

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS PASSO FUNDO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**DAIANE FAUTH MARINELLO**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:**  
**um estudo no setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS**

Passo Fundo

2015

**DAIANE FAUTH MARINELLO**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:  
um estudo no setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS.**

Estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Ms. Jucélia de Fátima Pires

Passo Fundo

2015

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, por ser um Pai extremamente amoroso que permitiu que tudo isso acontecesse, e não somente nestes anos como universitária, mas que ao longo de minha vida, em todos os momentos me fortaleceu e me confortou. Foi e continua sendo o alicerce de minha vida e à base de todas minhas conquistas.

Agradeço a Deus pelos momentos bons e ruins, pois cada uma deles ao seu modo contribuiu para chegar aonde eu cheguei e me fizeram ser quem eu sou. Agradeço também por ter colocado pessoas tão importantes e essenciais em minha vida.

Aos meus pais Orlei Fauth e Janete Vieira Fauth, que são meus exemplos de vida e de fé, que nunca mediram esforços para me auxiliarem tanto financeiramente como emocionalmente nessa etapa, agradeço pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Também agradeço a minha irmã Tarciane Fauth Goulart, seu esposo e seu filho (meu querido sobrinho e afilhado) pelo carinho, incentivo e compreensão de minha ausência como irmã e madrinha em certos momentos.

Não poderia deixar de agradecer a minha avó Irahya Fauth, pelo carinho, incentivo e atenção que demonstrou principalmente nessa etapa de minha trajetória.

Agradeço a meus pequenos filhos Leonardo Fauth Marinello e Gabriel Fauth Marinello, que muitas vezes não compreenderam o motivo de minha ausência em certos momentos, mas que mesmo sem saber me transmitiram força para continuar. Agradeço também a meu esposo, amigo e companheiro Evandro José Marinello pelo amor, paciência, incentivo, compreensão e pelo suporte em momentos difíceis, demonstrando ser um pai presente, amoroso e extremamente dedicado principalmente nessa etapa.

Agradeço também a minha sogra Cleusa Marinello, pela compreensão e auxílio nessa etapa de minha vida, pois sempre esteve disponível a ajudar cuidar de seus netos (meus filhos) e em tudo que fosse necessário.

Agradeço a Universidade de Passo Fundo e todos os professores que fizeram parte de minha formação, em especial a minha orientadora Jucélia de Fátima Pires, pelo acompanhamento e preocupação do desenvolvimento deste trabalho.

Meus agradecimentos a todos familiares, amigos, afilhados, irmãos na fé e companheiros de trabalho que fizeram parte da minha formação e vão continuar presentes em minha vida com certeza. Enfim, a todos esses e aos demais que direta ou indiretamente fizeram parte dessa conquista: o meu muito obrigado!

## RESUMO

Marinello, Daiane Fauth. *Diagnóstico estratégico: um estudo no setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS*. Passo Fundo, 2015. 98 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2015.

Para as empresas que buscam se destacar num mercado altamente competitivo, com disputa acirrada por mercados, é primordial conhecer o mercado em que atuam. Nesse sentido, esse trabalho visa realizar um diagnóstico estratégico no setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS. Diante disso, foi necessário realizar um estudo sobre dados gerais e específicos do setor, pesquisar a percepção dos habitantes e das gestoras das lojas varejistas de vestuário do município em estudo, realizar uma análise das potencialidades e fragilidades através da análise interna, bem como oportunidades e ameaças do setor através da análise externa. Para realizar as análises do respectivo setor utilizou-se a matriz SWOT e as cinco forças de Porter. Esse estudo possibilitou identificar que o setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS é composto por três lojas, todas elas trabalham com vestuário para toda a família, possuem pouca variedade de produtos e preços elevados em algumas situações. Percebeu-se que é justamente pela falta de variedade de produtos e pelo preço elevado em algumas situações que a maioria dos habitantes pesquisados não realizam suas compras nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS, contudo as gestoras em estudo desconhecem esses motivos, acreditando possuir bastante variedade de produtos. Identificou-se como oportunidade no setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS a possibilidade de lojas segmentadas por categoria, uma sugestão seria uma possível loja com produtos apenas da categoria feminina, já que segundo a pesquisa é a categoria com mais procura dentre os habitantes pesquisados. Com resultados dessa pesquisa ficou nítida a questão da grande potencialidade do setor em estudo na questão de relacionamento com o cliente e a praticidade na hora das compras. Nesse sentido, diante da grande aceitabilidade da opção vale presente e de um elevado índice de habitantes pesquisados que compram roupas em datas comemorativas para presentear, notou-se como uma grande oportunidade para os varejistas de vestuário do município de Coxilha-RS oferecer a opção de vale presente e a utilização de promoções e divulgação de seus produtos principalmente em datas comemorativas.

Palavras-chave: Diagnóstico estratégico. Potencialidades. Fragilidades. Oportunidades. Ameaças.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais forças no macroambiente da empresa.....	18
Figura 2 - Forças que dirigem a concorrência na indústria .....	24
Figura 3 - Checklist dos pontos fortes e pontos fracos.....	28
Figura 4 - Lista de verificação para análise de forças e fraquezas .....	33
Figura 5 - Contexto onde a Estratégia Competitiva é formulada .....	35
Figura 6 - Matriz SWOT do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS.....	83
Figura 7 - Forças que dirigem a concorrência no setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS .....	84

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Capacidade de geração de empregos .....	36
Gráfico 2 - Produção x varejo.....	38
Gráfico 3 - Importação de vestuário (Em US\$ milhões).....	38
Gráfico 4 - Produto interno bruto do município de Coxilha-RS .....	51
Gráfico 5 - Quantidade lojas do município de Coxilha-RS utilizam a venda de roupas de grife..	54
Gráfico 6 - Estilos de vestuário que mais se destacam em vendas.....	54
Gráfico 7 - Categoria de vestuário que mais se destaca em vendas .....	55
Gráfico 8 - Dados etários dos habitantes pesquisados.....	61
Gráfico 9 - Nível de escolaridade dos habitantes pesquisados .....	62
Gráfico 10 - Moradores por residência dos habitantes pesquisados.....	63
Gráfico 11 - Renda familiar mensal aproximada dos habitantes pesquisados .....	64
Gráfico 12 - Meio de transporte predominante diariamente dos habitantes pesquisados .....	64
Gráfico 13 - Estilos de vestuário que os habitantes pesquisados mais gostariam de encontrar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS.....	65
Gráfico 14 - Categoria de vestuário que os habitantes pesquisados mais gostariam de encontrar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS .....	65
Gráfico 15 - Percepção dos habitantes pesquisados em relação ao setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS. ....	66
Gráfico 16 - Índice de habitantes que compram nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS....	67
Gráfico 17 - Lojas do município em que os habitantes pesquisados realizam suas compras ...	67
Gráfico 18 - Habitantes que se vestem com roupas de grife .....	68
Gráfico 19 - Frequência de compra de vestuário dos habitantes pesquisados.....	68
Gráfico 20 - Para quem os habitantes pesquisados compram roupas.....	69
Gráfico 21 - Índice de habitantes que consideram a opção de vale presente uma boa alternativa para os lojistas de vestuário do município de Coxilha-RS.....	70
Gráfico 22 - Índice de habitantes que costuma presentear com roupas em datas comemorativas	71
Gráfico 23 - Valor que os habitantes estão dispostos a gastar em cada presente .....	71
Gráfico 24 - Opinião dos habitantes em relação à venda domiciliar de vestuário .....	72
Gráfico 25 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por comprar em cidades da região.....	72

