimentando peças, o que aumenta as chances de compra. Pode ser vista parcialmente nas Fotografias 1 e 2 em seguida:

Fotografia 1: Área externa da empresa.

Fonte: Acervo do autor, 2016.

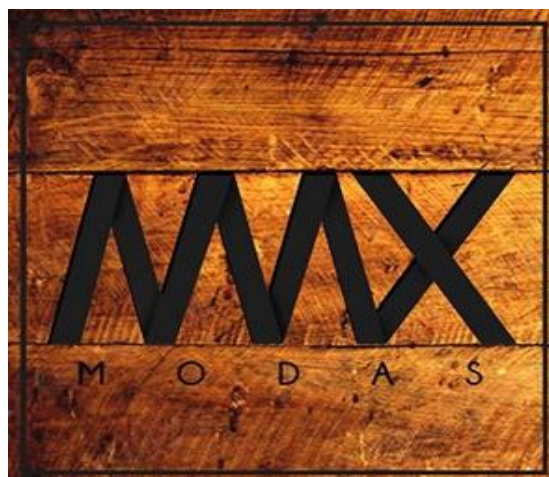
Fotografia 2: Área interna e balcão de vendas.



Fonte: Acervo do autor, 2016.

A logomarca da Max Modas foi desenvolvida por um designer e tem uma apresentação bastante moderna e atraente para os diversos públicos, refletindo assim uma imagem positiva da empresa no mercado, conforme descrita na Figura 1:

Figura 1: Logomarca da empresa.



Fonte: Max Modas, 2016.

As reuniões são realizadas na sede da própria empresa e contam com a presença de todos os colaboradores e proprietária. Nas reuniões são discutidas diretrizes estratégicas e operacionais. Dentre as principais, destacam-se: estabelecimento de metas, posturas em relação ao atendimento de clientes e comparação de balanços anteriores como estratégias para incentivo das vendas, fazendo com que a empresa se torne mais competitiva.

Quanto à política de contratação de funcionários, a proprietária destacou que é realizada uma seleção, com entrega de currículos, os quais passam por uma triagem, para posteriormente serem realizadas as entrevistas com as melhores candidatas; e finalmente serem contratadas.

O relacionamento da empresa com clientes é realizado por meio do consumidor em busca de seus produtos, campanhas promocionais feitas constantemente, preços acessíveis e também pelas redes sociais: facebook, instagran e snapchat. Os consumidores, ao entrarem na loja, são prontamente atendidos pelas vendedoras que se encarregam de acompanhá-los e mostrar seus produtos nos balcões de vendas e mostruários. Até a possibilidade de experimentar a roupa em casa a loja dispõe para o cliente que não pode ir até empresa ou mesmo que prefere experimentar em casa como forma de comodidade; e se ele gostar, posteriormente é efetuada a compra. Logo que realizado o fechamento da compra, a empresa disponibiliza a forma de pagamento: à vista e cartão de crédito, parcelado em até dez vezes. Normalmente, esses consumidores não são sensíveis a preço, e estão dispostos a pagar por esta diferenciação.

A relação com fornecedores realiza-se através de contatos telefônicos, em que são mostrados catálogos para a escolha das novas coleções e o fortalecimento de parcerias. São realizadas também viagens, onde a gestora participa de feiras e eventos de moda, visitando shows roons de marcas, sendo que esses eventos são muito importantes, uma vez que são apresentadas as coleções e tendências da moda pelas empresas parceiras e futuras parceiras na obtenção de novas mercadorias. Feitas as escolhas das coleções, os fornecedores enviam as mercadorias pelos Correios e logo que chegam, todos se encarregam de fazer o planejamento de preços e metas, bem como a precificação de itens.

1.1.1 Missão, Visão e Valores

Missão

De acordo com informações coletadas no banco de dados da empresa (2016), a sua missão se define da seguinte maneira: oferecer aos clientes as novas tendências de moda, sempre atentos com o que há de melhor e mais atualizado no mercado fashion, atendendo às expectativas dos clientes, masculinos e femininos.

Visão

De acordo com informações coletadas no banco de dados da empresa (2016), sua visão pode ser definida como: ser uma empresa de referência em moda, prezando pela qualidade, atendimento, conforto e inovação, servindo seus clientes com as melhores marcas do mercado.

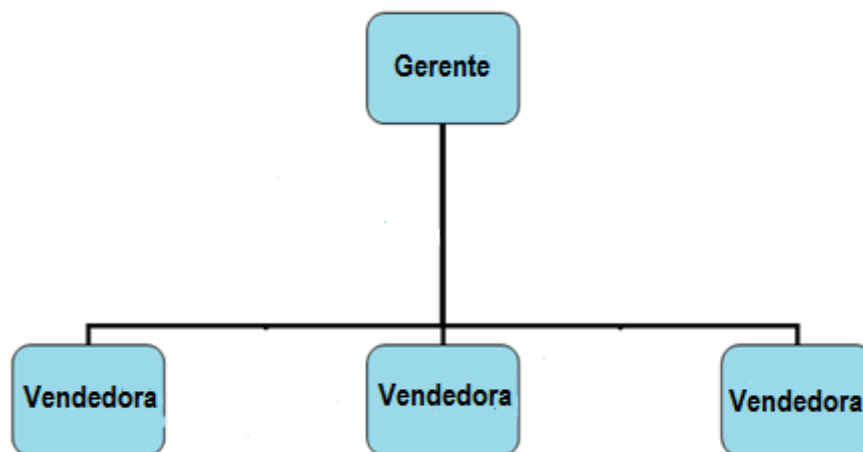
Valores

De acordo com informações coletadas no banco de dados da empresa (2016), os valores se definem em: respeito e comprometimento com seus clientes, funcionários e parceiros.

1.1.2 Organograma

A empresa apresenta uma estrutura organizacional bastante enxuta e sua divisão de responsabilidades é bem acessível, conforme Figura 2. As ações decisivas de ordem estratégica, funcional e operacional são realizadas pela proprietária da empresa, cujas decisões a respeito de qualquer assunto passam diretamente por ela. A gestora tem a responsabilidade do planejamento, organização, direção e controle das ações para o alcance de objetivos e metas da empresa, e ainda de trazer novas ideias de moda, estilos e tendências e também estratégias de gestão. A estrutura da organização dispõe do apoio de uma assessoria contábil para a elaboração de balanços e outras técnicas contábeis.

Figura 2: Organograma da Max Modas.



Fonte: Desenvolvido pelo autor 2016.

O organograma supracitado foi possível através da colaboração do autor do presente trabalho de pesquisa, com o intuito de facilitar o entendimento da hierarquia da empresa, pois a mesma não dispunha de um modelo para a configuração hierárquica, fator importante no tocante à descrição de suas atividades.

1.2 Situação Problemática

A formação de blocos econômicos com a união de países em todo o mundo fortaleceu a economia mundial em proporções gigantescas, juntamente com a globalização, a qual vem induzindo as organizações a rever suas estratégias para sua sobrevivência e crescimento. Neste sentido, é importante realçar que as empresas necessitam fazer reavaliações constantemente de suas estratégias competitivas devido ao cenário globalizado no qual estão submetidas. A competitividade acirrada entre as organizações reduz as fronteiras aumentando a concorrência na busca incessante pela liderança de mercado com o intuito de garantir sua longevidade e maximizar seus lucros.

De acordo com Cobra (2009), a globalização força as empresas a repensar suas estratégias e implementações, fazendo com que elas revejam conceitos e paradigmas, ampliando sua atuação em seu próprio mercado aumentando suas chances de sobrevivência. Diante deste quadro, fica evidente a importância da reavaliação das estratégias competitivas das organizações na busca por sua sustentabilidade, e para que seu propósito seja atingido de forma eficiente e eficaz.

Com a abertura econômica no Brasil em meados de 1990, conforme afirma Cobra (2009), ocorreram incentivos em relação à entrada de empresas multinacionais estrangeiras no país, bem como também de seus produtos e serviços. Segundo o autor, essa realidade fez com que as empresas nacionais mudassem suas posturas em relação às estratégias anteriormente já utilizadas para poder competir de forma equilibrada no mercado.

Com essa dinâmica nos rumos empresariais, o varejo, que se define como atividade de negócios relacionadas com a venda de produtos e serviços ao consumidor final e que envolve um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a esses produtos e serviços vendidos (MATTAR, 2011), surge como impulsionador para a geração de emprego e renda, fator bastante positivo para a economia do país. Nesse ritmo, o varejo brasileiro, portanto, foi sendo implementado, copiando experiências bem-sucedidas de empresas estrangeiras e, pouco a pouco, foi se moldando às características do mercado. Os varejistas brasileiros começaram a pensar no produto como forma de diferenciação para obter vantagem competitiva e fidelização do consumidor, desenvolvendo novas técnicas, estratégias e fazendo novos investimentos.

Vê-se, pois, que essa realidade é bem esclarecida por Mattar (2011) quando explica que no processo de disputa pelo consumidor se torna necessário investimentos em infraestrutura de lojas, instalações, equipamentos, serviços pré e pós venda, logística, tecnologia e marketing. Sob essa ótica, ganha particular relevância, as estratégias já implantadas de organizações internacionais bem

sucedidas como incentivo às demais empresas brasileiras para que elas pudessem se tornar mais competitivas, aumentando assim suas chances de sobrevivência e disputa no mercado.

Um nicho do mercado de varejo que se destaca bastante no país é o de roupas ou vestuário. De acordo com pesquisas do SEBRAE (2014), o varejo de moda no Brasil vendeu bastante nos últimos dez anos, fazendo com que o país saltasse da sétima para a quinta posição no ranking dos maiores consumidores mundiais de roupas. A China é o primeiro colocado, seguido de Emirados Árabes que se apresenta na segunda colocação. O Brasil é o maior mercado de vestuário da América do Sul de acordo com o estudo. Com o crescimento da classe média, maior percepção de moda e um mercado de shopping centers em expansão, o país vem aumentando cada vez mais suas vendas e as organizações, apoiadas por seus gestores, estão buscando constantemente aperfeiçoar suas estratégias competitivas para obtenção de maiores lucros e se sobressair perante seus concorrentes.

Nesse contexto, as empresas, ao enfrentarem esse cenário competitivo, buscam formular estratégias capazes de satisfazer tanto as necessidades de seus consumidores, como também quebrar as barreiras existentes do mercado, buscando um melhor posicionamento, tornando-se mais competitivas. Essas estratégias são planejadas conforme o ambiente de competição em que a organização se encontra para que possa ser feita uma análise mais eficiente do mercado e conseqüentemente chegar a resultados mais positivos. Portanto, o seu entendimento deve ser o ponto de partida para a análise estratégica.

Diante disso, Porter (1999) revela que para melhor posicionar a empresa no enfrentamento do ambiente setorial ou de influenciá-lo em favor dela, as organizações devem entender quais os fatores que determinam seus aspectos. Dessa maneira, os modelos teóricos de Porter, cinco forças e estratégias competitivas genéricas, são clássicos, mas são utilizados até os dias atuais para avaliar o ambiente competitivo no qual a organização está inserida e determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos outros competidores, possibilitando assim uma visão mais abrangente da concorrência. É preciso ressaltar que esse panorama permanece bem marcado até hoje em nossos costumes, afinal uma empresa que utiliza desses modelos, desenvolve sua capacidade de servir aos seus clientes, potencializa suas estratégias e amplia seus lucros.

Tão importante quanto desenvolver estratégias de competição para enfrentar o ambiente, é a preocupação com a posição estratégica da organização no cenário competitivo. Nesse ponto, sabe-se de antemão, que esforços na busca por tal posicionamento faz com que ocorra um desvio de foco na estratégia. Diante disso, Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2007) explicam que o fato de se preocupar excessivamente com a eficácia operacional, faz com que ocorra um desvio de atenção da

estratégia. A eficácia operacional foi um termo designado por Porter (1986) para sua utilização como forma de obter vantagem competitiva sobre os outros competidores do ambiente, e foi bastante criticado por Mintzberg e outros autores, causando, o que para Porter (1986), uma verdadeira confusão. Em discordância com tal suposição, Mintzberg, Lampel, et al. (2007), revelam que a estratégia competitiva significa ser diferente dos outros concorrentes. Isso consiste no desenvolvimento de um conjunto de atividades específicas para dar suporte à posição estratégica. Defender essa posição, entretanto, depende do desenvolvimento de habilidades que os concorrentes terão dificuldades para imitar (MINTZBERG, LAMPEL, et al., 2007)

Não é exagero afirmar que as organizações fazem bastante uso dessa prática quando na verdade deveriam manter uma atenção maior na estratégia, que é a chave para entender o ambiente de competição e identificar os pontos fortes e fracos críticos da organização. A partir daí fica mais fácil posicionar a empresa e identificar as áreas com maior necessidade de mudanças estratégicas com o objetivo de alcançar o máximo de retorno, e perceber as oportunidades e ameaças as quais a empresa está sujeita no ambiente externo.

Entender o ambiente externo para poder se posicionar no mercado é de suma importância para o estudo da estratégia, e os modelos teóricos de Michael Porter, cinco forças e estratégias genéricas, auxiliam as organizações na identificação de ações alternativas de posição estratégica num determinado setor. Tomando por base os parâmetros estratégicos da conjuntura atual da empresa Max Modas, empresa varejista do vestuário e acessórios do município de Pau dos Ferros/RN, buscou-se reunir informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: **quais influências as teorias de Porter exercem sobre as estratégias competitivas da Max Modas?**

1.3 Objetivos

A elaboração dos objetivos significa definir com precisão qual é a visão do trabalho de pesquisa diante dos aspectos geral e específicos (LAKATOS e MARCONI, 2003)

1.3.1 Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a influência que as teorias de Porter exercem sobre as estratégias competitivas da Max Modas.

1.3.2 Específicos

- Apresentar as estratégias competitivas exercidas pela empresa na condução de suas atividades;
- Descrever as influências das Cinco Forças de Porter na organização;
- Identificar qual o posicionamento da empresa em relação às Estratégias Genéricas de acordo com o seu ambiente mercadológico.

1.4 Justificativa

As organizações necessitam cada vez mais entender o ambiente competitivo em que se encontram para assim melhorar o seu posicionamento no mercado, e só então poder manter a sua sustentabilidade ao longo dos anos. Sendo assim, o estudo da estratégia auxilia no desenvolvimento das organizações, melhorando sua imagem mercadológica e também sua posição de competição.

As contribuições para o meio acadêmico que o estudo da estratégia proporciona, especialmente na área da administração, são bastante significativas, uma vez que permitem ao pesquisador a obtenção de vários insights para buscar soluções e respostas eficientes aos diversos questionamentos sobre o tema, pois se trata de uma temática que fundamenta outros pesquisadores a compreenderem os aspectos e benefícios que podem ser oferecidos às organizações.

O que impulsionou a realização deste trabalho foi fazer uma análise das influências que as teorias de competição de Michael Porter, Cinco Forças e Estratégias Genéricas, poderiam exercer sobre as estratégias competitivas já utilizadas pelas organizações, utilizando-se da atual conjuntura da empresa Max Modas, líder do segmento de vestuário e acessórios do município de Pau dos ferros/RN, no interior do estado. Diante disso, a pesquisa tem a tarefa de entender melhor o ambiente competitivo na qual a empresa está inserida e poder auxiliá-la na busca por melhores resultados.

Por sua vez, este estudo apresenta conceitos, definições e ferramentas necessárias para buscar as evidências necessárias de que as teorias de Porter possam influenciar as estratégias competitivas adotadas pela Max Modas, visto que esses modelos de competição são bastante utilizados por organizações de todos os tamanhos em todo o mundo, com o intuito de entender o ambiente competitivo para identificar ações e estratégias futuras.

O público-alvo do trabalho em tela se destina a quem pretende utilizar os modelos estratégicos de competição de Porter como fator de influência nas estratégias competitivas já utilizadas pelas organizações, sendo que este feito é realizado sob a perspectiva das Cinco Forças e Estratégias Genéricas, o cerne desta pesquisa. Dessa forma, irá contribuir para que o seu público-alvo possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente alcançando resultados mais satisfatórios.

As contribuições que um estudo dessa temática pode oferecer para os gestores de empresas de vestuário e acessórios da região serão, sem dúvidas, bastante interessantes do ponto de vista empresarial, visto que as empresas selecionam e implementam estratégias competitivas com o objetivo de alcançar o sucesso nos negócios. Sendo assim, esta pesquisa possibilitará a compreensão do ambiente de competição para poder posicionar melhor as organizações na busca pelo alcance de resultados mais significativos, garantindo a sua sobrevivência de forma mais eficiente e eficaz no longo prazo, e, conseqüentemente, a garantia de resultados mais positivos e satisfatórios, auxiliando na obtenção da força e desenvolvimento do empreendedorismo local.

A viabilidade dessa pesquisa se apresenta de forma positiva, visto que tanto a proprietária da empresa quanto seus colaboradores tiveram a sensibilidade e a atenção necessárias para que todas as informações importantes fossem repassadas ao autor para a sua realização.

Os resultados desse estudo podem ser aplicados por: pesquisadores com essa mesma área de interesse para fins acadêmicos, empresas e empresários interessados em melhoramentos e maiores lucros para suas empresas e também por instituições públicas para fins de conhecimento das teorias sobre estratégias competitivas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico, com o objetivo de contribuir para a sustentação dos estudos científicos e elucidação de conceitos, os quais são importantes para o entendimento deste trabalho.

2.1 Estratégia: conceitos essenciais

Para que se possa introduzir neste trabalho o conceito de estratégia é necessário analisar rapidamente algumas concepções originárias de tal temática. Várias estruturas teóricas foram importantes e diversas raízes influenciaram a abordagem da estratégia. Como exemplo disso, citaremos neste trabalho, inicialmente, duas teorias de bastante relevância: a Teoria da Evolução de Charles Darwin e a Teoria da Revolução de Schumpeter, ambas bastante significativas para a compreensão sobre como as forças ambientais afetam as organizações, contribuindo dessa forma para um melhor entendimento da estratégia e sua abrangência para as estratégias competitivas de Michael Porter, o cerne do projeto em tela.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2007), Charles Darwin, em sua teoria da mudança revolucionária das espécies biológicas, sugere que as mudanças do ambiente forçam as espécies em direção a mutações ou transformações, porém de forma contínua. Esta afirmação reforça a ideia de que uma espécie que não se adapta ao ambiente pode desaparecer. Lamentavelmente é uma realidade na qual evidencia a questão de que o quão grande é o grau de iniciativa adotado pelas organizações a ponto de se deparar com seus rivais frente a um mercado competitivo e ficarem de braços cruzados, sem tomar as medidas estratégicas pertinentes para o seu progresso e sustentabilidade. Caso contrário, ficarão inertes e serão extintas.

Diante disso, vale considerar que a divergência de opiniões é clara em relação a este assunto. Wright, et al. (2007) expressam também o pensamento de Joseph Schumpeter e a teoria da revolução, a qual considera que a mudança ambiental não é contínua. Ocorre de maneira inovadora, rebelde e abrupta. Há, evidentemente, com essa afirmação, a justificativa de que as espécies podem existir sem sofrer alterações durante muito tempo, mas os resultados da mudança do ambiente de forma abrupta ou repentina podem levar as espécies antigas a serem destruídas e novas espécies criadas.

Conforme verificado, tanto o ponto de vista de Darwin como o de Schumpeter, evidenciam uma semelhança com o contexto ambiental em que se submetem as organizações na luta por sua sobrevivência e, conseqüentemente, sua importância para o desenvolvimento de estratégias eficientes, capazes de fazer a diferença entre empresas que são vitoriosas e as que estão fadadas ao fracasso. Essas ideias têm influências importantes no campo da estratégia.

Com base nesse ponto, parte-se para o conceito de estratégia. A estratégia tem sido objeto de estudo de vários autores desde a antiguidade. Sua definição é bastante discutida por muitos estudiosos, devido ao fato de não haver uma elucidação única e universalmente aceita. Vários autores utilizam o termo de diferentes formas e alguns incluem metas e objetivos como formadores da estratégia, enquanto outros fazem distinções claras entre elas.

De acordo com Pereira (2011), o significado de estratégia deriva do grego *strategos* e está diretamente relacionada à área militar. Para o autor, *strategos* representa a figura de um general no comando de um exército e suas ações voltadas para as guerras, referindo-se aos planos desenvolvidos por generais que tinham como objetivo apresentar as melhores manobras para que seu exército derrotasse o inimigo.

Nesse contexto, fica claro que as origens da estratégia derivam de aplicações em táticas de guerra desde a antiguidade e foi se aperfeiçoando ao longo dos séculos, passando a ser utilizada fortemente nas organizações na busca por um melhor posicionamento no ambiente e na obtenção de vantagem competitiva. Daí a percepção de que é de muita importância sua compreensão haja vista que a competição entre as organizações fazem com que elas busquem meios para melhor se destacar no mercado, conquistando assim cada vez mais consumidores, melhorando seus serviços e mantendo sua reputação, fatores essenciais para a sua sobrevivência.

É certo que a natureza humana insiste em uma definição para esse termo, visto que o ambiente no qual estão inseridas as organizações, suas práticas e seus processos influem diretamente em sua sustentabilidade, e ter uma definição clara e abrangente da estratégia ajuda na articulação de ideias para mobilização de ações para esta direção. Nesse sentido, Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2007) explicam que há muito tempo a palavra estratégia vem sendo utilizada de forma implícita de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma. De fato, essa informação trata-se inegavelmente de questionamentos que estão relacionados diretamente com a sobrevivência das organizações e o modo como elas interagem com o ambiente de competição.

Sob essa mesma ótica, Wrigth et al. (2007) revelam que questões sobre estratégia são invariavelmente ambíguas e desestruturadas, e o modo como os gestores a interpretam e agem

determina se a empresa será bem-sucedida ou não, se será sustentável. Certamente, essa é uma questão que requer cuidados, pois, encontrar uma resposta para chegar a uma definição clara e precisa de estratégia acaba fazendo com que as pessoas a conceituem de forma errônea ou incoerente.

Os autores Prahalad e Hamel (2005) complementam que estratégias são ações que as organizações iniciam no presente que podem levá-las para uma situação mais confortável no futuro. Nesse sentido, a estratégia se desbrava como uma postura que se assume em direção a processos os quais se iniciam hoje para se alcançar, no futuro, o objetivo desejado. Os autores ainda afirmam que a essência da estratégia está no desenvolvimento de vantagens competitivas para o futuro mais rapidamente, antes que a concorrência possa imitá-las.

Prosseguindo com este mesmo raciocínio, Whittington, Johnson e Scholes (2011) afirmam que não há muita concordância entre os estudiosos a respeito da estratégia. Sua tentativa de desvendar os tópicos relacionados ao tema contribui com a apresentação de diferentes concepções sobre o que é e como desenvolver a estratégia.

Disposto a esclarecer um pouco sobre a exposição desse termo, Mintzberg et al. (2007) apresentam cinco definições a respeito de estratégia que ele chamou de os "Cinco Ps para a estratégia" que se definem em: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A união desses pontos forma o esqueleto para a compreensão da estratégia. Elas estão apresentadas à seguir:

Estratégia baseada em planos: é uma ação consciente e intencionada. Diz respeito a algum tipo de ação pretendida, um conjunto de diretrizes para lidar com as diversas situações e têm duas características: são criadas antes das ações que vão se aplicar e são desenvolvidas de forma consciente e proposital. Nessa visão, a estratégia também pode ser vista como um pretexto, uma manobra para superar um concorrente.

Estratégia como padrão: são ações englobando o resultado de um comportamento. A estratégia é vista como um padrão em uma corrente de ações. Mintzberg et al. (2007) exemplificam essa definição ao citar o caso do modelo T da cor preta da Ford, que foi produzido por 19 anos entre os anos de 1908 e 1927, que popularizou o automóvel e revolucionou a indústria automobilística, o qual demonstra uma consistência no comportamento do consumidor, de forma pretendida ou não. Muitas pessoas, principalmente jornalistas, confundem o padrão de ação com a estratégia, o que para Mintzberg et al. (2007) é errado, e este fato é evidenciado quando eles afirmam que cada vez que um jornalista ou um executivo imputa uma estratégia a uma corporação estão definindo estratégia como padrão de ação, ou seja, se referindo a um comportamento específico e rotulando-o como estratégia, e isso é uma suposição que pode vir a ser falsa. Na verdade, temos uma inadequação de tal comparação.

Estratégia baseada em posição: refere-se a um elo entre a organização e o ambiente, entre o contexto interno e externo. Essa definição assegura que estratégia é um meio de localizar uma organização em seu ambiente, seja através de termos ecológicos, econômicos ou administrativos. De acordo com Mintzberg et al. (2007), essa definição de estratégia pode ser compatível com qualquer das anteriores. Consoante com tal argumento, o autor Porter (1999) afirma que a empresa necessita se posicionar em seu ambiente para garantir uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. É notório que a inter-relação da organização com o ambiente externo é fundamental para que se possa determinar qual estratégia a ser desenvolvida e, posteriormente, incrementada.

Estratégia enquanto perspectiva: volta-se para dentro da organização, sendo uma forma de percepção do mundo. Aqui, a perspectiva revela que o seu conteúdo consiste, principalmente de uma maneira fixa de olhar o mundo. A estratégia é para a empresa aquilo que a personalidade é para o indivíduo (MINTZBERG, LAMPEL et al. 2007). Há uma ênfase na área interna da organização, ou seria melhor dizer, nos seus estrategistas ou gerentes, que são os principais atores articuladores neste cenário ambiental.

Estratégia como pretexto: para Mintzberg et al. (2007), essa abordagem se compara a uma trama, dentro de um contexto teatral e lúdico, com a intenção de iludir os concorrentes, principalmente os que copiam as estratégias. Isso nos dá a ideia de utilização de um artifício para superar um concorrente, a famosa estratégia do “faz de conta”.

Com base nos dados já citados, o que se pretende contribuir para o entendimento da estratégia, de qualquer modo, é o fato de que todos os conceitos sobre o tema e esforços de estudiosos relacionados na busca por elucidações, direcionam-se ao cenário ambiental em que as organizações estão inseridas para que, diante de uma análise do panorama apresentado, as empresas e seus estrategistas possam elaborar as estratégias fundamentais necessárias para o enfrentamento dos entraves em que se submetem as empresas e aperfeiçoamento de atividades na busca por um posicionamento mais eficiente, influenciando assim, na sua sobrevivência e estabilidade no longo prazo.

Um marco a ser destacado diz respeito à previsão para o futuro, em que a melhor estratégia a ser utilizada será o diferencial para o sucesso ou o fracasso da organização. Para Prahalad e Hamel (2005), no passado, falar em previsão era uma questão de muita importância, pois a complexidade e a dinâmica dos negócios eram menores do que hoje. Nos dias atuais, trabalha-se com o propósito de criação de futuro, considerando que a estratégia deve estar alinhada à velocidade das mudanças e à dinâmica dos negócios (PRAHALAD e HAMEL, 2005). Com isso, os autores revelam que este comportamento é uma demonstração de que as ações ou inações das empresas realizadas hoje são

fundamentais para poder entender a complexidade de sua realidade no futuro, se serão bem sucedidas ou não.

Nesse contexto, é importante observar que os estrategistas devem se esforçar mais em imaginar as pretensões futuras de suas empresas trazendo para o presente, elementos que possam levar à melhor formulação estratégica, conduzindo-a para um futuro de boas expectativas. Com essa importante observação, Pereira (2011) afirma que não se trata de um jogo de adivinhações, mas sim, de um estudo reflexivo, multidisciplinar e sinérgico à luz das turbulências do ambiente de negócios a qual está inserida a organização, que passa por constantes mudanças e turbulências.

De acordo com os autores Prahalad e Hamel (2005), pelo menos oito mudanças causaram impactos significativos provocando uma nova face frente à economia no início deste milênio: globalização, desregulamentação e privatização, volatilidade, convergência, fronteiras menos definidas entre os setores de atividades, prevalência de padrões, o fim de intermediação e uma nova consciência de fatores ecológicos.

Em consequência dessas mudanças, os autores supracitados afirmam que as empresas devem permanecer atentas em relação às transações internacionais, alianças temporárias, nas quais o aprendizado é tão importante quanto à garantia da propriedade intelectual, à velocidade na transferência de conhecimento entre os mercados e as empresas e não somente no desenvolvimento do produto, como é costumeiramente praticado pelas empresas.

O modo como as empresas competem umas com as outras, segundo Porter (1999), se intensificou de forma drástica em todo o mundo, pois até então os mercados tinham uma certa proteção e a competição não existia devido à regulamentação que foi imposta pelos governos e também a atuação de cartéis poderosos, os quais não permitiam que a concorrência se desenvolvesse.

Em consonância com Porter (1999), Prahalad e Hamel complementam que as incertezas que estão no ambiente podem criar novas oportunidades ao mesmo tempo em que vai destruindo as antigas, e isso indica que para ser bem sucedida no longo prazo uma empresa necessita estar em sintonia com o seu ambiente externo. Este cenário é fundamental para a articulação da melhor estratégia a ser desenvolvida e utilizada posteriormente por vantagens competitivas que possam ser sustentadas por muitos anos.

Segue o Quadro 3, apresentando um pequeno resumo com definições de autores que foram importantes para o estudo da estratégia, dentre eles, alguns estudiosos que serviram de base para o desenvolvimento deste trabalho. As ideias desses pensadores são de grande valia para o entendimento do conceito de estratégia.

Quadro 3: Definições de estratégia.

AUTORES	DEFINIÇÕES
PETER DRUKER (1954)	Estratégia é analisar a situação presente e mudá-la se necessário. Incorporado nisto está saber os recursos atuais e os que devem ser.
CHANDLER (1962)	A estratégia pode ser definida como a determinação dos objetivos de longo prazo da empresa, e a alocação dos recursos necessários à consecução desses objetivos.
IGOR ANSOFF (1965)	Estratégia é uma regra para tomada de decisões determinada pelo escopo de produto/mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia.
MINTZBERG (1979)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e seu ambiente: padrões consistentes de feixes para decisões organizacionais para lidar com o ambiente.
QUINN (1980)	Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização num todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a gizar e alocar os recursos da organização numa postura única e viável baseada nas suas competências e limitações internas, alterações antecipadas no ambiente e movimentações de oponentes inteligentes.
PORTER (1986)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
PRAHALAD e HAMEL (2005)	Estratégia significa desenvolver competências essenciais que permitam que as organizações possam competir pelos mercados atuais e futuros.
WRIGHT; KROLL e PARNELL (2007)	Estratégias são os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização.
WHITTINGTON; JOHNSON; SCHOLLES (2011)	Estratégia é a orientação e o alcance de uma organização em longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender às expectativas dos stakeholders.

Fonte: Autor, 2016.

O quadro apresentado anteriormente está apresentado em ordem cronológica e descreve com bastante valor, informações importantes sobre concepções da estratégia que serviram de fundamento teórico para milhares de trabalhos acadêmicos, inclusive a presente pesquisa. A diversidade dos conceitos a respeito da estratégia é muito grande e possui diferentes compreensões, mas, com várias semelhanças em comum. Dentre tantos fatores, destacam-se: o uso eficiente de recursos, análise do ambiente interno e externo, missão e objetivos organizacionais, posicionamento no ambiente, alcance de vantagem competitiva, entre outros. Contudo, é preciso admitir que todas as ações em conjunto integram valores que correspondem às iniciativas que serão utilizadas pelas organizações na busca por sua sobrevivência ao longo dos anos. A capacidade de antecipação e de adequação à realidade é, notadamente, a essência da estratégia.

2.1.1 Estratégia Competitiva

Fazer a diferença no mercado é o objetivo principal de qualquer organização e a alta competitividade dificulta esse processo. Dessa forma, como obter esse diferencial? A resposta para este questionamento está na busca por uma estratégia competitiva eficiente que possa fazer com que as empresas obtenham uma vantagem de superioridade em relação aos seus concorrentes, ou seja, que detenham produtos ou serviços diferenciados dos rivais, que façam coisas diferentes deles.