Gráfico 26 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por apresentarem pouca variedade de produtos.....	73
Gráfico 27 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por apresentarem preço elevado de produtos .....	74
Gráfico 28 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por motivo de comprar de vendedoras domiciliares.....	75
Gráfico 29 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por motivo de aproveitar o lazer, preferindo comprar em shopping ....	75
Gráfico 30 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por dificuldade de comprovação de renda para parcelamento .....	76
Gráfico 31 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por possuírem difíceis as formas de pagamento .....	77
Gráfico 32 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por falta de amizade com proprietários .....	77
Gráfico 33 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por apresentarem falta de exclusividade no atendimento .....	78
Gráfico 34 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por não possuírem de uma consultora de moda.....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Produtores de têxteis e de vestuário .....	37
Quadro 2 - Cenário 2015 .....	41
Quadro 3 - Síntese da metodologia.....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização dos gestores e das empresas pesquisadas .....	52
Tabela 2 - Maneiras de atualização nas tendências da moda .....	55
Tabela 3 - Estratégia de vendas utilizada pelos lojistas de vestuário .....	56
Tabela 4 - Percepção dos gestores quanto ao setor de vestuário .....	56
Tabela 5 - Os lojistas consideram seus concorrentes .....	57
Tabela 6 - Ações para aumentar atratividade do setor.....	58
Tabela 7 - Estabelecimento do preço de venda dos produtos.....	58
Tabela 8 - Percepção geral dos gestores quanto aos fatores que fazem os habitantes deixar de comprar em seu estabelecimento .....	59
Tabela 9 - Aspectos percebidos das empresas do setor de vestuário do município de Coxilha- RS.....	60
Tabela 10 - Comparativo sobre os fatores que fazem com que os habitantes deixem de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS.....	80
Tabela 11 - Comparativo sobre estilo de vestuário .....	81
Tabela 12 - Comparativo sobre categorias de vestuário.....	82

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Identificação e justificativa do problema .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>12</b>
1.2.1	<i>Objetivo geral .....</i>	12
1.2.2	<i>Objetivos específicos .....</i>	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Estratégia – conceitos .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2</b>	<b>Análise estratégica .....</b>	<b>15</b>
2.2.1	<i>Análise ambiente externo.....</i>	16
2.2.1.1	<i>O macroambiente da empresa.....</i>	17
2.2.1.2	<i>Identificando concorrentes – grupos estratégicos.....</i>	21
2.2.1.3	<i>Análise estrutural da indústria .....</i>	23
2.2.2	<i>Análise ambiente interno .....</i>	28
<b>2.3</b>	<b>Matriz SWOT .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4</b>	<b>Vantagem competitiva.....</b>	<b>33</b>
<b>2.5</b>	<b>O setor têxtil e de vestuário .....</b>	<b>35</b>
2.5.1	<i>Difícultades no setor têxtil.....</i>	39
2.5.2	<i>Cenário e expectativas para o ano de 2015 .....</i>	40
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1</b>	<b>Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2</b>	<b>Variáveis do estudo.....</b>	<b>44</b>
<b>3.3</b>	<b>População e amostra.....</b>	<b>45</b>
<b>3.4</b>	<b>Procedimento e técnicas de coleta de dados .....</b>	<b>46</b>
<b>3.5</b>	<b>Análise e interpretação de dados.....</b>	<b>48</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1</b>	<b>Abordagem geral do município .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise e interpretação dos dados.....</b>	<b>52</b>
4.2.1	<i>Perfil das gestoras e das empresas pesquisadas .....</i>	52
4.2.2	<i>Percepção das gestoras entrevistados.....</i>	53
4.2.3	<i>Aspectos percebidos das empresas do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS .....</i>	60

4.2.4	<i>Perfil dos habitantes pesquisados do município de Coxilha-RS</i> .....	61
4.2.5	<i>Percepção dos habitantes entrevistados do município de Coxilha-RS</i> .....	66
4.2.6	<i>Comparativo dos principais aspectos da percepção das gestoras e consumidores pesquisados do município de Coxilha-RS</i> .....	80
4.2.7	<i>Análise do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS através da matriz SWOT</i> .....	83
4.2.8	<i>Análise do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS através das cinco forças de Porter</i> .....	84
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>88</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>91</b>
	<b>APÊNDICE A - ENTREVISTA COM GESTORES DO SETOR DE VESTUÁRIO DO MUNICÍPIO DE COXILHA-RS</b> .....	<b>94</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO COM HABITANTES DO MUNICÍPIO DE COXILHA-RS</b> .....	<b>97</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização e a tecnologia fez aumentar também a concorrência e a disputa por mercados. Pois, o mercado se tornou altamente competitivo e exige das empresas uma nova postura, sendo obrigadas a canalizar esforços para redução de custos, as empresas buscam melhorias operacionais objetivando a qualidade total, visando suprir todas as necessidades e desejos dos consumidores. (ALEX, 2010).

Nesse sentido, o respectivo trabalho visa realizar um diagnóstico estratégico no setor varejista de vestuário em um pequeno município localizado no Rio Grande do Sul. Pois, sabe-se que o consumo no varejo do setor têxtil e de confecção brasileiro vem aumentando satisfatoriamente, sendo que o Brasil é um dos oito maiores consumidores de vestuário, cama, mesa e banho do mundo e, é também o que mais evoluiu nos últimos dez anos (ABIT, 2013). Contudo, a atual situação brasileira, a partir das medidas adotadas pelo Governo Federal do Brasil no início do ano de 2015 tende a desacelerar a economia, afetando todos os setores, inclusive a economia do setor de vestuário.

Nesse sentido, para que as empresas possam identificar oportunidades de crescimento, detectar possíveis ameaças, desenvolver diferenciais competitivos e alcançar posição de destaque, visando satisfazer todas as necessidades e desejos de seus clientes melhor do que seus concorrentes, se faz necessário um amplo conhecimento de mercado que atua e a adoção de uma posição estratégica. Que é possível através da análise estratégica, pois possibilita as empresa o conhecimento do mercado onde atua.

Para realizar o diagnóstico estratégico de mercado, a empresa deve realizar uma análise externa buscando identificar oportunidades e ameaças, e uma análise interna para visualizar seus respectivos pontos fortes e fracos. Também se deve analisar no ambiente externo as forças macroambientais, as necessidades dos clientes, a identificação dos concorrentes e a análise estrutural da indústria. E, no ambiente interno a análise deve ser realizada individualmente por setor visando identificar suas forças e fraquezas. BORGHERESI apud UNIVERSEG, 2015).

Dessa maneira, nota-se a importância da análise estratégica de mercado. Pois segundo Oliveira (2014), a análise estratégica deve considerar o ambiente externo e não controlável, sendo que esse ambiente proporciona à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas.

## **1.1 Identificação e justificativa do problema**

Esse estudo foi desenvolvido a partir do reconhecimento da importância de realização de um diagnóstico estratégico no setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS. Pois, o mercado altamente competitivo, exige das empresas conhecer o cenário em que estão inseridas, identificar possíveis ameaças e oportunidades, bem como reconhecer suas potencialidades e fragilidades.

Dessa maneira, o resultado do respectivo trabalho será de grande contribuição, tanto para os varejistas de vestuário do município de Coxilha-RS, quanto para os habitantes do respectivo município, pois mediante essa análise será possível identificar a percepção de ambas as partes quanto ao setor em estudo, e diante disso reconhecer as potencialidades e fragilidades, além de pontos fortes e pontos fracos.