Sendo assim, a competição implica em uma busca acirrada por melhorias nas diversas áreas das organizações: qualidade, custos, atendimento ao cliente, capacitação de colaboradores, imagem e rentabilidade, que é o sustentáculo de todos os demais aspectos descritos. As empresas necessitam cada vez mais dispor de ferramentas para fazer com que se tornem mais competitivas, pois os concorrentes estão dinamicamente sempre presentes, seja observando o ambiente de competição para poder iniciar as táticas mais favoráveis, seja fazendo análise dos seus concorrentes buscando diferenciar-se deles.

Diante disso, o que pode ser definido como estratégia competitiva? Segundo Mintzberg et al. (2007), estratégia competitiva significa ser diferente dos concorrentes, ou seja, a capacidade que uma organização possui em desenvolver atividades para dar apoio à sua posição no ambiente. Ainda segundo o autor, para que possa se manter nessa posição vai depender do desenvolvimento de habilidades que os concorrentes terão dificuldades para imitar seus produtos ou serviços. Essa ideia nos direciona para uma compreensão de que o diferencial da estratégia competitiva eficiente está em quão diferente a empresa se comporta e também se posiciona no ambiente, a ponto de conseguir que seus concorrentes tenham dificuldades de imitá-la.

Um bom posicionamento no ambiente da indústria é crucial para determinar qual a melhor estratégia de competição seguir. Essa consideração é sustentada de forma mais abrangente por Porter (1986), revelando que a estratégia competitiva é o posicionamento da empresa no seu ambiente competitivo. Segundo o autor, posicionamento significa mais que a posição do produto. É o posicionamento total da empresa e envolve todas as funções: produção, finanças, distribuição, logística, serviços, etc., ou seja, o quadro total da organização mostrando o seu lugar no ambiente competitivo. Nesse contexto, fica claro que o posicionamento da organização no ambiente irá proporcionar um panorama específico detalhado para só então decidir por qual estratégia mais eficiente optar.

É oportuno expor uma consideração importante do renomado autor Porter (1986), o qual sustenta que a essência da formulação da estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu meio ambiente e seu aspecto principal é a indústria em que ela compete. A interação existente entre organizações e o ambiente externo é exercida por uma troca de influências através de forças que revelam as oportunidades ou ameaças para a empresa, dependendo de como será formulada a estratégia competitiva. É necessário entender as condições do ambiente externo, pois elas afetam o crescimento e a lucratividade das organizações e criam oportunidades e ameaças para elas, causando grandes impactos em suas ações estratégicas (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008). Seja qual for a indústria ou setor, o estudo do ambiente externo é de extrema importância para a sobrevivência e o êxito das organizações.

Diante desses dados, cabe um questionamento: como se dá o processo de formulação da estratégia competitiva? Uma interpretação possível a esta indagação é respondida por Whittington, Johnson e Scholes (2011) os quais contribuem para a discussão sobre o processo de formulação da estratégia, propondo quatro perspectivas distintas: A clássica, a evolucionária, a sistêmica e a processual, que apresentam diferentes concepções sobre como se dá a estratégia e quais os seus resultados. A estratégia é um processo emergente descoberto durante a ação e que atenderá a interesses pluralistas e não apenas à maximização dos lucros (WHITTINGTON, JOHNSON e SCHOLE, 2011). Nessa concepção, a formulação estratégica para a competição não deriva apenas da posição da organização no mercado, mas da capacidade de criar e renovar recursos distintos.

Sob o ponto de vista de Porter (1986), estratégia competitiva significa buscar uma posição de competição favorável em uma indústria, a qual é o cenário fundamental onde se apresenta a concorrência. Visa estabelecer um posicionamento lucrativo e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria. Afirma ainda, que uma organização pode delinear, ajustar a atratividade de uma indústria e sua posição competitiva para se sobrepor aos seus adversários. Entende-se, portanto, que após os ajustes necessários realizados pelas organizações elas necessitam desenvolver estratégias diferenciadas para assegurar sua sobrevivência e alcançar uma vantagem competitiva favorável ao longo prazo.

A estratégia competitiva visa obter para a organização uma posição de competição superior à de seus concorrentes, e é fundamental para se compreender o presente e prever o futuro. Ela é uma combinação das metas que a empresa busca e das políticas pelos quais ela está buscando alcançar (PORTER, 1986). É interessante ressaltar também que ela é composta de ações ofensivas ou defensivas para que uma empresa possa competir no mercado. Isso será realizado de acordo com a

conjuntura do ambiente de competição, fazendo os ajustes necessários e buscando as melhores opções para se conseguir uma vantagem competitiva.

Vale considerar aqui que a divergência de opiniões sobre estratégias competitivas é clara. Entretanto, evidencia um processo histórico que ajuda a entender toda a trajetória das organizações no ambiente de competição e sua compreensão é um fator muito importante para podermos avaliar melhor o contexto da atmosfera organizacional dos nossos dias atuais, uma vez que a globalização favorece a competitividade entre as empresas e destacar-se entre elas, proporcionando bons serviços aos consumidores, criará uma imagem de credibilidade que perdurará ao longo do tempo. Esta é a chave para uma estratégia competitiva de sucesso. Vencer a batalha por mercados é um dos principais desafios das organizações, e é exatamente nesta etapa que está inserida a estratégia competitiva.

2.2 Cinco Forças Competitivas de Porter.

Para enfrentar a competição é preciso mais que uma análise somente da concorrência. Conforme Porter (1999), a competição não se manifesta apenas na compreensão dos outros participantes. Algumas forças competitivas vão além dos concorrentes. Porter (1999) revela que o estado de competição num determinado setor depende de cinco forças básicas, que são: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes.

O potencial dessas forças pode variar de muito intenso nos setores em que os retornos são comumente baixos como, nos de aço e pneus, a moderados em setores que apresentam retornos mais elevados, por exemplo, nos de cosméticos e produtos de higiene pessoal (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2007). Vê-se, portanto, que o objetivo principal das cinco forças é analisar o ambiente competitivo no qual a organização está inserida e determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos demais competidores, possibilitando assim uma visão mais abrangente da concorrência.

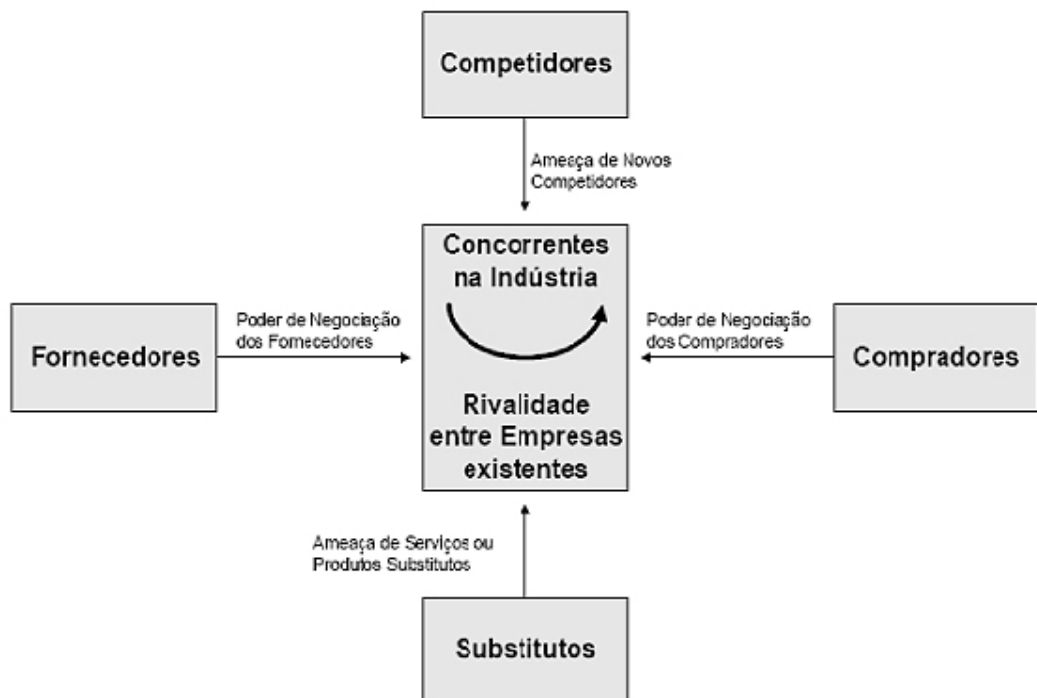
O modelo das cinco forças de Porter é uma ferramenta analítica que irá auxiliar as empresas a aprender como utilizar melhor os seus recursos para, posteriormente, introduzir a estratégia exigida pelas características da estrutura do ambiente externo. Conforme demonstra Hitt et al. (2008), as organizações poderão utilizar essa ferramenta na busca por um entendimento do potencial de lucro de uma indústria e a melhor estratégia de defesa levando em consideração as características estruturais do setor. Reforçando a afirmação anterior, Porter (2009) argumenta que a estrutura do setor é que

determina a competição e a lucratividade, não importando se o setor fornece produtos ou serviços, que seja emergente ou maduro, que envolva alta ou baixa tecnologia, ou mesmo que seja regulamentado ou não.

Ao longo dos anos, o modelo teórico das cinco forças de Porter enfrentou diversas críticas, mas ainda continua sendo muito utilizado pelas empresas em razão da sua capacidade de contextualizar a competição por valor no setor e da sua utilidade na elaboração da análise setorial. Alguns estudiosos ainda sugeriram variáveis adicionais como tecnologia, inovação, governos, produtos e serviços, como novas forças a serem consideradas no modelo (LEMOS, 2012). Mas essa introdução foi contestada por Porter, observando que não se trata de forças competitivas e sim de fatores que as afetam (PORTER, 2009). O autor ainda afirma que a melhor maneira de se compreender a influência que o governo exerce em relação a competição é fazendo uma análise de como as políticas públicas específicas afetam as cinco forças competitivas. Como exemplo, ele cita o caso das patentes, as quais aumentam as barreiras de entrada, impulsionando o potencial de lucro do setor.

As cinco forças que moldam a competição em uma indústria estão diagramadas conforme a Figura 3:

Figura 3: Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter, 1986.

A figura 3 realça as cinco forças conforme a organização se encontra no ambiente. Segundo Porter (1999), uma empresa que utiliza desse modelo desenvolve sua capacidade de servir aos seus clientes, otimizando suas estratégias e ampliando seus lucros. Diante do exposto, o autor revela que as cinco forças pode auxiliar uma organização em seu planejamento estratégico, levando em consideração tanto o ambiente interno como o externo, realçando os pontos fortes e fracos de uma indústria.

Em oposição às ideias de Porter, os autores Mintzberg, et al. (2007) reconhecem uma falha no modelo de cinco forças e debatem que o único problema com tal teoria é que uma análise semelhante normalmente é aplicada da melhor forma com mais de uma empresa, ou seja, em grupos estratégicos. Nesse contexto, fica claro que, sob a ótica de Mintzberg, et al. (2007), essa teoria de competição ganha mais notoriedade e é mais eficiente quando analisada em relação a uma indústria inteira ou grupos de empresas e não somente uma empresa individualmente, pois no decorrer da concorrência, essas organizações irão influenciar umas às outras.

Diferentemente do que se acredita Mintzberg, et al. (2007), surge uma compreensão mais abrangente da utilização do modelo supracitado de Porter com os autores Wright, Kroll e Parnell (2007) quando expõem que a chave da competição eficaz está em quão a empresa pode encontrar uma posição no mercado que melhor influencie essas cinco forças em seu favor ou que possa defender-se contra elas. Essas informações são fontes de verdadeiros *insights* estratégicos.

2.2.1 Ameaça de novos entrantes

O surgimento de novos entrantes em um setor pode causar grandes mudanças nas organizações que já estão estabelecidas na indústria, pois, de acordo com Porter (1999), os novos concorrentes anseiam conquistar participação no mercado, trazem novas aptidões e muitas vezes se apresentam com recursos substanciais para se manter no ambiente competitivo. A sua entrada pode acarretar numa redução dos preços dos produtos e serviços e, com isso, a lucratividade da indústria diminui.

Para inibir a entrada de novos concorrentes num determinado setor, as empresas dispõem de algumas barreiras de entrada, exercendo assim uma retaliação aos novos participantes para se manterem na defensiva. Se há a ocorrência de barreiras de entradas e o novo entrante sofre retaliação

forte das empresas já estabelecidas, que montam verdadeiras trincheiras, a ameaça de entrada será bem menor. (PORTER, 1999).

De acordo com Wright, Kroll & Parnell (2007), a probabilidade de novas empresas ingressarem no setor depende de dois fatores: as barreiras à entrada e a retaliação que os concorrentes existentes podem provocar. As barreiras de entrada representam exatamente os obstáculos que as organizações emergentes irão se deparar na busca por uma fatia de mercado e podem se modificar com o passar do tempo por fatores econômicos. Diferentemente disso, a retaliação se manifesta através das reações que as organizações as quais já se encontram no mercado provocam na tentativa de impedir os novos entrantes em potencial. Esses obstáculos são, na verdade, um conjunto de ações e reações que existem com o ingresso de novos competidores em um setor.

Em conformidade com Porter (1999) e Wright, Kroll e Parnell (2007), os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), descrevem:

"Um setor é como um clube ao qual as empresas ganham acesso por superarem certas "barreiras à entrada", como economias de escala, requisitos básicos de capital e lealdade dos clientes às marcas estabelecidas. Barreiras elevadas encorajam um clube aconchegante, onde a concorrência é amigável; barreiras baixas levam a um grupo altamente competitivo, onde poucas coisas podem ser dadas como certas".

Existem certos fatores que, conforme anuncia Porter (1986), determinam a ameaça de entrada. Dentre os principais, destacam-se três: Barreiras de Entrada, Entrada Prevista e Preço de Entrada Dissuasivo. Para Porter (1986), são seis as barreiras que dificultam a entrada de novos participantes em um setor: economias de escala, diferenciação do produto, exigências de capital, desvantagens de custo, acesso a canais de distribuição e política governamental. Analisaremos mais detalhadamente a seguir.

- Economias de Escala: evidenciam-se pela diminuição dos custos unitários de um produto ou serviço conforme vai aumentando o volume total de produção por período. Por este motivo, estas economias vão criando obstáculos para a entrada de novos competidores, forçando-os a ingressar em larga escala sujeitando-se a uma forte reação das empresas já existentes ou ingressar em pequena escala aceitando uma desvantagem de custo. As economias de escala podem ser identificadas em quase todas as funções de um negócio como, fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento (P&D), marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição (PORTER, 1986).

Em algumas indústrias, estas economias são muito importantes como na produção de automóveis, ou na publicidade de bens de consumo não duráveis. Uma vez que se tenha atingido uma

produção em larga escala se tornará mais caro, para os novos participantes que entrarem, se igualar aos demais, pois até que consigam um volume similar os custos de suas unidades serão altos (WHITTINGTON, JOHNSON e SCHOLLES, 2011)

- Diferenciação do Produto: diz respeito à identificação com a marca e a lealdade dos consumidores que criam barreiras forçando os novos participantes a fazerem grandes investimentos para ultrapassá-las. Conforme exemplifica Porter (1986), a diferenciação do produto possivelmente seja a barreira de entrada mais importante em produtos para bebês, remédios vendidos sem prescrição médica ou cosmética. Já na indústria de cerveja, a diferenciação age em conjunto com economias de escala nas áreas de produção, marketing e distribuição, criando barreiras bem mais abrangentes. Daí a percepção de que a diferenciação diminui a ameaça de entrada devido ao fato de aumentar a lealdade do consumidor.

- Exigências de capital: ao entrar na concorrência por um determinado mercado, os novos competidores se deparam com a necessidade de capital para algumas atividades como publicidade, pesquisa e desenvolvimento (P&D), estruturação do local de produção; e para propor crédito ao consumidor, os entrantes têm de investir uma boa quantia para suprir essas atividades que são arriscadas e, muitas vezes, irrecuperáveis.

- Desvantagens de custo: as empresas já estabelecidas podem possuir vantagens de custos que não podem ser obtidas pelos novos entrantes, independentemente de seu porte ou de suas economias de escala. Esses custos podem incluir custos com capacitação de colaboradores, novos equipamentos, busca de novas fontes, assistência técnica, projetos de produtos novos, entre outros destacados por Porter (1986). O autor ainda reforça que se esses custos decorrentes da mudança forem altos, os entrantes necessitam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que os consumidores decidam deixar um produto já estabelecido.

- Acesso a canais de distribuição: a necessidade da empresa entrante de assegurar a distribuição para seu produto também gera uma barreira à entrada. Com relação à empresa já estabelecida, o novo participante necessita convencer os distribuidores a aceitarem seu produto e para isso utilizam descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade em cooperação ou vinculadas aos distribuidores, entre outras medidas que provocam a redução do lucro. Segundo Porter (1986), quanto mais restritivos forem os canais de distribuição do atacado e do varejo para um produto e quanto maior for o controle das empresas já estabelecidas sobre eles, maior será a dificuldade de entrada.

Esse fato pode ser explicado devido às empresas já atuantes terem estabelecido relações de longo prazo com os distribuidores ou terem firmado serviços de alta qualidade e exclusividade, fazendo assim com que o canal de distribuição se identifique com o fabricante. Por isso muitas vezes é necessário criar novos canais de distribuição para driblar as dificuldades.

- Política governamental: é a limitação ou impedimento feito pelo governo com relação a novas empresas num ramo industrial, podendo restringir sua inserção através da exigência de licenças de funcionamento e controle de acesso a matérias-primas. É o que ocorre, por exemplo, quando o governo passa a controlar a emissão de poluentes no ar e na água, os níveis de segurança e de eficiência do produto. Embora essas políticas governamentais tragam benefícios sociais diretos, ao mesmo tempo são um grande entrave para os novos entrantes em potencial (PORTER, 1986).

Como segundo fator que determina a ameaça de entrada, temos a entrada prevista, que, para Porter (1986), nada mais é do que a expectativa gerada pelo novo competidor em relação aos concorrentes existentes em uma indústria. Se uma empresa que está prestes a entrar num setor acreditar que os concorrentes já estabelecidos farão uma retaliação muito violenta para impedir a entrada, ou se perceber que será muito onerosa, esse fato constitui uma barreira.

Conforme explicam Whittington, Johnson e Scholes (2011), as retaliações podem assumir a forma de um combate intenso de preços ou de uma "blitz de marketing". O fato de já saber que os competidores irão retaliar, geralmente causa desânimo suficiente para funcionar como uma barreira. E isso, provavelmente, exerce um valor positivo para as empresas já estabelecidas no mercado.

Finalmente, como terceiro fator à ameaça de entrada, está o preço de entrada dissuasivo, que é um conceito hipotético, conforme explica Porter (1986), relacionado com a estrutura de preços referindo-se à qualidade dos produtos ou serviços e que apenas equilibra os fatores positivos decorrentes da entrada com os custos esperados para superar as barreiras de entrada e arriscar-se à retaliação.

2.2.2 Rivalidade entre os concorrentes existentes

A rivalidade entre os concorrentes é evidenciada através da disputa por posições táticas envolvendo preços, lançamentos de novos produtos, publicidade, introdução e aumento dos serviços ou das garantias dos compradores. Esta rivalidade acontece por causa da pressão exercida nos concorrentes ou por uma percepção de que podem melhorar sua posição no mercado. A rivalidade é um cruzamento entre guerra aberta e diplomacia. Elas podem lutar entre si ou aceitar a convivência, talvez até formando alianças, dependendo de todos os outros fatores (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). Isso significa que elas podem interagir a ponto de se unir para monopolizar um determinado setor ou concorrer com preços, deixando o mercado menos atrativo.

É notório que isso resulta do acirramento entre os concorrentes de uma indústria, limitando assim, a lucratividade do setor. Desse modo, os concorrentes tendem a apostar todas as suas fichas no seu arsenal de negócio para aperfeiçoar suas posições no mercado, fortalecer sua posição junto aos compradores e ter lucros satisfatórios (GAMBLE e THOMPSON JR., 2012).

O potencial de lucro de um setor pode ser pressionado para baixo pelos rivais, dependendo da intensidade em que as empresas competem umas com as outras, e da *base* na qual se desenvolve a competição. Conforme salienta Porter (2009), a intensidade da rivalidade será maior quando:

- Maior for o número de competidores sendo mais ou menos equivalentes em tamanho e poder. Sem uma liderança num setor, revela Porter (2009), o mesmo não poderá adotar práticas desejáveis;
- O crescimento na indústria for lento, acirrando lutas por um market share¹;
- As barreiras de saída forem altas. Conforme exemplifica Wright, Kroll e Parnell (2007), barreiras de saída podem ser fatores econômicos, estratégicos ou emocionais que podem impedir que as empresas abandonem um mercado mesmo com retornos baixos.
- Se os rivais estiverem fortemente comprometidos com o negócio e demonstrarem aspirações de serem líderes de mercado. Conforme Porter (2009), conflitos de ego e de rivalidade podem acarretar em prejuízo na lucratividade de um setor, principalmente em áreas como mídia e tecnologia.

¹ Termo americano utilizado para designar participação de mercado ou “fatia de mercado”.

A potência da rivalidade pondera não só a intensidade, mas também as bases da competição em uma indústria. Mas há um fator que se sobrepõe com forte destaque. Segundo Porter (2009), a rivalidade pode prejudicar a lucratividade se ela girar com maior enfoque no preço, pois os conflitos por preços deslocam lucros diretamente do setor para os clientes.

Os concorrentes logo percebem as reduções de preços, pois eles estão constantemente acompanhando as mudanças, e essa tendência pode provocar sucessivas rodadas de retaliação. A alta competitividade por preços também pode levar os clientes a repararem menos nos atributos e serviços que são inerentes aos produtos. De acordo com Porter (2009), a competição por preços será mais presumível se:

- Os produtos ou serviços dos competidores forem semelhantes e os clientes estiverem sujeitos a baixos custos de mudança, fazendo assim com que seus concorrentes cortem os preços para adquirir novos consumidores.

- Os custos fixos forem altos e os custos marginais forem baixos, criando uma pressão maior sobre os concorrentes, no sentido de redução de preços para níveis inferiores aos custos médios, ou até mesmo bem próximos aos custos marginais, com o intuito de capturar novos clientes dos rivais.

- Se houver a necessidade de aumentos expressivos de capacidade para garantias de eficiência.

- Se o produto for perecível, pois esse fator, aponta Porter (2009), causa um forte estímulo às reduções de preços e à venda dos produtos enquanto ainda tiverem valor.

Finalmente, os fatores elencados acima são os que mais afetam a rivalidade entre as organizações que, em alguns setores é calma e tranquila, mas em outros pode ser feroz e muito acirrada.

2.2.3 Poder de negociação dos clientes

Um dos objetivos principais das organizações é, sem dúvida, a maximização do capital que investiram. Em consequência disso, os clientes querem comprar seus produtos pelo menor preço possível e estão cada vez mais exigentes no tocante à qualidade. Eles podem diminuir a lucratividade de um setor negociando uma qualidade superior ou mais serviços e colocando os competidores uns contra os outros (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2007). Em conformidade com os autores

anteriormente mencionados, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) reforçam que para baixarem seus custos, os consumidores constantemente negociam melhor qualidade, níveis mais altos de atendimento e preços menores. Como resultado, isso encoraja disputas competitivas entre os rivais que fazem parte de uma indústria.

Os clientes estão cada vez mais atualizados, dispendo de uma maior quantidade de informações sobre os custos dos fabricantes e do poder da internet como alternativa de compra. Dessa forma, podem barganhar melhores condições de preços e qualidade de tal forma a ponto de acirram a competição entre os competidores de um setor. Segundo Porter (2009), os clientes disporão de maior poder de barganha se:

- Forem poucos ou se cada um adquirir volumes superiores em comparação com o tamanho de um único fornecedor. De acordo com Porter (2009), os clientes de grandes volumes são bastante poderosos em indústrias onde há a predominância de altos custos fixos, como em equipamentos de telecomunicações, plataformas de exploração de petróleo e produtos químicos. O autor ainda explica que em se tratando de altos custos fixos e baixos custos marginais, isso é fator de aumento de pressão sobre os rivais para que operem em plena capacidade por meio de descontos.

- Os produtos de uma indústria ou setor forem padronizados ou não diferenciados, fator que pode levar os clientes a jogar um fornecedor contra o outro, se eles acharem que podem encontrar produtos equivalentes.

- Os custos de mudança de fornecedor forem baixos para os compradores.

- Os clientes estão plenamente informados. De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2007), quanto mais informações em relação à demanda, aos reais preços de mercado e aos custos dos fornecedores, maior seu poder de negociação.

Como exemplo de grande influência do poder de barganha dos clientes ou compradores, Gamble e Thompson Jr. (2012) reforçam a temática citando um exemplo de fabricantes de veículos automotores que têm poder de negociação fortemente elevado com a aquisição de pneus de grandes empresas como Goodyear, Michelin, Bridgestone/Firestone e Pirelli, os quais são usados como acessórios originais não só porque compram em quantidades altas, mas também devido aos fabricantes de pneus considerarem que os pneus utilizados como acessórios originais como componentes de outras marcas dão uma credibilidade maior no tocante à consciência da marca e a fidelidade a ela, reforçando assim laços duradouros extremamente importantes no âmbito dos negócios.

2.2.4 Ameaça de produtos substitutos

Os produtos substitutos são aqueles que fazem a mesma coisa que um produto do setor faz, ou seja, aqueles que executam funções iguais ou semelhantes às de um produto que uma indústria produz. Quem vende aço se preocupa com plástico e outros produtos essenciais, pois eles são substitutos daquilo que produzem. Todas as organizações em um setor estão concorrendo com setores que fabricam produtos substitutos. Conforme revela Porter (1986), os produtos substitutos podem reduzir os retornos mais significativos de uma indústria, colocando um teto nos preços que as organizações poderão fixar com lucros. Isso nos remete a ideia de que as empresas só podem aumentar seus preços até certo ponto senão seus clientes abandonam o produto. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria (PORTER, 1986).

Em contraste com isso, Wrigth, Kroll e Parnell (2007) sugerem que as organizações que fabricam produtos que não têm seus substitutos têm uma tendência a serem altamente lucrativas, pois não encontrarão muitas dificuldades com relação à lucratividade. Os produtos substitutos estão se tornando cada vez mais populares, uma vez que os compradores estão percebendo utilidades muito parecidas ou senão iguais nos produtos tradicionalmente adquiridos por eles.

Como já dito anteriormente, os substitutos desempenham funções idênticas ou semelhantes à do produto por meios diferentes. Porter (2009) exemplifica-os de forma bastante clara, mostrando que uma videoconferência é substituto de viagem, o plástico é substituto de alumínio e e-mail é substituto de postagem expressa. O autor ainda afirma que também podem ser considerados substitutos escolhas como não dar nada de presente, comprar um produto usado ou de segunda mão ou fazer algo você mesmo para suprir a necessidade momentânea.

2.2.5 O Poder dos fornecedores

Os fornecedores são capazes de exercer poder de negociação sobre os competidores de um setor quando elevam os preços ou reduzem a qualidade dos bens e serviços. Assim os fornecedores poderosos dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços.

Através da elevação dos preços, os produtores de concentrados de bebidas não alcoólicas, como exemplifica Porter (1986), contribuíram para a erosão da rentabilidade das empresas engarrafadoras, pois estas, enfrentando intensa concorrência das misturas em pó, dos sucos de frutas e de outras bebidas, dispunham de liberdade limitada para elevar os preços de forma proporcional. Percebe-se aqui, portanto, que o aumento dos preços e redução da qualidade dos produtos são meios utilizados pelos fornecedores como forma de exercer poder sobre as empresas que competem em um único setor.

Conforme explicam Gamble e Thompson Jr. (2012), há a existência de certas condições que tornam possível aos fornecedores de uma indústria exercer uma espécie de pressão competitiva em um ou mais vendedores concorrentes. Os autores citam o caso da Microsoft e a Intel, as quais são fornecedoras de vários componentes fundamentais para fabricantes de computadores, e que essas empresas utilizam o seu domínio de mercado tanto para cobrar preços mais altos como para alavancar os fabricantes desses produtos de diversas formas. Complementam ainda que o poder de negociação da Microsoft e da Intel é tão grande que ambas já enfrentaram graves acusações de antitruste² várias vezes.

Em conformidade com as ideias supracitadas, Porter (2009) declara que os fornecedores poderosos podem capturar para si uma parcela considerável da criação de valor, cobrando preços mais altos, impondo limites no tocante à qualidade ou aos serviços ou mesmo fazendo transferências de custos para os competidores do setor. É importante ressaltar que as organizações dependem de uma vasta variedade de diferentes grupos de fornecedores para que possam obter seus insumos. Para Porter (2009), um grupo de fornecedores será poderoso se:

- Tiver mais concentração que a indústria compradora. Porter (2009) cita o exemplo do quase monopólio da Microsoft em sistemas operacionais e sua associação à fragmentação da indústria de montagem de PCs.

- Não sujeitar-se a uma dependência excessiva da indústria compradora como fonte de faturamento. Isso evidencia um cenário onde um fornecedor, enquanto abastecedor de várias indústrias, não irá hesitar em absorver o maior lucro possível de cada uma. Em contrapartida, Porter (2009) explica que se uma indústria for responsável por grande parcela de sua receita ou de seu lucro,

² É a Lei que se destina a punir práticas anticompetitivas que usam o poder de mercado para restringir a produção e aumentar preços, de modo a não atrair novos competidores, ou eliminar a concorrência (WIKIPÉDIA, 2009).

os fornecedores irão mover esforços no sentido de se proteger, passando a cobrar preços mais razoáveis e ajudarão os clientes em atividades como P&D e lobby, por exemplo.

- As empresas da indústria não são um comprador de importância para esse grupo de fornecedores.

- Houver a oferta de produtos diferenciados no mercado.

- Não houver substituto para os produtos do fornecedor disponíveis para as empresas da indústria.

2.2.6 Implicações das Cinco Forças para a Estratégia

Compreender as forças que moldam a competição setorial pode ser descrito como o ponto de partida para o desenvolvimento da estratégia. Todas as organizações já devem ter o entendimento de qual é a lucratividade média do setor onde atuam e como tem mudado ao longo dos anos devido à dinâmica dos negócios. Segundo Porter (2009), o modelo de cinco forças revela por que o faturamento está situado em tal nível. Para ele, essa ferramenta revela os aspectos mais significativos do ambiente de competição, realizando um verdadeiro diagnóstico do setor de competição.

As cinco forças também fornecem uma base para um parecer dos pontos fortes e dos pontos fracos da organização, mostrando qual é a real situação da mesma frente aos clientes, fornecedores, entrantes, rivais e aos substitutos. Ainda mais importante que essas considerações, seria o fato de que um entendimento da estrutura setorial irá orientar os gestores na identificação de ações estratégicas capazes de: posicionar a empresa para o enfrentamento das atuais forças competitivas; prever e explorar mudanças; e ajudar na formulação do equilíbrio de forças competitivas para desenvolver uma nova estrutura no setor a qual seja mais favorável à organização (PORTER, 2009). Também é importante ressaltar que esse modelo teórico mostra um panorama geral para identificar se o setor é realmente atraente para, assim, a organização desenvolver a melhor estratégia na busca pela lucratividade e sobrevivência.

Finalmente, conforme salienta Mintzberg, Lampel e Quinn (2007), a teoria de Porter sobre as cinco forças, sua relação entre a estrutura do setor, as oportunidades e os grupos estratégicos é entendida como um esforço de fluir os conceitos de oportunidades e ameaças do ambiente como ameaças em uma forma teoricamente mais rigorosa, embora seja altamente aplicável. Esta passagem

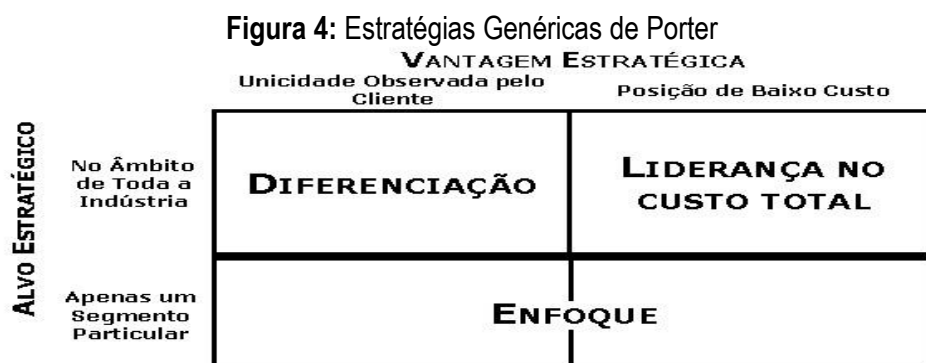
revela, claramente, uma certa crítica ao modelo teórico das cinco forças de Porter, que se submeteu também à diversas críticas de outros autores, mas que suas ideias são utilizadas até os dias atuais como uma ferramenta fundamental para que os gestores possam realizar um diagnóstico do ambiente competitivo e, em seguida, entender qual o melhor posicionamento que a empresa deve assumir frente seus concorrentes. Isso é realizado através das estratégias genéricas as quais veremos mais adiante.