Sabendo da importância que o diagnóstico estratégico possui, este estudo se propõe a responder a seguinte questão: qual o atual cenário do setor varejista de vestuário no município de Coxilha-RS?

## **1.2 Objetivos**

### *1.2.1 Objetivo geral*

- Realizar um diagnóstico estratégico no setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

- Realizar um estudo sobre dados gerais e específicos do setor;
- Analisar o setor varejista de vestuário na percepção dos habitantes;
- Analisar o setor varejista na percepção dos gestores locais;
- Realizar uma análise das potencialidades e fragilidades, além das oportunidades e ameaças do setor.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico utilizado como base para elaboração deste estudo.

### 2.1 Estratégia – conceitos

O termo estratégia tem sua origem na guerra, sendo que foi criado e utilizado primeiramente por militares, denominando as práticas realizadas por um comandante, visando vencer uma batalha ou alcançar objetivos maiores.

De acordo com Nunes (2015), a própria palavra estratégia tem sua origem etimológica grega *strategos*, a qual deriva *destratos* (exército) + *agos* (comando). Portanto, estratégia significava a “arte do general”, comandar as suas tropas. Dessa maneira, se percebe que o termo *estratégia* existe há muito tempo, e tem sido objeto de estudo de muitos autores desde a antiguidade.

Segundo Lima (2009),

Após a Segunda Guerra Mundial, especialistas em administração de empresas nos EUA reconheceram as similaridades metodológicas e trataram de transportar princípios básicos da estratégia militar para o ambiente empresarial, fato este que teria dado origem ao planejamento estratégico.

Dessa maneira, o termo estratégia foi sendo adaptado às realidades empresariais, onde passou a ser compreendido como “planos da alta gerência para atingir resultados coerentes com as missões e objetivos da organização”. Wright (1992 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 24).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), com o passar dos anos, o termo estratégia vem sendo usado livre e afetuosamente pelos gerentes. Para os autores, o termo *estratégia* é muito importante em qualquer empreendimento, e que, no decorrer dos anos, tem levado aos empresários e aos estudantes a analisar seu significado e sua influência no meio empresarial.

A estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. A estratégia é o planejamento do jogo de gerencia para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho. (PORTER, 2001).

Já para Oliveira (2014, p. 53) a estratégia pode ser conceituada como “a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

A definição do tema estratégia é abordada por diversos autores de formas muito parecidas. Entretanto, os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 27), descrevem que não existe uma definição fácil. Ao contrário, afirmam que a estratégia é muito ampla e necessita uma série de definições. Sendo que, para algumas pessoas, a “estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados. [...] Para outras, estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas”.

Finalmente, segundo Oliveira (2014, p. 188), a estratégia está correlacionada com a forma de utilizar “adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas internos e a maximização das oportunidades que estão no ambiente empresarial, o qual não é controlável”.

Segundo Kotler (2007, p. 471), não existe uma estratégia que seja melhor para todas as empresas. Cada empresa deve determinar qual é a mais coerente para ela, dada, sua posição no setor e seu objetivo, oportunidades e recursos. O autor ainda salienta que na própria empresa pode existir necessidade de diferentes estratégias para diferentes produtos ou negócios.

Entretanto, apesar de saber que não existe uma melhor estratégia que seja aplicável em todas as empresas, o autor Porter (1986, p. 49) descreve que, em um sentido mais amplo, existem três estratégias genéricas, que podem ser utilizadas isoladamente ou de forma combinada. Segundo ele, as estratégias genéricas são:

- Estratégia de liderança no custo total: nessa primeira estratégia, Porter (1986) acredita que a empresa deve fazer com que o total de custos seja menor do que de seus concorrentes. Possuindo maior margem de lucro, a empresa se torna praticamente inabalável a uma possível pressão de fornecedores. Além disso, a empresa poderá ofertar seus produtos/serviços por um preço com maior competitividade.
- Estratégia de diferenciação: essa segunda estratégia genérica busca “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda indústria” (PORTER, 1986, p. 51). O autor acredita que a estratégia de diferenciação aumenta as margens de lucro, pois a empresa cobra pela diferenciação. Dessa forma, o cliente paga maior preço sabendo que adquiriu um produto/serviço diferenciado, satisfazendo suas necessidades específicas. E, ao

adotar a estratégia de diferenciação, a empresa deve estar ciente de que atingirá uma parcela reduzida de mercado, possuindo menor número de público-alvo.

- Estratégia de enfoque: Porter (1986) acredita que a empresa deve realizar um enfoque, ou seja, um direcionamento de produtos/serviços para um público-alvo específico. Dessa maneira, a empresa obtém diferenciação, conseguindo suprir as necessidades de um determinado grupo consumidor de uma maneira mais satisfatória do que seus concorrentes. As empresas, bem sucedidas com sua estratégia de diferenciação, podem obter possíveis retornos acima da média para sua indústria.

De acordo com Oliveira (2014, p. 193), no meio empresarial, a estratégia é fundamental, mas “não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia”, porém “uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência e eficácia seja apenas médio”.

Com o decorrer dos anos, os estudantes continuam a analisar o significado e a sua influência na estratégia no meio empresarial. Entretanto, segundo Oliveira (2014), a estratégia não tem recebido a devida atenção por parte dos executivos.

## **2.2 Análise estratégica**

A globalização e a tecnologia fizeram aumentar também a concorrência e a disputa por mercados. O mercado se tornou altamente competitivo e exige das empresas uma nova postura, obrigando-as a canalizar esforços para a redução de custos e na busca de melhorias operacionais, objetivando a qualidade total e visando suprir todas as necessidades, expectativas e desejos dos consumidores.

Uma postura interessante é a análise estratégica de mercado, onde a organização procura oportunidades de crescimento, e detectar possíveis ameaças. A análise estratégica de mercado pode ser conceituada como “o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua, conhecendo de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra” (DORNELAS apud ALEX, 2010.).

Para realizar o diagnóstico estratégico, a empresa deve realizar uma análise externa, buscando identificar oportunidades e ameaças, e uma análise interna para visualizar seus respectivos pontos fortes e fracos. Devem também ser analisadas no ambiente externo as forças macroambientais, as necessidades dos clientes, a identificação dos concorrentes e a análise

estrutural da indústria. E, no ambiente interno, a análise deve ser realizada individualmente, por setor, visando identificar suas forças e fraquezas. Dessa maneira, a análise estratégica ajuda “a formular as estratégias da empresa, metas mais claras, planos de ação e formas de controle e avaliação” (BORGHERESI apud UNIVERSEG, 2015).

O autor Oliveira (2014, p. 64), aborda o tema como um diagnóstico, como correspondendo à análise estratégica. Nesse sentido, o autor descreve alguns princípios básicos, a saber:

- Deve-se considerar o ambiente - externo e não controlável – e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- Esse ambiente proporciona à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e, também, ameaças que deverão ser evitadas;
- Para enfrentar essa situação do ambiente externo, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos, internos e controláveis; e
- Esse processo de análise interna e externa deverá ser realista, integrado, sustentado, contínuo e acumulativo.

Nesse sentido, Oliveira (2014, p. 64) também descreve que existem várias técnicas e instrumentos para realizar o diagnóstico estratégico e para projetar o futuro empresarial. Um dos instrumentos mais utilizados é o *benchmarking*.