2.3 Estratégias Competitivas Genéricas.

É necessário entender que para enfrentar as cinco forças competitivas, Porter (1999) apresenta três interpretações possíveis ou abordagens, chamadas de estratégias genéricas. O ponto que fundamenta seu conceito é o de que a vantagem competitiva está presente na essência de qualquer estratégia, e para que os competidores possam obter essa vantagem, precisam escolher qual o tipo e qual escopo pretendem alcançar. De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2007), essas estratégias são chamadas de genéricas devido ao fato de poderem ser implementadas por qualquer tipo de unidade de negócio, mesmo sendo empresas tradicionais de produção, de alta tecnologia ou de serviços.

O renomado autor Michael Porter (1999) explica que essas três estratégias genéricas são apresentadas como solução para criar uma posição de defesa em longo prazo e também para superar os concorrentes em uma indústria. Elas podem ser utilizadas isoladamente ou em conjunto. São elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A preocupação de Porter (1999) ao formular esta teoria de competição era com o ambiente no qual as empresas realizam suas operações e como elas se comportam dentro desse contexto como produtores, vendedores ou compradores. Elas estão dispostas na Figura 4.



Fonte: Porter (2004)

As estratégias genéricas visualizadas na Figura 4 são métodos utilizados pelas empresas para superar os seus concorrentes em uma indústria. Conforme orienta Porter (1999), exige-se das organizações um comprometimento total para a colocação em prática de qualquer uma dessas estratégias. Após a apresentação desta tipologia estratégica, Porter (2004) afirma que as empresas que apresentam melhor desempenho são aquelas que conseguem aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas. Isto nos dá a ideia de que uma empresa não pode assumir mais de uma estratégia genérica e ser bem sucedida. Ela deve optar somente por uma opção a qual seja compatível com o seu ambiente de competição e que possa diferenciar-se dos demais competidores.

2.3.1 Liderança no Custo Total

De acordo com Porter (1999), liderança no custo é a posição que a organização, sem comprometer a qualidade, utiliza-se de uma estrutura de baixo custo, podendo a vir praticar preços baixos e obter um ganho satisfatório de escala por atingir grandes fatias de mercado. A liderança em custos é mais eficiente em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais que são orientadas para esse objetivo. De acordo com Porter (1999), a liderança em custos é bastante exigente no tocante a construções agressivas de instalações em escala eficiente, perseguindo com vigor as reduções de custo pela experiência, rigidez no controle de custos e das despesas gerais, entre outros fatores.

O ponto principal dessa estratégia, conforme descreve Wright, Kroll e Parnell (2007), está na capacidade de a empresa produzir um determinado produto com custos menores que os seus concorrentes, funcionando como se fosse um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade dos outros competidores. A liderança nos custos é um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens e serviços que detenham características e funcionalidades que os compradores possam aceitar pelo menor custo, em comparação com seus rivais (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008). Diante disso, vale considerar que as empresas que utilizam tal estratégia vendem bens e serviços padronizados sem luxo para os clientes mais habituais da indústria.

Em concordância com este pensamento, Wright, Kroll e Parnell (2007) enfatizam que as empresas que adotam essa estratégia produzem mercadorias e serviços sem muita sofisticação para consumidores que são sensíveis a preços em um determinado nicho de mercado. Como resultado disso, a demanda do mercado se tornará elástica. Em suma, a essência de uma estratégia genérica

baseada no custo está em manter os custos baixos em diversas atividades de valor em relação aos outros competidores, muito embora a assistência, qualidade e outras áreas não sejam ignoradas.

2.3.2 Diferenciação

O conceito de diferenciação, de acordo com Porter (1999), é bastante simples: a empresa terá que produzir um produto no qual seus clientes o considerem único no mercado, fazendo com que a organização seja a única em sua indústria a fabricá-lo, ou seja, a empresa busca ser exclusiva em sua indústria, com um produto diferenciado. Diante disso, vale considerar que este tipo de estratégia é um conjunto integrado de ações tomadas para a produção de bens ou serviços que os consumidores possam perceber como diferentes, que sejam importantes para eles, a um custo aceitável (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Segundo os conceitos de Porter (1999), esta estratégia genérica tem a função de tornar diferente o produto ou o serviço ofertado pela empresa, para assim criar algo que seja considerado único no mercado. Com isso, alcançará um público específico que tem pouca ou nenhuma sensibilidade a preços. Porter (1999) acrescenta ainda que quando a diferenciação é atingida se tornará bastante viável, obtendo assim, retornos acima da média em uma indústria, pelo fato de criar uma posição de defesa contra as forças competitivas, de forma diferente da liderança em custos.

Diante desses fatos, mesmo que os consumidores da indústria reconheçam a superioridade da empresa, atenta Porter (1999), nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar altos preços praticados pelas organizações. Dessa forma o autor apresenta um risco para esse tipo de estratégia, pois quando a empresa não consegue mostrar uma diferenciação evidente ela pode sofrer com a força dos seus concorrentes e também pelo fato de possuir pouca influência no preço para os consumidores.

Com base nessas informações, pode-se concluir que quando uma organização adota uma estratégia genérica de diferenciação, obterá maior lealdade de seus consumidores, uma vez que estes estarão dispostos a pagar mais para poder obter um produto que, para eles, é considerado diferenciado, criando laços de fidelização ao longo dos anos.

2.3.3 Enfoque

A estratégia de enfoque ou escopo é bem diferente das outras citadas anteriormente, devido ao fato de que, segundo Porter (1999), ela tem como objetivo o atendimento apenas de um alvo estreito dentro de uma indústria. O autor ainda salienta que uma empresa quando opta por uma estratégia genérica de enfoque, irá selecionar um segmento ou um grupo de segmentos, para assim adaptar sua estratégia para atendê-los. Conforme explicam Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as empresas escolhem este tipo de estratégia quando estão planejando utilizar suas competências essenciais para o atendimento de necessidades de um certo segmento ou nicho, em detrimento de outros semelhantes.

Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando em conta isso (PORTER, 2009).

O motivo de provável obtenção de sucesso com a estratégia de enfoque é obtido através de um atendimento das necessidades e desejos dos clientes em específico. Quando a empresa consegue satisfazer as necessidades de um público específico tem altas possibilidades de lucros. É o que afirma Porter (2009), explicando que uma empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para sua indústria.

Conforme visto, a estratégia genérica de enfoque é utilizada para segmentar apenas um ou alguns grupos de clientes específicos e, contrariamente às estratégias de baixo custo e diferenciação, que buscam atender todo um setor, o enfoque surge para competir no mercado visando atender muito bem o seu alvo determinado.

2.4 Estado da Arte: Estudos sobre os modelos de competição de Porter

Esta seção é responsável por realizar uma análise dos trabalhos mais relevantes e significativos, os quais serviram de base para o desenvolvimento do presente trabalho de pesquisa e que também foram fundamentais para que fosse realizado o embasamento teórico deste trabalho. Foram adotados alguns critérios que foram determinantes para a escolha dos mesmos. Dentre esses critérios, destacam-se: viabilidade e semelhança com o estudo em tela. O Quadro 4 em seguida, apresenta estes estudos:

Quadro 4 – Estado da Arte

Ano	Autor	Título	Categoria	Instituição
2009	LEROY, Jane Evangelista.	Estratégias segundo os modelos de Michael Porter: Um estudo de caso no ramo de varejo da moda.	Dissertação de mestrado em administração.	Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo - MG
2007	WEISSHEIMER, Claudio Roth.	A competitividade das academias de ginástica e musculação de Santa Maria - RS.	Dissertação de mestrado em administração.	Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste.
2007	CARDOSO, Vandete Mendonça.	Estratégia e competitividade de empresas em rede: Estudo de Caso da Associação Marigá MODAMIX no Paraná.	Dissertação de mestrado em administração.	Universidade Federal do Paraná
2006	BACURAL, Francisco Braulio da Fonseca.	Estratégias Competitivas Genéricas nas empresas comerciais varejistas de <i>shopping Centers</i> : Um estudo de caso a partir do modelo de Porter.	Dissertação de mestrado em administração.	Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Fonte: Pesquisa 2016

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

Este foi um estudo realizado por Leroy (2009), e teve como objetivo principal analisar as estratégias utilizadas por uma empresa de varejo de moda feminina em seu ambiente competitivo segundo os modelos de Michael Porter. Como objetivos específicos o trabalho apresentou: Analisar o ambiente competitivo das empresas de varejo do setor de acessórios de moda feminina na cidade de Belo Horizonte - MG; Identificar o posicionamento utilizado pela empresa para se estabelecer no mercado; Identificar as atividades de valor da empresa essenciais para se ter vantagens competitivas; Levantar as estratégias utilizadas pela empresa pesquisada.

Para atingir os objetivos do trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória, já quanto à lógica a mesma apresenta como dedutiva, já que uma estrutura conceitual e teórica foi desenvolvida e posteriormente testada pela observação empírica. Quanto à forma da coleta de dados, optou-se por um método qualitativo.

De modo geral, a pesquisa apresentou os seguintes resultados: Com relação ao ambiente competitivo é possível chegar à conclusão que o mesmo é bastante agressivo, por que o mercado da moda permite uma diversidade muito grande de empresas e de produtos, oferecendo ao cliente maior opção de escolha.

Com relação à identificação do posicionamento no mercado de moda analisada, ficou evidente que, para empresa pesquisada, há uma escolha de segmento para atender, o qual foi identificado à partir do seu produto para determinar seu posicionamento.

As atividades de valor da empresa para se obter vantagem competitiva ficou evidenciada pelas ações da própria empresária e por esta acreditar em sua eficácia, do que propriamente existir um planejamento definido.

Por fim o levantamento das estratégias competitivas utilizadas pela empresa mostrou que a diferenciação é o caminho tomado pela empresa para se manter no mercado há tanto tempo. E os clientes reconhecem esse esforço. No entanto a empresa não assume formalmente que a diferenciação é sua estratégia.

2.4.2 A competitividade das academias de ginástica e musculação de Santa Maria RS.

Esta pesquisa foi realizada por Weissheimer (2007) e apresentou como objetivo principal a avaliação e a análise do grau de competitividade do setor de academias de ginástica de Santa Maria - RS. Como objetivos específicos o trabalho expôs: Verificar a intensidade da rivalidade entre os concorrentes do setor de ginástica e musculação; Levantar a possibilidade de novos entrantes; Verificar o poder de negociação dos consumidores; Verificar o poder de barganha dos fornecedores e identificar a ameaça de produtos e serviços substitutos.

Para a consecução dos objetivos do trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa, em virtude do registro análise e a correlação dos fatos. Já quanto seu objeto a pesquisa foi descritiva. Como resultados o estudo revelou que é evidente a necessidade das empresas intensificarem as ações no sentido da profissionalização da gestão, pois em sua maioria elas se valem de uma administração familiar.

O poder de barganha dos clientes é definido, conforme visto, como o principal desafio a ser enfrentado pelas empresas do setor. Esta força ameaça a rentabilidade da organização, pelas reduções de preços e também através de diferenciações exigidas pelos consumidores de produtos ou serviços.

Com relação à ameaça de novos entrantes não há altas barreiras de entrada no setor. A capacidade de manter os preços e a experiência adquirida, relatadas como a principal barreira de entrada, não representa um poder suficiente de retaliação para afastar novos entrantes no ramo de atividade.

A influência dos produtos substitutos se mostra parecida com a força anterior. Não provoca nenhum cuidado especial para o setor. A necessidade de realizar pesquisas para a identificação é imperiosa resultante da globalização da oferta de tecnologias e novos serviços, por empresas multinacionais fornecedoras de tecnologia de fitness.

A rivalidade entre os concorrentes do setor mostrou-se intensa. Sua intensidade é determinada pelo grande número de empresas semelhantes atuando no setor, pelos altos custos fixos resultantes da grande ociosidade existente no mercado e pelas grandes barreiras de saída, originadas da alta especialização dos ativos, e de também, questões emocionais que influenciam nas tomadas de decisões pelos sócios.

A força com menor intensidade é o poder de negociação dos fornecedores, tendo em vista que os fornecedores não representam uma ameaça ao elevarem seus preços, pois não tem participação individual muito importante, no total de compras da empresa.

2.4.3 Estratégia e competitividade de empresas em rede: Estudo de caso da associação Maringá Modamix no Paraná.

Estudo realizado por Cardoso (2007), o qual teve como objetivo geral, verificar como as estratégias de competição e de cooperação presentes na Rede Maringá Modamix influenciam a competitividade organizacional de seus participantes. O trabalho apresentou os seguintes objetivos específicos: Caracterizar o processo de formação e desenvolvimento da rede; Identificar as principais estratégias competitivas das organizações participantes da Rede Maringá Modamix; Identificar as estratégias de cooperação presentes na rede; Levantar a atual situação de competitividade das organizações participantes da rede; Verificar como as estratégias de competição e de cooperação presentes na rede influenciam a competitividade organizacional dos seus participantes.

Para obtenção dos objetivos o trabalho apresentou, como plano metodológico, uma pesquisa exploratória e descritiva. Em virtude da complexidade do tema proposto, o trabalho adotou como estratégia de pesquisa um estudo de caso envolvendo dados qualitativos, devido ao tamanho da população de empresas que compõem a rede.

Os resultados obtidos pelo estudo mostraram que pode-se apontar, resumidamente, para uma estratégia de enfoque na diferenciação, porém com médias pouco satisfatórias, que induzem a existência em uma estratégia em meio-termo, aspecto relacionado ao desempenho financeiro dessas empresas, que não é satisfatório, principalmente na dimensão da loja, como apontado por Porter (1986).

As estratégias de cooperação puderam ser descritas como estratégias de acesso a novos mercados. As estratégias não estão voltadas para a competitividade de seus participantes diretamente, mas principalmente para a ampliação do mercado e para a busca de novos mercados, indicando uma característica de alianças estratégicas.

A pesquisa demonstrou que fatores organizacionais e também os aspectos concorrenciais pesquisados apontaram para uma situação que envolve a gestão empresarial, com certas deficiências em algumas áreas funcionais. Tal fato pode ser indício das mesmas dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas brasileiras, no que tange principalmente às dificuldades de desenvolvimento em suas áreas funcionais.

Ao analisar a estratégia competitiva dessas organizações pode-se observar então que a estratégia competitiva proposta por Porter (1986), como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa (PORTER, 1986), é a principal responsável pela competitividade das organizações, neste caso também pelas pequenas e médias empresas. A cooperação apontada como um dos principais meios de obtenção de competitividade pelas pequenas e médias empresas desprovidas de recursos ainda não se tornou o meio mais utilizado, ao menos no caso estudado.

2.4.4 Estratégias Competitivas Genéricas nas empresas comerciais varejistas de shopping Centers: Um estudo de caso a partir do modelo de Porter.

Esta pesquisa foi realizada por Bacural (2006), apresentando como objetivo geral, identificar as estratégias competitivas genéricas de Porter e sua relação com o desempenho em lojas comerciais varejistas e calçados nos cinco maiores shoppings de Natal-RN. Já os objetivos específicos mostraram-se da seguinte forma: Identificar quais estratégias genéricas utilizadas por esta empresa; Verificar os padrões de uso de estratégias utilizadas por estas empresas; Validar qualitativamente a utilização das estratégias utilizadas pelas empresas; Estabelecer uma relação das estratégias competitivas genéricas e sua influência nos resultados obtidos pelas empresas analisadas.