Benchmarking é um processo contínuo e interativo de investigação e análise das estratégias de sucesso das empresas líderes ou de referência e excelência administrativa, procurando conhecer, adaptar e aprimorar essas estratégias para a realidade da empresa considerada. (OLIVEIRA, 2014, p. 64).

Entretanto, a análise estratégica requer alguns cuidados, pois “uma boa análise estratégica deve ser ampla na pesquisa, porém, sucinta na sistematização, porque de nada adianta muita informação se não conseguirmos apontar, por exemplo, quais são os fatores de sucesso do mercado, ou, identificar concorrentes.” (ALEX, 2010).

### 2.2.1 Análise ambiente externo

A análise externa busca verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações. Dessa maneira, a empresa deve possuir um olhar externo a ela, pois é no ambiente externo onde estão as oportunidades e ameaças. Sendo que:

- “**Oportunidade** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.” (OLIVEIRA, 2014, p.37).
- “**Ameaça** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua direção estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.” (OLIVEIRA, 2014, p. 38).

Para Kotler (2006, p. 51), além de perceber as oportunidades, a empresa deve “ter a capacidade de tirar o melhor proveito delas. [...] Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas”. Sendo que, “uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento”.

Para Kotler (2006, p. 50), existem três origens de oportunidade de mercado:

- A primeira é oferecer algo cuja oferta seja escassa. Isso requer pouco talento em marketing, visto que a necessidade é bastante óbvia;
- A segunda é oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior. Existem vários modos de descobrir possíveis melhorias para produtos ou serviços: pedindo sugestões aos consumidores (*método de detecção do problema*); pedindo aos consumidores que imaginem uma versão ideal do produto ou serviço; (*método ideal*) e, pedindo aos consumidores que descrevam como adquirem, usam e descartam um produto (*método da cadeia de consumo*);
- A terceira fonte, em geral, leva a um produto ou serviço totalmente novo.

Segundo o autor,

Alguns acontecimentos no ambiente externo representam ameaças. Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que acarretaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros. (KOTLER, 2006, p. 51)

Sendo que, essas “ameaças devem ser classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência. [...] Para lidar com elas, é preciso preparar planos de contingência que detalhem as mudanças possíveis antes das ameaças ou durante elas”. (KOTLER, 2006, p. 51).

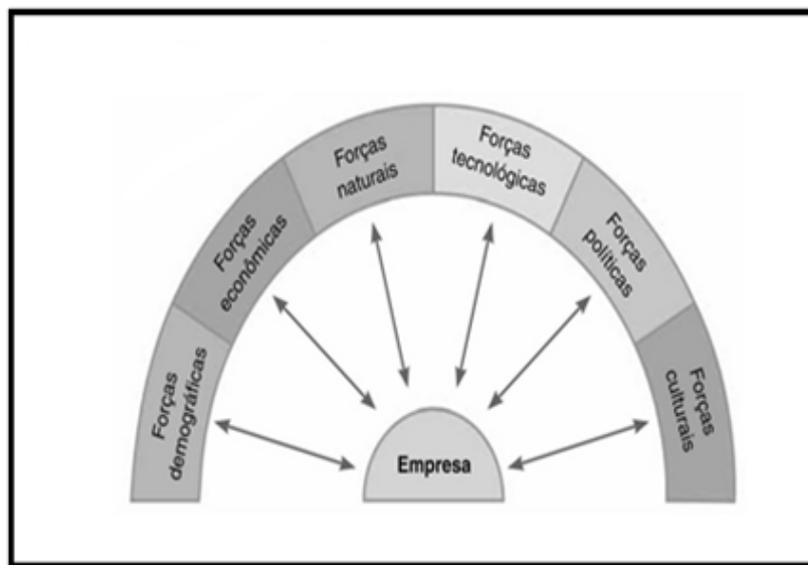
#### 2.2.1.1 O macroambiente da empresa

Segundo Xavier (2011), o macroambiente é altamente mutável, sendo importante que as empresas conheçam e monitorem o macroambiente que estão inseridas. Dessa forma, “além

de oferecer a administração uma leitura mais clara de potências variáveis e facilitar a tomada de decisões”, também facilita a identificação de ameaças, desafios e oportunidades de negócios.

Para Kotler (2007, p. 58), “a empresa e todos os outros participantes operam em um macroambiente mais amplo de forças que oferecem oportunidades e impõe ameaças a ela”. O autor descreve a existência de seis forças principais no macroambiente da empresa, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Principais forças no macroambiente da empresa



Fonte: Kotler, 2007, p. 59.

As seis forças principais são:

a) Ambiente demográfico

Para Kotler (2007, p. 58), “demografia é o estudo da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos”.

Segundo Kotler (2007, p. 58), o conhecimento do ambiente demográfico “é de grande interesse para os profissionais de marketing porque envolve pessoas, e pessoas constituem mercados”. Logo, “as mudanças no ambiente demográfico mundial têm importantes implicações para o negócio”. (KOTLER, 2007, p. 59).

b) Ambiente econômico

De acordo com Kotler (2007, p. 66), “o ambiente econômico consiste em fatores que afetam o poder de compra e o padrão de gastos das pessoas. [...] Os profissionais de marketing devem prestar bastante atenção as principais tendências e padrões de consumo do consumidor de seus mercados mundiais”.

A economia talvez seja a variável mais fácil de monitorar, pois é amplamente divulgada, basta entender sua linguagem. Compreender os padrões que afetam o poder de compra das pessoas é de suma necessidade, bem como entender se a organização atua em um país de economia de subsistência ou em um país de economia industrial, a distribuição de renda é outro fator importante para saber o que produzir, como produzir e ofertar ao nicho de atuação. (XAVIER, 2011).

Dessa forma, se torna nítido que as decisões do governo podem afetar direta ou indiretamente nas organizações. Podendo afetar “através do incentivo fiscal ou da regulação do governo para com o ramo de atividade da organização”. (XAVIER, 2011).

### c) Ambiente natural

Segundo Kotler (2007, p. 67), em muitas cidades de todo o mundo, a poluição da água e do ar atingiu níveis perigosos. A preocupação mundial com as possibilidades de aquecimento global continua crescendo, o que tem levado ambientalistas a temer que logo estejam imersos em nosso próprio lixo. Entretanto, nas últimas três décadas, a atenção com os aspectos ambientais e com a correta utilização dos recursos naturais tem tido um crescimento constante. Pois, “o ambiente natural envolve os recursos naturais que são utilizados como insumos pelos profissionais de marketing ou que são afetados pelas atividades de marketing”.

Diante disso, “os profissionais de marketing devem ter consciência das muitas tendências do ambiente natural. A primeira tendência está ligada à escassez de *matérias-primas*”. (KOTLER, 2007, p. 67).

E que, apesar da água e do ar parecerem recursos infinitos, alguns ambientalistas veem perigo a longo prazo.

A segunda tendência ambiental é o *aumento da poluição*. A atividade industrial quase sempre prejudica a qualidade do ambiente natural. Considere o descarte de lixos químicos e nucleares, os perigosos níveis de mercúrio nos oceanos, a quantidade de poluentes químicos no solo e nas fontes de alimento e a sujeira no meio ambiente causada pelo acúmulo de garrafas, plástico e outros materiais para embalagem não biodegradáveis. (KOTLER, 2007 p. 68).

Segundo Kotler (2007, p. 68), “a terceira tendência está relacionada ao *aumento da intervenção do governo* na administração dos recursos naturais. A preocupação e os esforços governamentais para promover um ambiente limpo variam de acordo com cada país”.

Kotler (2007, p. 68), acredita que “a esperança de todos é que empresas do mundo inteiro tenham mais responsabilidade social e que sejam criados dispositivos menos caros para controlar e reduzir a poluição”.

Atualmente, os consumidores estão exigindo produtos ecologicamente mais seguros, fazendo com que as empresas respondam suas exigências. Diante desse cenário, as empresas “estão desenvolvendo estratégias e práticas *ambientalmente sustentáveis*, em um esforço para criar uma economia mundial que o planeta possa sustentar indefinidamente”. (KOTLER, 2007, p. 68).

#### d) Ambiente tecnológico

De acordo com Kotler (2007, p. 70), o ambiente tecnológico muda apressadamente. E, que “novas tecnologias geram novos mercados e oportunidades. Entretanto, toda nova tecnologia substitui outra velha”.

Logo, os profissionais de marketing devem se manter atualizados e acompanhar a evolução do ambiente tecnológico. As empresas que não acompanharem as mudanças, logo perceberão as consequências de suas escolhas em seus produtos desatualizados e na perda de novos produtos.

Para o autor,

O **ambiente tecnológico** talvez constitua a força mais drástica que molda nosso destino. A tecnologia gerou maravilhas como os antibióticos, as cirurgias feitas por robôs, os produtos eletrônicos miniaturizados, os laptops e a internet. Também gerou horrores como mísseis nucleares, as armas químicas e os rifles usados em assaltos. Gerou ainda benefícios duvidosos, como a automóvel, a televisão e o cartão de crédito. (KOTLER, 2007, p. 69).

Nesse sentido, Oliveira (2014, p. 79) descreve que a análise do fator tecnológico, no processo de planejamento estratégico, é importante e alguns aspectos que o executivo deve considerar são:

- quais as alterações tecnológicas possíveis?
- quais as entidades de pesquisa, institutos e universidades que estão ou poderão estar envolvidos?
- quais os programas de pesquisa?
- quais são as maiores economias de escala que podem ocorrer?
- o processo é função dos equipamentos utilizados ou exige muitos gerentes de operações?
- o usuário cria ou compra aperfeiçoamento para cada equipamento?
- quão críticas para o processo são qualificações dos profissionais envolvidos no referido processo?

- quão longa é a vida útil dos equipamentos utilizados?
- quais são os custos de capital para a empresa entrar no mercado?

e) Ambiente político

Para Kotler (2007, p. 70), “quase toda a atividade de marketing está submetida a uma ampla gama de leis e regulações”, tornando a liberdade das empresas limitadas. Sendo que, “os governos desenvolvem políticas públicas, para orientar o comércio – um conjunto de leis e regulações que limitam os negócios para o bem da sociedade como um todo”.

As decisões de marketing são fortemente afetadas pelos acontecimentos no ambiente político. O **ambiente político**, consistem leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam ou limitam várias organizações e indivíduos de determinada sociedade. (KOTLER, 2007, p. 70).

Segundo Kotler (2007), novas leis deverão ser criadas de maneira que os empresários atentam a essas mudanças no planejamento de produtos e no plano de marketing.

Para o estabelecimento de oportunidades e ameaças, Oliveira (2014, p. 79) destaca alguns fatores que devem ser analisados: a legislação pertinente; a identificação e análise dos órgãos que legitimam as leis e as ações do governo; os planos governamentais e seus objetivos; e a política econômica e financeira.

f) Ambiente cultural

De acordo com Kotler (2007, p. 73), “O ambiente cultural é composto de instituições e outras forças que afetam os valores, as percepções, as preferências e os comportamentos básicos da sociedade. As pessoas crescem em determinada sociedade, que molda suas crenças e seus valores básicos”.

Para Kotler (2007), existem algumas características culturais que podem prejudicar as decisões de marketing. No entanto, se a empresa estiver atenta e voltada para essas características, conseguirá atender diferentes necessidades em diferentes culturas.

#### 2.2.1.2 Identificando concorrentes – grupos estratégicos

Segundo Hitt (2008, p. 127), “concorrentes são empresas que atuam no mesmo mercado, oferecem produtos semelhantes e visam atrair clientes semelhantes”. Para conseguir uma posição de mercado mais vantajosa entre concorrentes, as empresas possuem ações e reações competitivas, conceituadas por Hitt como Rivalidade Competitiva.

Diante dessa rivalidade, Aaker (2012, p. 54) afirma que “entender os concorrentes e suas atividades pode garantir muitos benefícios”.

Nesse sentido, Oliveira (2014, p. 82), acredita que quanto aos concorrentes, podem-se analisar:

- quantos e quais são;
- qual a tecnologia básica que cada concorrente utiliza;
- qual a participação de cada concorrente no mercado;
- qual a vantagem competitiva de cada concorrente frente a nossa empresa;
- qual seu faturamento, volume de vendas, lucro e tendências;
- qual o tipo e nível de promoção dos concorrentes, verificando o processo e os critérios de seleção, treinamento, supervisão, salários e prêmios, capacitação, desempenho, bem como o nível de motivação e reputação de seus vendedores, promotores e distribuidores; e
- qual sua linha de produtos e serviços, analisando seus tipos, vendas e participação de mercado, preços, qualidades e as respectivas tendências.

Dessa maneira, Hitt (2008, p. 129) acredita que a “análise da concorrência é a primeira medida que a empresa toma para prever a extensão e natureza de sua rivalidade com cada um dos concorrentes”.

Para simplificar a identificação e análise da concorrência, Aaker (2012, p. 48) descreve uma “técnica que agrupa os concorrentes segundo o grau em que eles competem pela escolha de um comprador”. Essa técnica é definida como grupos estratégicos.

Para Hitt (2008, p. 57), grupo estratégico “é um conjunto de empresas que enfatiza dimensões estratégicas semelhantes para utilizar uma estratégia similar”.

Já Kotler (2006, p. 341) simplifica grupos estratégicos como sendo “um conjunto de empresas que adotam a mesma estratégia em determinado mercado alvo”.

De acordo com Aaker (2012, p. 51), grupo estratégico é um conjunto de empresas que:

- a) Com o tempo, adota estratégias competitivas similares (por exemplo, o uso do mesmo canal de distribuição, o mesmo tipo de estratégias de comunicação ou a mesma posição de preço/qualidade);
- b) Tem características similares (p. ex.: tamanho, agressividade);
- c) Tem ativos e competências similares (como associação de marca, capacidade logística, presença global ou pesquisa de desenvolvimento).

Para Aaker (2012, p. 53), “a conceitualização de grupos estratégicos pode tornar o processo de análise da concorrência mais administrável. Diversos segmentos contêm muito mais concorrentes do que um número possível de ser analisado individualmente”.

Dessa maneira, “o conceito de grupos estratégicos pode ser útil para analisar a estrutura competitiva de uma indústria (setor). Essas análises podem ajudar a diagnosticar a concorrência, o posicionamento e a lucratividade das empresas em uma indústria (setor)”. (HITT, 2008, p. 57)

Finalmente, segundo Aaker (2012) é concluído que o grupo estratégico nada mais é do que a redução de um todo de concorrentes, estabelecidos em grupos segundo seu grau de competitividade. Tornando a análise mais acessível, compacta e aproveitável.

Para Hooley (2001), a análise da concorrência em médio prazo pode concentrar-se nas empresas do mesmo grupo estratégico. Contudo, uma análise da concorrência em longo prazo pode representar um perigo se focada a uma análise tão restrita. Sendo necessário avaliar o setor como um todo.