Para a efetivação dos objetivos do trabalho foi elaborada uma pesquisa exploratória e descritiva em virtude do pouco conhecimento do assunto. Quanto ao método, a pesquisa é qualitativa e quantitativa, optando-se por estes dois métodos pelo fato de se tratar de uma pesquisa que visa além de identificar as estratégias competitivas genéricas nas empresas, almeja também validar os resultados.

Os resultados obtidos pelo estudo mostraram as empresas comerciais varejistas de confecções e calçados de shopping centers de Natal/RN não atuam, segundo a teoria, em uma abordagem estratégica específica perfazendo todas as tipologias de Porter (1986).

Os padrões de uso de estratégias pelas empresas apresentam-se da seguinte forma: empresas líderes em custos ocupam 6,98% da amostra, as empresas que atuam na diferenciação 20,93%, as com enfoque em custos 17,44%, as lojas com enfoque na diferenciação 5,81% e as empresas do meio-termo ocuparam 48,84% da amostra. Com isso vale salientar que as empresas meio-termo possuem uma participação bem superior às demais, estando com uma ocupação bem próxima dos 50% da amostra.

A validação qualitativa das estratégias foi confirmada pelos gerentes. Estes foram entrevistados confirmando as características de todos os agrupamentos estudados de acordo com a relação da teoria de cada abordagem estratégica e com as experiências reveladas nos trechos de seus discursos.

O último objetivo do estudo foi estabelecer uma relação das estratégias competitivas genéricas e sua influência nos resultados obtidos pelas empresas analisadas. Tal fator foi percebido no processo investigativo na aplicação da entrevista nas seis empresas, pois cada gerente apresentou as influências das estratégias atuais nos resultados empresariais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos, ou seja, os caminhos percorridos para se chegar aos objetivos que foram propostos pela pesquisa para sua posterior validação. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), o pesquisador é auxiliado em suas decisões por meio da utilização do método, o qual consiste em um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar o objetivo pretendido pelo cientista de forma segura e econômica. Dessa forma, irá contribuir para que o pesquisador detecte possíveis erros durante a investigação, traçando o melhor caminho a ser seguido. Para Gil (2002), o método nada mais é do que a descrição dos procedimentos a serem seguidos durante a realização da pesquisa e está organizada conforme as suas peculiaridades. Metodologia se define, portanto, como os meios os quais o cientista ou pesquisador utiliza para atingir os objetivos propostos pelo trabalho de pesquisa.

Em relação a projetos de pesquisa realizados em cursos de administração, como no caso do presente trabalho, a autora Roesch (2005) afirma que, na metodologia, o que se pede é a definição de como o projeto será realizado e que em todo trabalho de prática profissional é exigido a coleta e a análise de dados e informações. Ainda afirma que ao se definir a metodologia, isso implica em escolher como se pretende investigar a realidade.

3.1 Tipo de pesquisa

Para que se possa identificar os motivos, causas e outras variáveis que influenciam os aspectos de qualquer natureza de um grupo específico de pessoas, como nas pesquisas sociais por exemplo, temos que utilizar a pesquisa. Gil (2002) define pesquisa como um método racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos diversos problemas ou indagações decorrentes da pesquisa científica. Sua solicitação é necessária quando as informações para solucionar os problemas não são suficientes, ou quando as informações disponíveis encontram-se desorganizadas.

O objetivo principal da pesquisa é descobrir respostas para os diversos problemas mediante o emprego de procedimentos de ordem científica. A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (GIL, 2002).

Com o pensamento semelhante ao de Gil (2002), Lakatos e Marconi (2003) definem pesquisa como um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Este procedimento se desenvolve através de várias fases que são definidas no decorrer do processo de iniciação científica do projeto.

É bastante mensurável a ideia de que, segundo Roesch (2005), o tipo de pesquisa tem como objetivo tornar o problema pesquisável. Deve também, apresentar meios de como a amostra será extraída, quais subgrupos deverá conter, quais as comparações que serão feitas na investigação ou se serão necessários grupos de controle. Para a autora, o delineamento de pesquisa irá determinar quem será pesquisado e quais questionamentos serão levantados no decorrer de todo o processo.

É importante ressaltar, ainda, que, o planejamento da pesquisa se realiza através da elaboração de um projeto, o qual indicará quais as ações necessárias para o desenvolvimento do processo de pesquisa (GIL, 2002). O autor destaca também que o projeto de pesquisa deve especificar seus objetivos, definir a modalidade de pesquisa e determinar os procedimentos de coleta e análise dos dados. Deve, ainda, fazer esclarecimentos a respeito do cronograma a ser seguido durante seu desenvolvimento e proporcionar a indicação dos recursos humanos, financeiros e materiais necessários para que se possa obter o êxito da investigação.

Sob essa ótica, ganha particular relevância a explicação da autora Vergara (2007), a qual acrescenta que os tipos de pesquisa podem ser definidos por meio de dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Para Vergara (2007), uma pesquisa pode ser realizada quanto aos fins em: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. E quanto aos meios, como: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Estes tipos de pesquisa, segundo a autora, não se excluem de forma mútua.

De acordo com os conceitos supracitados, esta pesquisa se assume, quanto aos fins, como descritiva em virtude de ter como principal objetivo a análise das estratégias de competição de Porter, cinco forças e estratégias genéricas e sua influência exercida nas estratégias competitivas já utilizadas pela empresa Max Modas, localizada no município de Pau dos Ferros/RN. Segundo Vergara (2005), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Serão inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a

observação sistêmica. Entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc. Outras pesquisas deste tipo são as que se propõem a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, as condições de habitação de seus habitantes, o índice de criminalidade que se registra etc.

Serão incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Também serão pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, como, por exemplo, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre preferência político-partidária e nível de rendimentos ou de escolaridade. Isso caracteriza um ponto em que o cientista ou pesquisador necessita de bastante atenção, pois toda a pesquisa pode correr o risco de não ser bem sucedida e acabar prejudicando todas as partes envolvidas.

Por outro lado, quanto aos meios, apresenta um delineamento sendo como um estudo de caso, pois apresentou-se como o mais adequado para esse tipo de trabalho acadêmico, uma vez que, geralmente, o estudo de caso é bastante apropriado durante a fase exploratória devido ao fato de se referir normalmente a diversas situações onde se possa fazer uso do fator empírico para investigar um determinado fenômeno dentro de um contexto real e contemporâneo. Gil (2002) afirma que o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Para Vergara (2007), o estudo de caso é introduzido a uma ou poucas unidades, que podem ser descritos como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Segundo a autora, tem caráter de profundidade e detalhamento e pode ou não ser realizada em campo.

A utilização do delineamento estudo de caso nesta pesquisa tem o entendimento de que será feito um teste para buscar solucionar um problema dentro de uma amostra específica, ou seja, numa porção menor para que possa ser utilizado posteriormente em uma realidade maior. No caso em questão, analisar a influência que as teorias de Porter exercem sobre as estratégias competitivas da organização Max Modas, localizada na cidade de Pau dos Ferros/RN.

Em se tratando da natureza dos dados obtidos pelo estudo em tela, a metodologia se caracteriza como predominantemente qualitativa, pois não depende de procedimentos estatísticos na interpretação dos dados. De acordo com Roesch (2005), a pesquisa qualitativa procura explorar os significados múltiplos, diversos; configurando-se com isso a sua abrangência. Segundo ainda a autora, o pesquisador qualitativo sai a campo não estruturado, exatamente para absorver as perspectivas e interpretações das pessoas.

3.2 Universo e amostra

A melhor maneira de compreender o universo e a amostra de uma pesquisa parte de seu conceito, inicialmente. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que têm características em comum. Reforçando este entendimento, Gil (2002) ressalta ainda que envolve informações a respeito do universo que deverá ser estudado, do quão extenso será a amostra e da maneira pela qual será escolhida. O conceito de amostra é ser uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo ou população; é um subconjunto do universo (LAKATOS e MARCONI, 2003). Compreendendo melhor esses conceitos, o projeto de pesquisa vai se desenvolvendo e se moldando à sua realidade.

O universo e a amostra tratam de definir toda a população utilizada na pesquisa, bem como a população amostral. Conforme explica Roesch (2005), a população ou universo não é o número de habitantes de um local, mas sim um conjunto de elementos que serão objetos de estudo, sejam elas empresas pessoas ou produtos. Ainda segundo a autora, população amostral ou amostra nada mais é do que uma parte do universo que será escolhida conforme algum critério estabelecido no trabalho.

Com base nesses dados, a presente pesquisa foi desenvolvida com um universo de duas pessoas, sendo que uma é a proprietária da empresa, e a outra é a gerente, as quais desempenham as funções principais e também são responsáveis pela tomada de decisões da organização. Optou-se por essas duas pessoas devido ao fato da pesquisa necessitar de um nível conceitual bem mais elaborado por parte dos participantes, pois a temática estratégia competitiva é bastante ampla e requer um certo cuidado e também embasamento na hora de responder aos questionamentos. Outro fator que foi preponderante para a escolha do universo citado anteriormente foi o fato dessas pessoas já terem participado de cursos de capacitação em órgãos de credibilidade como o SEBRAE, por exemplo, e as temáticas abordadas nos cursos eram bastante relacionadas com a estratégia. Com relação à aplicação do recurso didático utilizado, foi conduzida uma entrevista em profundidade, semi-estruturada, com perguntas abertas. Conforme destaca Roesch (2005), a entrevista em profundidade ajuda a formular o problema de pesquisa na articulação de dimensões e nos detalhes da construção dos instrumentos a serem utilizados pelo pesquisador para a coleta.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados é uma fase de bastante relevância no estudo, uma vez que contribui para definir os melhores caminhos a se percorrer na pesquisa. Esta etapa, explica Lakatos e Marconi (2003), consiste na iniciação da aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas que foram selecionadas, com o objetivo de efetuar a coleta dos dados previstos. De acordo com Vergara (2007), é na coleta de dados que o leitor deve ser informado sobre como se deve obter os dados necessários para responder ao problema.

Antes de iniciar a pesquisa com a população da empresa estudada, houve um contato com os participantes da organização, os quais foram informados a respeito dos objetivos da pesquisa. Algumas explicações básicas foram feitas com relação à temática para que os respondentes pudessem se familiarizar melhor com o contexto do trabalho, bem como manter um bom nível de respostas. Optou-se pela técnica de coleta de dados nesta pesquisa uma entrevista semi estruturada, devido a toda disponibilidade dos integrantes da organização e da possibilidade de encontro com os mesmos, e cujo roteiro pode ser visto no **APÊNDICE A**.

Depois de transcritas, as entrevistas foram apresentadas aos respondentes para que fossem confirmadas e também feitas as alterações pertinentes. De acordo com Roesch (2005), a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa. É considerada por Elton Mayo – fundador da Escola das Relações Humanas da Administração – conforme destaca a autora, como sendo o método básico das ciências sociais. É demorada e requer muita habilidade do entrevistador para a sua realização.

Consoante às ideias supracitadas, Vergara (2007) revela que a entrevista é uma técnica na qual o pesquisador faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. Segundo explicação da autora, a presença física de ambos é importante no momento da entrevista, mas se o pesquisador dispõe de meios alternativos para sua concretização, ela não é exigível, ou seja, se torna dispensável. Em entrevistas semi-estruturadas, no caso as que foram utilizadas no presente projeto de pesquisa, Roesch (2005) recomenda o uso de questões abertas, pois, para a autora, permite que o entrevistador entenda e absorva melhor a perspectiva dos participantes da pesquisa.

Antes de cada entrevista ser realizada, inicialmente, procurou-se explicar aos entrevistados os objetivos e a relevância da pesquisa, a importância de sua colaboração para a empresa, bem como a garantia de ser uma entrevista confidencial. Acredita-se que este fator dará bastante credibilidade ao trabalho. É preciso observar que nas entrevistas, foram feitas perguntas abertas, buscando captar o

entendimento dos entrevistados com a temática em questão, tendo o cuidado em dar total atenção ao discurso dos mesmos.

Este estudo tem por finalidade, realizar uma pesquisa aplicada, uma vez que utilizará conhecimento da pesquisa básica para resolver problemas. Devido à necessidade da aplicação de entrevista em profundidade com perguntas abertas para uma compreensão mais rica do fenômeno estudado, as opiniões serão apresentadas em comparações entre relatos que não podem ser comparados em números, como nas pesquisas quantitativas, por exemplo (ROESCH, 2005).

Ainda, o presente trabalho também teve por escolha a utilização de uma pesquisa qualitativa, pois segundo Roesch (2005), a pesquisa qualitativa bem como o uso de seus métodos de coleta e análise dos dados é mais apropriada para uma fase exploratória da pesquisa científica. Resumidamente, neste trabalho, foi utilizado como método para coleta de dados um estudo de caso, o qual foi necessário o uso, como instrumento de coleta, de uma entrevista semiestruturada com perguntas abertas, as quais foram encaminhadas aos participantes da organização estudada. Optou-se por uma entrevista curta, com perguntas mais objetivas que, para Roesch (2005), facilitam um diálogo mais franco com o entrevistado.

Acredita-se que, com esta pesquisa, seja possível demonstrar as influências que as estratégias de competição de Porter, cinco forças e estratégias genéricas, exercem sobre as estratégias competitivas da empresa Max Modas, líder do segmento de vestuário e acessórios, localizada no município de Pau dos Ferros/RN, exatamente como foi descrito no objetivo geral. O período em que foi realizada a coleta de dados foi de 13/10/2016 à 16/11/2016 na organização objeto deste estudo.

3.4 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados em um trabalho de pesquisa é de extrema importância para o andamento dos processos. Segundo Vergara (2007), o tratamento de dados diz respeito àquela seção na qual é explicitado para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto de pesquisa.

Para o tratamento dos dados com os quais foram trabalhados nesta pesquisa, foi utilizada a técnica análise de conteúdo. Os pontos de maior relevância das respostas dos entrevistados serão abordados para que se possam ser respondidos cada um dos objetivos propostos pela presente pesquisa. Conforme salienta Vergara (2005), a análise de conteúdo é uma técnica utilizada no

tratamento dos dados com o intuito de identificar o que está sendo interpretado com relação a determinado tema, em virtude de possuir um caráter qualitativo e pelo instrumento de coleta de dados utilizado na obtenção das informações.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção será responsável por apresentar a análise dos dados que foram obtidos através da coleta, cujo procedimento foi caracterizado por uma entrevista semi-estruturada com perguntas abertas, com duas participantes da empresa Max Modas, a proprietária e sua gerente de caixa, as quais são responsáveis pela tomada de decisões estratégicas. Os dados apresentados têm como objetivo principal responder ao objetivo geral e os específicos de forma coerente.

O capítulo está organizado em tópicos, que se identificam como desmembramentos do objetivo geral e dos objetivos específicos com a finalidade de facilitar o entendimento do trabalho, bem como de atingir cada objetivo proposto pela pesquisa. Inicialmente, será abordado o conteúdo em relação às cinco forças e, posteriormente, o das estratégias genéricas, ambas teorias de competição de Porter.

4.1 Estratégias competitivas exercidas pela organização

Quando indagada a respeito das estratégias competitivas exercidas pela empresa, a proprietária detalhou que este procedimento é discutido em reuniões que são realizadas na sede da própria empresa e contam com a presença de todos os colaboradores e proprietária. Nessas reuniões são discutidas diretrizes estratégicas e operacionais. Dentre as principais, destacam-se: estabelecimento de metas, posturas em relação ao atendimento de clientes e comparação de balanços anteriores como estratégias para incentivo das vendas, fazendo com que a empresa se torne mais competitiva.

Foi observado também que a organização atua fortemente nas redes sociais: Facebook, Instagram, Whatsapp e Snapchat, como forma de manter sua visibilidade sempre em alta e também favorecer um bom feedback com seus clientes, uma vez que os mesmos, frequentemente, recorrem às redes sociais para manter contato com a equipe de vendas da empresa, sempre solicitando fotos de roupas e buscando informações de novas coleções, para posteriormente, realizar a compra.

4.2 Influências das cinco forças de Porter

De acordo com Porter (1986), o conjunto das cinco forças determina o potencial de lucro final numa indústria e isto é realizado através de medições em termos de retorno a longo prazo sobre o capital que foi investido pela empresa.