### 2.2.1.3 Análise estrutural da indústria

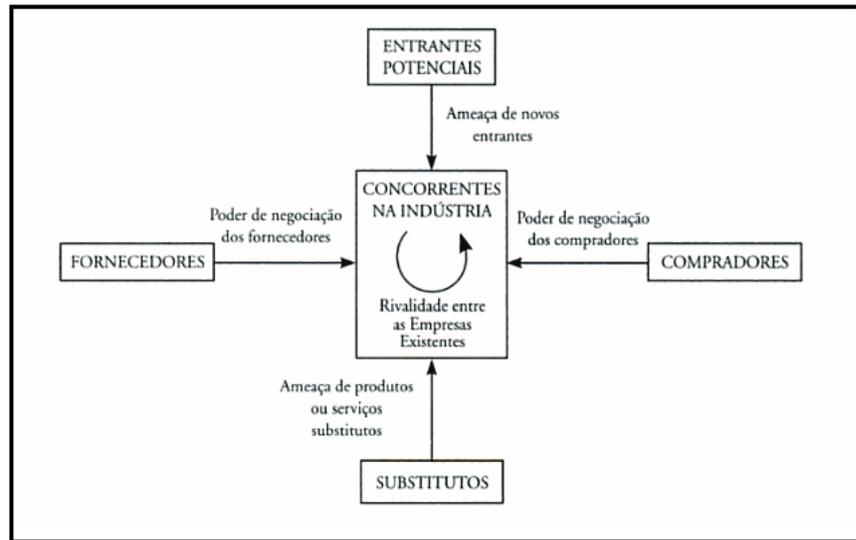
Para Hitt (2008, p. 47), “uma indústria (setor) é um grupo de empresas que fabrica produtos que são substitutos próximos. Com o decorrer da concorrência, essas empresas influenciam uma as outras”. E, em busca da competitividade estratégica e consequentes retornos superiores da concorrência, as empresas adotam uma rica combinação de estratégias competitivas, que são escolhidas devido à influência dos aspectos característicos de uma indústria.

Para Porter (1986, p. 22),

“A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria têm raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes.”

Segundo Porter (1986, p. 22), “o grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas,” que são demonstrados na Figura 2. E, essas “forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força, ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias”.

Figura 2 - Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter, 1986, p. 23

Segundo Hitt (2008, p. 49), existem históricos que as empresas realizavam análise restrita da concorrência, focando apenas em concorrentes diretos. Sendo que, o modelo das cinco forças são fatores que influenciam na lucratividade das empresas, e amplia o campo para análise competitiva. Tornando as empresas com uma visão mais ampla em relação à concorrência, a ponto de “identificar os atuais e possíveis concorrentes, detectando possíveis clientes e as empresas que os atendem.” As cinco forças competitivas básicas são:

**- Ameaça de novos entrantes:**

Para Hitt (2008, p. 49), “identificar novos entrantes é importante porque estes podem ameaçar a participação de mercado dos já existentes”. Pois, além de outros motivos, os novos entrantes trazem capacidade elevada de produção, apresentando uma ameaça ao mercado já existente. “Consequentemente, novos concorrentes podem forçar as companhias existentes a serem mais eficazes, eficientes e aprenderem a competir em novas dimensões (por exemplo, utilizando canais de distribuição pela internet)”.

Para Porter (1986, p. 25), “novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais”. Dessa maneira, com a chegada de novas empresas em uma indústria, os preços podem ser reduzidos, inflacionando os custos dos participantes do setor.

A ameaça de entrada em uma indústria depende das *barreiras de entrada* existentes, em conjunto com a *reação* que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já

existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva. A ameaça de entrada é pequena.

Para Oliveira (2014, p. 82) a ameaça de novos entrantes influencia a lucratividade das empresas ou de uma indústria (setor), pois “o número de empresas atuantes em um mercado tem correlação com o nível de atratividade existente nesse mercado”.

#### **- Poder de negociação dos fornecedores**

Segundo Porter (1986, p. 43), “os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos”.

De acordo com Hitt (2008, p. 52), “se uma empresa não conseguir recuperar os aumentos nos custos de seus fornecedores por meio de sua própria estrutura de fixação de preços, sua lucratividade será reduzida pelas ações de seus fornecedores”. Ainda, segundo o autor, um grupo de fornecedores tem poder quando:

- é dominado por poucas grandes empresas e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- não houver produtos substitutos satisfatórios disponíveis para as empresas da indústria;
- as empresas da indústria não são um cliente importante para esse grupo de fornecedores;
- os bens dos fornecedores são fundamentais para o êxito do mercado dos compradores;
- a eficácia dos produtos dos fornecedores criou altos custos de mudança para as empresas da indústria;
- ele representa uma ameaça provável à integração à frente na indústria dos compradores. A possibilidade aumenta quando os fornecedores têm recursos consideráveis e oferecem um produto altamente diferenciado.

Segundo Oliveira (2014, p. 82), o poder de barganha dos fornecedores também influencia a lucratividade das empresas em uma indústria ou setor, pois “quanto maior o poder de barganha dos fornecedores, maior a probabilidade de acréscimo nos custos”, dessa forma, gerando menor lucro a empresa.

#### **- Poder de negociação dos compradores**

Para Porter (1986, p. 40), “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”.

As empresas buscam maximizar o retorno do capital que investiram. Consequentemente os compradores (clientes de uma indústria ou empresa) querem comprar produtos pelo menor preço possível – o ponto no qual a indústria obtém a menor taxa de retorno aceitável sobre o capital que investiu. Para baixar seus custos, os compradores negociam melhor qualidade, níveis mais elevados de atendimento e preços menores. Esses resultados são obtidos encorajando disputas competitivas entre as empresas que compõem a indústria. (HITT, 2008, p. 52).

Para Hitt (2008, p. 52), os clientes – grupo de compradores – possuem poder quando:

- compram uma grande parte da produção total de uma indústria;
- as vendas do produto que está sendo adquirido são responsáveis por uma parte significativa das receitas anuais do vendedor;
- eles poderiam mudar para outro produto um custo baixo ou sem nenhum custo;
- os produtos da indústria não são diferenciados ou são padronizados, e os compradores representam uma ameaça possível se integraram para trás na indústria do vendedor.

Segundo Oliveira (2014, p. 81-82), o poder de barganha dos compradores também influencia a lucratividade das empresas em uma indústria ou setor, pois “quanto maior o poder de barganha dos compradores, maior a probabilidade de redução de preços”. E, conseqüentemente, gera a redução nos lucros da empresa.

#### **- Ameaça de produtos substitutos**

Segundo Hitt (2008, p. 53), “produtos substitutos são bens ou serviços externos a uma determinada indústria (*setor*), que executam funções iguais ou semelhantes às de um produto que uma indústria (*setor*) produz”.

Diante de inúmeras possibilidades de produtos substitutos, Porter (1986, p. 39) descreve a evidência na competição de todas as empresas em uma indústria. Dessa forma, os produtos substitutos representam ameaça para uma empresa. De maneira que,

Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço—desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. (PORTER, 1986, p. 39).

Segundo Oliveira (2014, p. 81), “o preço, a qualidade e o grau de substituição limitam os preços e, em consequência, os lucros.” Nesse caso, os produtos substitutos geram uma ameaça, pois influencia a lucratividade das empresas em uma indústria ou setor.

#### - Rivalidade entre concorrentes

Segundo Porter (1986, p. 34), a rivalidade ocorre no momento que “um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição”. A rivalidade causada pela constante disputa por posição entre os concorrentes faz com que as empresas adotem “táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente” que por sua vez, gera ainda maior rivalidade.