Foi perguntado aos responsáveis pela formulação e tomada de decisões estratégicas da empresa a respeito de qual era o posicionamento da mesma em seu ambiente de competição, que de acordo com Porter (1986), está configurado em cinco forças: novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes e rivalidade entre os concorrentes.

4.2.1 Novos Entrantes

Foi abordado no primeiro questionamento o seguinte item: Que tipo de influência a empresa enxerga com a possibilidade de novos entrantes no ambiente de competição?

As respostas que obtidas pelas duas entrevistadas convergiram em uma direção específica. Os novos entrantes querem trazer novos conceitos, tecnologias e novas formas de interagir com o ambiente e também a utilização de técnicas para poder superar a experiência das empresas já estabelecidas na busca por fidelização dos consumidores. Quando questionadas a respeito do tema, foi observado que os novos entrantes exercem pouca ou nenhuma influência na empresa em seu ambiente de competição; é o que foi abordado no seguinte trecho da entrevistada 1:

[...] "A gente sabe que todo concorrente a gente se preocupa de certa forma. Porque quando esse concorrente vem, ele vem já com uma certa bagagem, mas se a gente trabalhar de forma correta, focando no produto e calculando os custos, não é muito preocupante não".

Nesse mesmo sentido, a entrevistada 2 revela:

[...] "Diante de um cenário econômico em que a gente vive, eu acho que novos entrantes, nesse momento, não iam causar tanto impacto assim. Eu não vejo nenhuma empresa que esteja entrando no mercado agora como uma concorrente direta".

As duas entrevistadas abordaram em seus discursos que os novos entrantes não poderiam exercer nenhuma influência no sentido de adoção de medidas preventivas ou retaliações, não poderiam causar tanto impacto. Para Porter (1986), isso acontece quando a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo competidor pode esperar das empresas que já estão na competição. Segundo Porter (1986), se as barreiras de entrada forem altas, o novo entrante pode esperar uma retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena.

4.2.2 Poder de barganha dos fornecedores

A pesquisa prosseguiu com a seguinte pergunta: Até que ponto os fornecedores exercem influência nas decisões de negócios da empresa?

Essa questão diz respeito ao poder de negociação dos fornecedores. Do ponto de vista das respondentes, os fornecedores exercem sim um considerável poder de influência em suas decisões de negócios, fato que foi demonstrado através de alguns detalhes nos discursos. Foi visto que os fornecedores supõem condicionantes para a compra de novas mercadorias e também possuem influência nos preços dos produtos; é o que foi abordado na seguinte resposta da entrevistada 1:

[...] “Como eu trabalho com multimasas, os fornecedores realmente exigem mesmo, eles têm o poder sobre o controle da empresa em termos de compra e de vendas também, porque se a gente não vender a gente não consegue atingir a meta que eles querem pra fazer as novas coleções”.

Com o mesmo raciocínio, a entrevistada 2 revela:

[...] “Eles exercem sim grande poder porque eles estipulam a quantidade de produtos que devem ser comprados”.

As duas entrevistadas revelaram em seus discursos que para realizar a compra de novas coleções de determinadas marcas a empresa precisa atingir as metas que os fornecedores impõem e também um volume específico de compra. Para Porter (1986), isso acontece quando os compradores não são muito importantes para a indústria, pois quando os mesmos vendem para várias indústrias e uma determinada indústria não representa uma fração significativa das vendas, os fornecedores estão muito mais propensos a exercer o seu poder. Essa ideia fica evidenciada uma vez que os fornecedores

determinam um preço e metas para a compra de novas coleções, pois, como citado anteriormente, a empresa necessita comprar um determinado valor para que consiga um preço melhor ou também para que consiga melhores condições de pagamento.

4.2.3 Produtos substitutos

Os questionamentos prosseguiram conforme à seguir: Como a empresa analisa o poder de influência dos produtos substitutos ao se apresentarem como alternativas para concorrer no mercado local?

Todas as empresas em uma indústria estão competindo com mercados que fabricam produtos substitutos, pois eles podem intensificar o poder das forças competitivas. Na situação da empresa pesquisada, e sob a ótica das entrevistadas, os produtos substitutos são vistos como outras marcas que, de repente podem substituir outras, pois os consumidores deste setor estão cada vez mais conhecedores de tendências e ansiosos por novidades. Isto pode ser conferido no discurso da entrevistada 1:

[...] “Realmente o produto substituto a gente sabe que existe e qualquer marca a gente pode tá substituindo por outra marca. O cliente é quem vai tá cobrando isso daí”.

Quando questionada a respeito deste tópico, a entrevistada 2 reconhece o poder de influência dos substitutos, sendo que eles são vistos como as marcas, e não como outros produtos que podem causar o mesmo efeito. Isto pode ser evidenciado no seguinte trecho:

[...] “A gente trabalha com diversas marcas que têm produtos que possuem um preço maior e outro com preço menor, e a gente tá podendo atender a todo tipo de cliente, seja de classe A ou B”.

Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria (PORTER, 1986). Segundo o autor a identificação de produtos substitutos é conquistada por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele na indústria.

Notadamente, o poder de influência dos produtos substitutos neste quesito diz respeito a toda uma questão relacionada com a visão dos gestores em reconhecer as tendências que os clientes tanto

estão almejando através de pesquisas, para em seguida conseguir substituir as marcas existentes por outras, ou mesmo otimizá-las através das escolhas de novas coleções.

4.2.4 Poder de negociação dos clientes

A próxima questão seguiu com a seguinte pergunta: Qual a influência que o poder de negociação dos clientes exerce na empresa?

As informações desse tópico são referentes ao poder de negociação dos clientes sobre a empresa estudada. A influência dos clientes é vista em determinadas situações forçando o posicionamento da empresa em relação a que postura tomar diante das condições de mercado. Quando abordada a respeito da questão, a entrevistada 1 respondeu da seguinte maneira:

[...] “Eu sempre procuro escutar o cliente. É claro que em cima de negociação de preços isso é muito relativo porque tem toda uma questão de custos fixos por trás. Mas em questão de atendimento e conforto a gente sempre procura escutar para que ele possa voltar na empresa”.

A resposta da entrevistada 2 convergiu numa linha de raciocínio praticamente idêntica em relação à entrevistada 1, e prosseguiu da seguinte forma:

[...] “A gente sempre procura ouvir os clientes e a preferência deles. O poder que eles exercem é mais em relação ao atendimento e qualidade dos produtos”.

As entrevistadas responderam de forma similar nesse quesito, fato que revelou uma certa influência dos clientes em relação aos negócios da empresa, principalmente quando se trata de qualidade dos produtos e atendimento. O que foi citado pelas entrevistadas vai de encontro com as ideias de Porter (1986), ao revelar que os compradores competem com a indústria forçando o preço para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, tudo à custa da rentabilidade da indústria.

4.2.5 Rivalidade entre os concorrentes

Finalmente, a última questão no que tange às cinco forças faz referência à rivalidade existente entre os concorrentes. Prossegue com a seguinte pergunta: Que tipo de influência a empresa observa em relação ao nível de rivalidade entre os concorrentes existentes?

A rivalidade entre os concorrentes faz com que organizações busquem formas de atuação e reação características no setor; isto acontece através da guerra de preços, melhoria no atendimento, intensificação da publicidade entre outras coisas. Segundo Porter (1986), a competição existe por inúmeros motivos entre eles custos altos em um determinado setor, aumentando a pressão entre os concorrentes, até economias de escala, que potencializa a produção e conseqüentemente o aumento da oferta. As respostas das entrevistadas divergiram um pouco em relação ao aspecto conceitual, mas que certamente a intenção foi a de ir de encontro com a pergunta acima, como podemos ver em seguida no discurso da entrevistada 1:

[...] “Eu nunca achei que o meu concorrente era meu inimigo, meu rival. Eu acho que a gente tem é que trabalhar em conjunto pra poder fazer o diferencial e atender cada vez melhor o consumidor final”.

A entrevistada 2 foi mais objetiva e deu continuidade com o próximo discurso:

[...] “Não há rivalidade entre os concorrentes, até porque se a nossa empresa não tiver oferecendo um produto que o cliente tá procurando, a gente indica outro parceiro de comércio”.

Quando questionadas em relação ao nível de rivalidade no ambiente de competição, as respondentes demonstraram que não existe influência da concorrência nas decisões de negócios, uma vez que a empresa detém uma parcela bastante significativa do mercado neste segmento de roupas e acessórios e possui uma posição confortável em relação aos outros competidores. A empresa não tem uma certa preocupação com seus rivais, tanto é que até indicam outros concorrentes para os clientes quando os mesmos vão até a empresa e não conseguem os produtos que estão procurando. Para Porter (1986), quando o produto ou serviço é visto como um artigo de primeira necessidade, ou de quase primeira necessidade, a escolha do comprador irá se basear no preço dos produtos e no serviço; e produtos diferenciados criam um isolamento contra a luta competitiva, devido ao fato de que os clientes criam preferências e sentimentos de lealdade em relação a determinados vendedores.

Portanto, o ambiente competitivo no qual se encontra a Max Modas, após a análise setorial, se caracteriza como sendo não muito intenso, conforme a teoria das cinco forças de Porter. As forças que foram mais notadamente influenciáveis nas decisões de negócios da empresa foram: poder de barganha dos fornecedores, com imposições de compras e metas; produtos substitutos, que foram vistos como marcas que podem ser substituídas por outras eventualmente, como uma tendência de moda; e poder de negociação dos clientes, os quais são responsáveis pela atenção que a empresa dá ao serviço diferenciado e atendimento de qualidade. Os novos entrantes e a rivalidade entre os concorrentes pouco ou em nenhum momento influenciam as atividades da empresa.

4.3 Estratégias Genéricas

Quando uma organização faz o diagnóstico do ambiente em que atua através das Cinco Forças que moldam a concorrência é necessário que adote medidas específicas em relação ao seu planejamento estratégico, para que a utilização de seus métodos possa superar os seus concorrentes numa determinada indústria. Para Porter (1986), esta opção significa escolher a estratégia mais adequada às particularidades da empresa e que seja mais difícil de ser replicada por seus concorrentes. Mais importante ainda, ressalta o autor, é que alterações na forma como a indústria é definida de empresa para empresa levantam indagações sobre decidir qual das três estratégias genéricas é mais apropriada para a organização.

4.3.1 Liderança no custo

Foi questionado sobre qual estratégia a empresa estudada adotava em seu planejamento competitivo. A pergunta que deu início levantou o seguinte questionamento: A empresa reconhece alguma influência com relação aos custos, como preços abaixo dos concorrentes?

Esta indagação refere-se à primeira estratégia genérica chamada de liderança no custo. De acordo com Porter (1986), esta estratégia consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria com base em um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo. As respostas obtidas pelas entrevistadas, quando questionadas sobre esta temática, apresentaram uma mesma

ideia a respeito da posição da empresa em relação ao custo. Para as respondentes, o preço é calculado com base nos custos; é o que se observa no trecho abaixo da Entrevistada 1:

[...] “Eu nunca procurei colocar os preços abaixo dos concorrentes. Procuo colocar o que eu realmente gasto; qual o meu custo fixo? Qual o meu custo variável? Se durante o período que eu estou calculando isso o preço ficar abaixo do meu concorrente vai ficar ótimo, mas senão, terei que explicar que não posso trabalhar com essa margem”.

Com este mesmo entendimento, a Entrevistada 2, explicando que a empresa calcula os custos para em seguida formular os preços de seus produtos, constata essa prática na seguinte passagem:

[...] “Eu acho que a gente tem o preço justo. É calculado os custos e fazemos comparações no mercado através de pesquisas para depois tomar as decisões”.

Para que uma empresa possa assumir uma postura de liderança em custos, deve seguir uma determinada série de ações com o objetivo de reduzir seus custos em sua totalidade. Uma empresa que foca suas estratégias competitivas na área de custo busca a liderança de mercado através da prática de preços mais baratos. Ou seja, pesquisa por tecnologias e meios de produção que permitam uma produção em maior quantidade e de forma mais barata, matérias-primas com preços mais baixos e quaisquer outros pontos na cadeia que impactem no preço final do produto. Como exemplo disso, Porter (1986) descreve bem esse cenário quando explica que para que isto ocorra a organização deve mover esforços no sentido de minimizar seus custos em áreas como P & D, assistência, força de vendas, publicidade, entre outros.

A empresa Max Modas segue muito pouco essa ideologia e isso é facilmente justificado devido ao fato da mesma investir forte em publicidade, com divulgações e promoções constantes na internet e redes sociais; P & D, fazendo pesquisas de mercado para identificar a prática da concorrência; e também força de vendas, pois há na organização um incentivo aos funcionários para que eles possam participar de cursos de capacitação diretamente relacionados com a área de vendas, reforçando ainda mais a ideia de que a empresa não se posiciona com tal modelo de estratégia genérica.

4.3.2 Diferenciação

Ainda, foi feita a seguinte indagação: Os clientes exercem alguma influência na busca por diferenciais na empresa?

Este questionamento diz respeito à segunda estratégia genérica, que se trata da diferenciação. De acordo com Porter (1986), diferenciar um produto ou serviço ofertado por uma empresa pode criar algo que seja considerado único em todo o aspecto de uma determinada indústria. Quando questionadas sobre a influência que os clientes exercem sobre a empresa na busca por diferenciação, as respondentes foram bastante objetivas e responderam com muito vigor e segurança, evidenciando em suas respostas que a empresa estudada se posiciona perfeitamente neste modelo teórico de estratégia. Isto pode ser observado no seguinte trecho da Entrevistada 1:

[...] “A gente sempre procura ter um diferencial nas marcas. Estamos sempre procurando marcas que estejam em ascensão, mas que o cliente possa estar satisfeito né? A nossa função é satisfazê-los”.

A Entrevistada 2 apresentou em seu relato uma ideia muito similar ao que foi dito anteriormente; é o que se observa no discurso abaixo:

[...] “Com certeza, aqui é a empresa que vende as melhores marcas, oferece os melhores produtos, bom atendimento e um ambiente que agrada a nossa clientela. Oferecemos cappuccino, atendimento diferenciado, além dos produtos que ele tá procurando”.

Na diferenciação, o foco está em produtos e serviços únicos no mercado, ou através do oferecimento deles de uma forma diferente. O serviço é o mesmo, mas há uma diferenciação para quem quer e pode arcar com o valor mais alto.

Fazendo uma análise das respostas das entrevistadas, foi observado que a empresa tem um posicionamento que vai de encontro a este tipo de estratégia, visto que os produtos e as marcas as quais são vendidas pela empresa são bastante requisitados devido a sua qualidade, o ambiente organizacional é muito aconchegante, o atendimento é diferenciado realmente; e isso causa no consumidor um sentimento de exclusividade e fidelização, fatores necessários para a estabilidade da empresa no longo prazo. Outra observação feita durante o estudo neste quesito foi que a empresa vende suas marcas com preços que variam bastante, desde o barato ao mais caro, mas mesmo assim as marcas mais caras são as mais vendidas, devido à qualidade e durabilidade que lhe são peculiares.

Isso evidencia uma forma de fidelização e criação de valor para com os clientes, pois eles não são sensíveis a preços quando estão à procura de satisfazer suas necessidades.

Isso vai ao encontro do que Porter (1986) diz, quando explica que a estratégia genérica de diferenciação ocorre quando uma empresa fornece um produto ou serviço único no mercado, e ela pode acontecer quando a organização monopoliza um segmento, trazendo produtos que não podem ser substituídos e que têm um alto valor agregado, causando nos consumidores um sentimento de exclusividade e gerando fidelização.

4.3.3 Enfoque

Esta categoria de estratégia genérica, segundo Porter (1986), é quando uma empresa enfoca um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um certo mercado geográfico. Para o autor, assim como a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas.

Finalmente, foi apresentada às entrevistadas a seguinte questão: A empresa é influenciada para atender necessidades de um nicho em particular?

As respostas para esta indagação realizadas pelas respondentes afirmam que a empresa não apresenta um enfoque específico em nenhum dos aspectos que formam uma estratégia baseada no foco. De acordo com as informações colhidas, não existem clientes específicos e sim uma vasta gama de consumidores que, rotineiramente, costumam fazer aquisições de várias marcas e preços variados. Isto pode ser visto no trecho da Entrevistada 1 à seguir:

[...] “Não, não é voltado tanto a um nicho em particular. O cliente é quem busca isso daí; conhece e paga o preço por essa diferenciação”.

Para a Entrevistada 1, a Proprietária da empresa, a loja não tem um consumidor específico e ainda enfatiza que são eles quem determinam as ações da empresa.

Em grande empatia com a respondente anterior, a Entrevistada 2, quando questionada sobre o tópico em questão, respondeu da seguinte forma:

[...] “Não, eu acho que a gente consegue atender aos diversos tipos de públicos”.

Estratégias competitivas voltadas para o enfoque são realizadas por empresas que preferem se especializar em um único segmento de mercado. Dessa forma, seus esforços são focados em atender um cliente em uma necessidade específica.

Quando a empresa tem sua estratégia competitiva baseada no enfoque, ela acaba impondo limitações na parcela total do mercado que pode ser atingida (PORTER, 1986). Ainda segundo o autor, este modelo faz com que toda a sua estratégia seja baseada em atender as necessidades específicas de uma determinada clientela, fato que não acontece na organização estudada.

5. CONCLUSÕES, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões encontradas a partir do estudo proposto, as sugestões para a empresa estudada, com o intuito de mostrar pontos do seu posicionamento competitivo, assim como as recomendações para o desenvolvimento de estudos futuros visando à contribuição da academia e o desenvolvimento social local.

5.1 Conclusões

O presente trabalho teve o propósito de analisar as estratégias competitivas da Max Modas, utilizando como base as teorias de competição de Michael Porter, Cinco Forças e Estratégias Genéricas, e tendo como apoio os autores Mintzberg, Quin e Lampel; Wright, Kroll e Parnell; Prahalad e Hamel; Whittington e Hitt. O objetivo do trabalho, sem esfera de dúvidas, tem importância notória para o entendimento e desenvolvimento das estratégias competitivas das empresas.

Na organização estudada, a proprietária detalhou que são discutidas diretrizes operacionais e estratégicas com o intuito de maximizar seus lucros e também assegurar sua longevidade e reputação. A mesma detalhou que este procedimento é realizado em reuniões na sede da própria empresa e conta com a presença de todos os colaboradores e proprietária. Dentre as principais estratégias apontadas, destacam-se: estabelecimento de metas, posturas em relação ao atendimento de clientes e comparação de balanços anteriores como estratégias para incentivo das vendas. Foi observado também que a organização atua fortemente nas redes sociais: Facebook, Instagram, Whatsapp e Snapchat, como forma de manter sua visibilidade sempre em alta e também favorecer um bom feedback com seus clientes, uma vez que os mesmos, frequentemente, recorrem às redes sociais para manter contato com a equipe de vendas da empresa, sempre solicitando fotos de roupas e buscando informações de novas coleções, para posteriormente, realizar a compra.

Essas práticas configuram um esforço conjunto da organização que favorece bastante para que a empresa possa conduzir suas operações e ir ao encontro dos seus objetivos e metas organizacionais. Isto foi de grande relevância para que fosse alcançado o primeiro objetivo específico do presente trabalho, o qual se apresenta da seguinte maneira: Apresentar as estratégias competitivas exercidas pela empresa na condução de suas atividades.

Em relação ao ambiente competitivo da Max Modas, é possível concluir que existe uma movimentação moderada das cinco forças competitivas, visto que os novos entrantes e a rivalidade entre os concorrentes, sob a ótica das respondentes, não exercem influência nas decisões de negócios da empresa, ou pouco influenciam.

Foi verificado que os fornecedores exercem grande força em relação ao poder de negociação, pois eles estipulam a quantidade de produtos que devem ser comprados e também estabelecem metas para que, só depois de alcançadas, a empresa possa realizar os pedidos das novas coleções. Fica evidente, diante deste quadro, a forte influência que os fornecedores exercem na empresa.

Em se tratando da possibilidade de produtos substitutos, as entrevistadas reconhecem o poder de influência neste quesito, sendo que são as marcas os substitutos, e os clientes é quem vão decidir qual produto de determinada marca irá criar valor para eles a ponto de satisfazer suas necessidades, criando assim, laços de fidelização no longo prazo. Os substitutos exercem sua influência através das marcas das roupas que, sob uma questão de tendência de moda, podem ser substituídas por outras marcas mais novas.

Encerrando o tópico cinco forças, vê-se que em relação ao poder de barganha dos clientes, foi constatada uma grande empatia nas respostas por parte das entrevistadas, reforçando que a empresa sempre procura ouvi-los para que possa intensificar mais suas atividades no que tange ao atendimento, conforto e qualidade dos produtos, fatores onde eles exercem mais influência na organização.

Em síntese, pode-se concluir que a empresa tem um ambiente de competição moderado, pois não são todas as cinco forças que influenciam nas decisões de negócios da empresa, mas sim três delas: poder de barganha dos fornecedores, produtos substitutos e poder de negociação dos clientes. Já a rivalidade entre os concorrentes e os novos entrantes pouco influenciam nas decisões de negócios, devido à posição favorável da empresa no ambiente, detendo uma das maiores parcelas de vendas do mercado, fazendo com que a organização possa conseguir sua estabilidade de forma mais segura contra os outros competidores e se defender contra as forças mais atuantes do ambiente. Este quesito foi determinante para o alcance do segundo objetivo específico, que se apresenta da seguinte forma: Descrever as influências das cinco forças de Porter na organização.

Tratando-se das estratégias competitivas genéricas, foi possível concluir que a empresa assume, claramente, uma posição de diferenciação no ambiente competitivo em que atua, pois a empresa oferece aos seus consumidores uma vasta gama de marcas de ótima qualidade e preços variados, atendimento personalizado, ambiente bastante confortável e também ótimas formas de

pagamento. Isso cria de certa forma, conforme explica Porter (1986), uma certa lealdade dos consumidores com relação à empresa, bem como também uma conseqüente menor sensibilidade ao preço por parte do cliente. Uma empresa que utiliza de uma estratégia de diferenciação para obter a lealdade do cliente estará bem mais posicionada para poder enfrentar as cinco forças (PORTER, 1986).

A liderança no custo não tem poder de influência na empresa, pois são calculados os custos fixos e variáveis para só então poder empregar o preço final; e esse fator varia bastante. A empresa também não realiza suas operações se apoiando em custos baixos, pelo contrário, investe alto em imagem e propaganda e capacitação de colaboradores. Isso evidencia que a organização não possui um posicionamento direcionado para os custos bem como também pouquíssima influência exercida por esta estratégia genérica na organização. Do mesmo modo, a empresa não tem um posicionamento voltado para o enfoque, pois ela não é influenciada para atender necessidades de um nicho específico. Ela atende aos diversos tipos de públicos e não a um em particular como é o caso do enfoque. Dessa forma, está descartado este modelo de estratégia genérica. Este item foi fundamental para que o terceiro objetivo específico fosse alcançado, o qual se descreve à seguir: Identificar qual o posicionamento da empresa em relação às estratégias genéricas de acordo com o seu ambiente mercadológico.

É importante ressaltar que foi constatado a influência das teorias de Porter para o desenvolvimento das estratégias competitivas da empresa. Contudo, isso acontece de forma que somente três das cinco forças exercem influência sobre a mesma. São elas: fornecedores, substitutos e clientes; e a organização assume um posicionamento de estratégia de diferenciação em relação às estratégias genéricas. Foi observado também que a proprietária da empresa detém um certo conhecimento do ambiente de competição e também uma posição para atuar nesse ambiente, visto que a mesma investe bastante em cursos de capacitação em empresas de credibilidade como o SEBRAE, por exemplo, que vai assegurar, tanto para ela como para suas colaboradoras, conhecimento suficiente para entender o ambiente mercadológico e mobilizar ações mais eficientes e eficazes em sua atuação no mercado.

Mesmo diante dos resultados obtidos pelo estudo, ainda se verifica algumas limitações na pesquisa: a primeira é o nível de investigação. A pesquisa poderia ter sido feita com todos os colaboradores da organização, o que ganharia uma amplitude maior e, conseqüentemente, uma investigação mais apurada. Optou-se apenas por entrevistar a proprietária e a gerente pelo fato das mesmas já terem participado de cursos voltados para a área de vendas e também de análises do

ambiente competitivo, o que favoreceu consideravelmente para a coleta de informações mais precisas e de qualidade. A segunda limitação é com relação ao tema proposto. Estratégia é um tema com bastante amplitude do ponto de vista científico, visto que existem diversas ramificações e inúmeras possibilidades de estudos. Sob esta ótica, é sabido que existem vários autores que tratam da estratégia além de Porter, os quais idealizam a estratégia de uma maneira individual.

5.2 Sugestões

Com base nos dados que foram coletados pelo estudo na Max Modas relacionados às estratégias competitivas, sugerem-se algumas recomendações com o objetivo de melhorar o posicionamento e desenvolvimento competitivo da empresa. São elas:

- Conhecer mais detalhadamente o ambiente de competição para que possa se posicionar melhor no mercado diante dos outros concorrentes. É muito importante que a organização tenha um conhecimento mais profundo do seu ambiente para que possa utilizar as forças competitivas como fonte de vantagem em relação aos competidores;
- Investir em treinamentos e capacitação dos colaboradores através de programas de desenvolvimento pessoal. Com funcionários bem capacitados, aumenta a expectativa por melhoramentos e percepções dos modelos de gestão que podem ou não ser implementados como estratégias para o alcance dos objetivos e metas da empresa.

5.3 Recomendações

Este trabalho não tem o objetivo de expor totalmente o assunto, visto que a amplitude e relevância do tema estratégia é muito extensa. Portanto, muitos pontos não foram detalhados ou evidenciados de maneira mais completa, o que acaba fazendo com que a pesquisa deixe margens para outros inúmeros estudos posteriormente. Como recomendação a estudos futuros, sugere-se:

- Estudar as publicações da área de atuação da empresa, pois nestes materiais os gestores poderão conhecer o trabalho de outros profissionais para a possível troca de informações que garantam a liderança da organização;
- Fazer um levantamento de possíveis novos entrantes para que se possa defender-se contra as novas empresas que estão entrando no mercado, pois elas trazem novas capacidades, almejam ganhar boa parcela de mercado e frequentemente têm recursos substanciais para competir com as empresas já estabelecidas;
- Realizar, rotineiramente, análises da prática da concorrência, pois a rivalidade entre os concorrentes assume a forma corriqueira de disputa por posição, e nenhuma organização pode deixar de observar este detalhe. Monitorar redes sociais, campanhas, ações de marketing, sites, blogs e até mesmo como a marca é vista pelo público é mais do que importante;
- Realizar pesquisas futuras através de estudos de caso visando desenvolver e aprofundar mais os temas que possam melhorar o desempenho competitivo das empresas do setor de vestuário e acessórios do Alto Oeste Potiguar;
- Ampliar, em estudos futuros, a quantidade de sujeitos envolvidos na coleta de dados, abrangendo todos aqueles que estão na cadeia de processo de elaboração das estratégias de posicionamento competitivo, como gerentes, clientes, fornecedores e colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, I. D. S. **Estratégias competitivas das Cooperativas de crédito e sua influência no desempenho: um estudo de multicaso**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, p. 132. 2009.
- BACURAL, F. B. D. F. **Estratégias Competitivas Genéricas nas empresas comerciais varejistas de shopping Centers: Um estudo de caso a partir do modelo de Porter**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. Natal, p. 138. 2006.
- BNDES. Classificação de porte dos clientes. **BNDES**, Novembro 2016. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>>.
- COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GAMBLE, J. E.; THOMPSON JR., A. A. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa. 2ª. ed. São Paulo: AMGH Editora Ltda, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- IBGE. **CONCLA - Comissão Nacional de Classificação**, Novembro 2016. Disponível em: <<http://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?subclasse=4781400&tipo=cnae&versao=9&view=subclasse>>.
- KIM, W. C. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LEMOS, P. M. D. **Gestão estratégica de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- LEROY, J. E. **Estratégias segundo os modelos de Michael Porter: Um estudo de caso no ramo de varejo da moda**. Pedro Leopoldo/MG: Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2009. 103 p.

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia [recurso eletrônico]:** conceitos, contextos e casos selecionados / Henry Mintzberg,. [et al.]. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2010.

PEREIRA, M. F. **Administração Estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011. 166 p.

PORTER, M. **Competição**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, v. 7ª Reimpressão, 1986.

PORTER, M. E. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 13ª reimpressão. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. Tradução de: On competition.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Tradução de Outras Palavras. 20ª Reimpressão. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. **SEBRAE**, Julho 2014. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20da%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 2016.

TAVARES, F. **Gestão da marca:** Estratégia e Marketing. Rio de Janeiro : E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2003.

VAREJO de moda em janeiro e fevereiro. **SEBRAE**, Dezembro 2015. Disponível em:

<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a31b61fcc6c36c0f7f25bafcc0b220ee/\\$File/5845.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a31b61fcc6c36c0f7f25bafcc0b220ee/$File/5845.pdf)>. Acesso em: 2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WEISSHEIMER, C. R. **A competitividade das academias de ginástica e musculação de Santa Maria - RS**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste. Santa Maria/RS, p. 111. 2007.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; SCHOLE, K. **Fundamentos de estratégia**. Tradução de Rodrigo Dubal. Porto Alegre: [s.n.], 2011.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumento de coleta dos dados com perguntas abertas

Prezado leitor: a presente entrevista tem por objetivo o esclarecimento de questões a respeito da temática estratégia, dos conceitos das estratégias de competição de Porter (Cinco Forças e Estratégias Genéricas) e como a empresa Max Modas se comporta em relação a tais itens.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Saudações aos participantes
Apresentação e explicação dos objetivos do trabalho aos participantes.
Cinco forças: ver conceituação
1º) Novos Entrantes
Que tipo de influência a empresa enxerga com a possibilidade de novos entrantes no ambiente de competição?
2º) Poder de barganha dos fornecedores
Até que ponto os fornecedores exercem influência nas decisões de negócios da empresa?
3º) Produtos substitutos
Como a empresa analisa o poder de influência dos produtos substitutos ao se apresentarem como alternativas para concorrer no mercado local?

4º) Poder de negociação dos clientes
Qual a influência que o poder de negociação dos clientes exerce na empresa?
5º) Rivalidade entre os concorrentes
Que tipo de influência a empresa observa em relação ao nível de rivalidade entre os concorrentes existentes?
Estratégias genéricas: ver conceituação
1º) Liderança no custo
A empresa reconhece alguma influência com relação a custos, como preços abaixo da concorrência?
2º) Diferenciação
A empresa é influenciada a investir em qualidade, infra-estrutura, atendimento ou imagem, com o intuito de criar diferenciais para seus clientes?
3º) Enfoque
A empresa é influenciada a atender necessidades de um nicho em particular?

Muito grato por sua colaboração!

Conceitos a respeito do tema do trabalho

1º Cinco Forças:

O modelo das Cinco Forças de Porter (2004) apresenta como empresa deve se comportar diante de seu ambiente competitivo a partir da análise de cada força. É um desdobramento do ambiente que vai além dos atuais concorrentes, considerando: clientes, fornecedores, novos entrantes no mercado e por fim possíveis substitutos ao empreendimento.

O modelo tem a seguinte estrutura:

- **Poder de barganha dos fornecedores:** Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.
- **Poder de negociação dos clientes:** Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros.
- **Ameaça de novos concorrentes no ambiente:** Novas empresas que entram para uma indústria trazem novas capacidades, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair, reduzindo a rentabilidade.
- **Ameaça de produtos ou serviços substitutos:** A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas na busca por outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria.
- **A rivalidade entre os concorrentes:** Assume a forma corriqueira de disputa por posição utilizando diversas táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente.

2º Estratégias competitivas Genéricas:

Porter (2004) apresenta três tipos de estratégias competitivas: Custo, Diferenciação e Enfoque.

Custo: Quando a empresa centra seus esforços na busca da redução dos custos em geral, na ampliação com exemplo de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.

Diferenciação: faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.

Enfoque: significa escolher um alvo restrito, em que a empresa atenda a necessidades específicas de um determinado grupo, dessa forma, a empresa pode oferecer algo considerado único pelos seus clientes.

ANEXOS

ANEXO A – Lista de acompanhamento de atividades