No entanto, apesar da rivalidade que as empresas de uma indústria possuam, elas são mutuamente dependentes. Ou seja, as ações tomadas por uma empresa geralmente provocam reações competitivas. Dessa maneira, os movimentos competitivos de uma empresa geram efeitos visíveis na concorrência, percebidos através da retaliação e dos esforços defensórios para conter esses movimentos.

As cinco forças competitivas [...] refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos, e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência neste sentido mais amplo poderia ser definida como *rivalidade ampliada*. (PORTER, 1986, p. 24).

A partir do momento que são diagnosticadas, as forças que afetam a concorrência em uma indústria e as causas básicas pelas quais são afetadas, faz-se necessário identificar pontos fortes e fracos na indústria. Adotar uma estratégia competitiva, que é “a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a determinação de posições na indústria onde estas forças sejam mais fracas”. (PORTER, 1986, p. 45).

Para Porter (1986, p. 45), “uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição *defensável* contra as cinco forças competitivas”.

De modo amplo, isto compreende vários fatores de abordagens possíveis:

- posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou

- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Para Kotler (2006, p. 51), além de perceber as oportunidades, a empresa deve “ter a capacidade de tirar o melhor proveito delas. [...] Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas”.

Nesse sentido, é fundamental a análise do ambiente externo para a identificação de oportunidades e ameaças que possam surgir. Pois, as oportunidades e ameaças são forças incontroláveis pela empresa, no entanto “as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas”. (OLIVEIRA, 2014, p. 72).

### *2.2.2 Análise ambiente interno*

Além da análise externa, o diagnóstico estratégico também deve apresentar a análise interna da empresa. Sendo que essa análise tem como finalidade identificar pontos fortes e pontos fracos da empresa, ou seja, suas qualidades e deficiências conforme a Figura 3. A análise interna “deve considerar, como perspectiva para comparação, outras empresas de seu setor de atuação”, sendo estas concorrentes atuais ou potenciais. (OLIVEIRA, 2014, p. 83).

Figura 3 - Checklist dos pontos fortes e pontos fracos

<p><b>1 Marketing</b></p> <p>Qualidade do produto Número de linhas de produto Diferenciação de produto Participação de mercado Políticas de determinação de preço Canais de distribuição Programas promocionais Serviço ao cliente Pesquisa de marketing Propaganda Força de vendas</p> <p><b>2 Pesquisa e Desenvolvimento</b></p> <p>Capacidade de P&amp;D de produto Capacidade de P&amp;D de processo Capacidade da fábrica-piloto</p> <p><b>3 Sistema de Informações Gerenciais</b></p> <p>Velocidade e resposta Qualidade das informações correntes Capacidade de expansão Sistema orientado para o usuário</p> <p><b>4 Equipe Gerencial</b></p> <p>Habilidades Congruência de valores</p>	<p>Espírito de equipe Experiência Coordenação de esforços</p> <p><b>5 Operações</b></p> <p>Controle de matérias-primas Capacidade de produção Estrutura do custo de produção Instalações e equipamentos Controle de estoques Controle de qualidade Eficiência energética</p> <p><b>6 Finanças</b></p> <p>Alavancagem financeira Alavancagem operacional Proporções do balanço Relações com acionistas Situação fiscal</p> <p><b>7 Recursos Humanos</b></p> <p>Capacidades dos funcionários Sistemas de pessoal Rotatividade de pessoal Moral dos funcionários Desenvolvimento dos funcionários</p>
---	--

Fonte: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010.

Já para Oliveira (2014), a análise interna possibilita a identificação de forças e fraquezas que são necessárias para analisar alguns aspectos.

- a) Quanto às funções administrativas a serem analisadas, para facilitar a análise interna, Oliveira (2014, p. 85) acredita que devem ser consideradas “as grandes funções de uma empresa, ou seja, marketing, finanças, produção e recursos humanos, evidenciando-se que essas quatro funções – e outras – devem ser adequadas à realidade da empresa considerada”.

Para Oliveira (2014, p. 85-96), essas grandes funções são:

I - FUNÇÃO MARKETING - na função marketing, o executivo pode considerar, para efeito de análise, os grandes aspectos: quanto ao sistema de distribuição; quanto aos produtos e serviços atuais da empresa; quanto à pesquisa de mercado, que representa um dos aspectos mais relevantes para o processo decisório estratégico, pode-se considerar; quanto à equipe de venda; quanto aos novos

produtos e serviço; quanto à promoção e à propaganda; quanto às políticas mercadológicas; quanto à organização da área de marketing;

II – FUNÇÃO FINANÇAS - podem-se ter dois grandes tipos de análises que facilitam o processo decisório do executivo:

II.1. Análise dos índices financeiros - os dados e informações necessários são tirados dos balancetes e balanços e comparados na própria empresa, verificando alguns exercícios antecedentes, bem como outras empresas que apresentam alguma similaridade com tamanho, ramo de atuação etc.;

II.2. Análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e de análise contábil. Para concretizar essa análise, é necessário estar atento para os seguintes aspectos: as funções, decisões e ações financeiras; a empresa como um todo, considerada como um sistema; a estrutura da área financeira; os orçamentos; os relatórios e demonstrativos contábeis e financeiros; as sistemas de controles internos; as projeções de lucro baseadas no balanço projetado; as políticas financeiras; e os fluxos de caixa.

III – FUNÇÃO PRODUÇÃO - para efetuar a análise interna da empresa, referente a essa função, é necessário considerar alguns aspectos: quanto a instalação industrial; quanto aos equipamentos e instalações; quanto ao processo produtivo; quanto à programação e controle da produção; quanto à qualidade; quanto ao sistema de custos industriais; quanto à pesquisa e ao desenvolvimento (P&D); quanto aos suprimentos; e quanto à organização da fábrica.

IV - FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS - alguns dos aspectos que os executivos podem considerar para sua análise interna na empresa são:

- quais são as atitudes e o grau de importância da alta administração quanto ao assunto *fator humano* na empresa?
- qual a eficácia dos programas de recrutamento, seleção e admissão de funcionários? E dos programas de treinamento e promoção?
- a empresa é sindicalizada?
- qual é o índice de rotatividade dos funcionários?
- qual a moral e a produtividade dos funcionários?

- qual o índice de absenteísmo?
- qual o nível e tipo de reivindicações dos empregados?
- como está o quadro de carreira e o plano de cargos e salários?
- como é o plano de benefícios?
- existem substitutos adequados para todos os cargos-chaves?
- qual o clima organizacional?
- existe um processo estruturado de administração do conhecimento?

b) Quanto aos aspectos organizacionais da empresa a serem analisados, nesse segundo grande aspecto a ser considerado para o estabelecimento da análise interna da empresa, podem-se analisar:

- estrutura organizacional (incluindo seus componentes, condicionantes, níveis de influência e de abrangência);
- principais políticas;
- capacitação e habilidades da alta administração;
- sistemas de informação operacionais, gerenciais e estratégicas;
- normas e procedimentos operacionais;
- sistemas de planejamentos (estratégico, tático e operacional)
- conhecimentos, atitudes e comportamentos das chefias;
- acordos com sindicatos;
- instalações industriais;
- capacitação e habilidades dos executivos e funcionários;
- ideias de novos produtos e serviços;
- rede de distribuição dos produtos e serviços;
- capacitação e habilidades da equipe de vendas;
- *portfólio* de produtos e serviços;
- controle de qualidade;
- conhecimento das necessidades dos clientes; e
- domínio do mercado consumidor.

c) Quanto à abrangência dos processos, para esse terceiro item a ser considerado no estabelecimento da análise interna, podem-se examinar:

- a empresa como um todo, considera como um sistema;

- as áreas funcionais da empresa;
  - as unidades organizacionais;
  - as equipes de profissionais realizando tarefas multidisciplinares; e
  - os profissionais da empresa, realizando tarefas individualmente.
- d) Quanto aos níveis de controle e avaliação do sistema pelo executivo da empresa, nesse caso é necessário verificar se o controle efetuado está em um dos seguintes níveis: controla a eficiência e/ ou controla a eficácia e/ ou controla a efetividade.
- e) Quanto aos critérios que o executivo utiliza para avaliar se um assunto analisado é forte, fraco ou neutro considera-se: a base histórica da empresa; as opiniões pessoais; as opiniões de consultores e de executivos da empresa; a análise de literatura; e análise orçamentária.
- f) Quanto à maneira de o executivo obter as informações necessárias para a análise interna da empresa deve ser considerado: a observação pessoal; conversas pessoais; questionários; experiência e prática; documentação do sistema; reuniões; funcionários; documentos publicados, periódicos, livros e revistas; membros dos conselhos (administração, fiscal, deliberativo e consultivo); consultores; e indicadores econômicos e financeiros.

Nesse sentido, “os vários fatores ou assuntos considerados e analisados no diagnóstico estratégico devem estar integrados dentro dos princípios do enfoque sistêmico” , lembrando que as análises devem ser realizadas de acordo com a realidade de cada um dos principais concorrentes. (OLIVEIRA, 2014, p. 96).

### **2.3 Matriz SWOT**

Para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que o diagnóstico estratégico possibilita é necessário realizar a avaliação de variáveis. De acordo com Kotler e Keller (2006), a ferramenta mais utilizada para realizar a avaliação das oportunidades e ameaças é a matriz SWOT, em seguida deve-se realizar a lista de verificação para a análise de forças e fraquezas, conforme Figura 4.

Figura 4 - Lista de verificação para análise de forças e fraquezas

	Desempenho					Importância		
	Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza menor	Fraqueza maior	Alta	Média	Pouca
<b>Marketing</b>								
1. Reputação da empresa	—	—	—	—	—	—	—	—
2. Participação de mercado	—	—	—	—	—	—	—	—
3. Satisfação do cliente	—	—	—	—	—	—	—	—
4. Retenção do cliente	—	—	—	—	—	—	—	—
5. Qualidade do produto	—	—	—	—	—	—	—	—
6. Qualidade do serviço	—	—	—	—	—	—	—	—
7. Eficiência na determinação do preço	—	—	—	—	—	—	—	—
8. Eficiência na distribuição	—	—	—	—	—	—	—	—
9. Eficiência nas promoções	—	—	—	—	—	—	—	—
10. Eficiência da força de vendas	—	—	—	—	—	—	—	—
11. Eficiência das inovações	—	—	—	—	—	—	—	—
12. Cobertura geográfica	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>Finanças</b>								
13. Custo ou disponibilidade de capital	—	—	—	—	—	—	—	—
14. Fluxo de caixa	—	—	—	—	—	—	—	—
15. Estabilidade financeira	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>Produção</b>								
16. Instalações	—	—	—	—	—	—	—	—
17. Economias de escala	—	—	—	—	—	—	—	—
18. Capacidade	—	—	—	—	—	—	—	—
19. Força de trabalho capaz e dedicada	—	—	—	—	—	—	—	—
20. Capacidade de produzir no prazo	—	—	—	—	—	—	—	—
21. Habilidades técnicas de fabricação	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>Organização</b>								
22. Liderança visionária e capaz	—	—	—	—	—	—	—	—
23. Funcionários dedicados	—	—	—	—	—	—	—	—
24. Orientação empreendedora	—	—	—	—	—	—	—	—
25. Flexibilidade ou boa capacidade de resposta	—	—	—	—	—	—	—	—

Fonte: Kotler ; Keller (2006, p. 53)

Após avaliar a análise estratégica, se torna necessário realizar o tratamento adequado dos pontos fortes e fracos da empresa, assim como as oportunidades e ameaças ambientais também necessitam de um tratamento correto. Pois, essa forma possibilita ao executivo ter uma visão geral da empresa e de seu ambiente. Diante dessa nova posição, é possível estabelecer as estratégias para que a empresa possa atingir o seu nível desejado. (OLIVEIRA, 2014).

## 2.4 Vantagem competitiva

A vantagem competitiva é o diferencial que uma empresa tem em relação a seus concorrentes. Logo, “as empresas precisam agir para superar o desempenho de seus concorrentes a fim de conquistar, manter e cultivar os clientes”. (KOTLER, 2007, p. 466).

Já Aaker (2012, p. 144), conceitua que “a vantagem competitiva sustentável é um elemento (ou a combinação de elementos) da estratégia empresarial que fornece uma vantagem importante sobre concorrentes existentes e futuros”.

Destaca também que, para obter vantagem competitiva, as empresas precisam mais do que gestão dos produtos, necessitam adotar um novo conceito de administração do cliente. Pois, “construir relacionamentos lucrativos com o cliente e conquistar **vantagem competitiva** requer entregar mais valor e satisfação para os consumidores-alvo do que os concorrentes.” (AAKER, 2012, p. 144).

Para obter vantagem competitiva no cenário atual e entregar mais valor aos clientes, as empresas têm de mudar sua antiga filosofia de produto e venda para uma nova ideologia de cliente e marketing. (KOTLER, 2007).

Dessa maneira, Kotler acredita que os profissionais de marketing devem entender as necessidades e desejos dos clientes, conhecer o mercado em que atua melhor do que os concorrentes, elaborar estratégias que proporcionem valor superior para o comprador, construir relacionamentos lucrativos e encantar os clientes. “Na medida em que a empresa pode se diferenciar e se posicionar como fornecedora de valor superior, ela ganha **vantagem competitiva**”. (2007, p. 182).

As empresas têm de ser flexíveis para responder rapidamente às alterações competitivas e do mercado. Deve possuir competências essenciais para se manterem à frente de seus rivais. O posicionamento, em tempos considerado a alma da estratégia, é hoje rejeitado, por ser demasiado estático face às mudanças dos mercados e das tecnologias. Os Concorrentes podem facilmente copiar o posicionamento estratégico, portanto, as vantagens competitivas são temporárias. (PORTER, 2001.).

De acordo com Kotler (2007, p. 5), “os consumidores normalmente deparam com uma grande quantidade de produtos e serviços capazes de lhes satisfazer determinada necessidade”. E, diante das diversas ofertas ao mercado, os clientes formam expectativas em relação ao valor e a satisfação. E, é por meio dessas expectativas que os consumidores realizam suas escolhas.

Dessa forma, é fundamental uma atenção especial dos profissionais de marketing ao estabelecer o nível adequado de expectativas, pois, se a definição das expectativas for baixa demais, podem satisfazer os que compram; porém, deixarão de atrair compradores suficientes. E, se os profissionais de marketing aumentam demais as expectativas, pode correr o risco dos compradores ficarem insatisfeitos. (KOTLER, 2007).

Segundo Kotler (2007, p. 466), para que uma empresa se posicione solidamente contra seus concorrentes e obtenha maior vantagem competitiva “o primeiro passo é a **análise da**

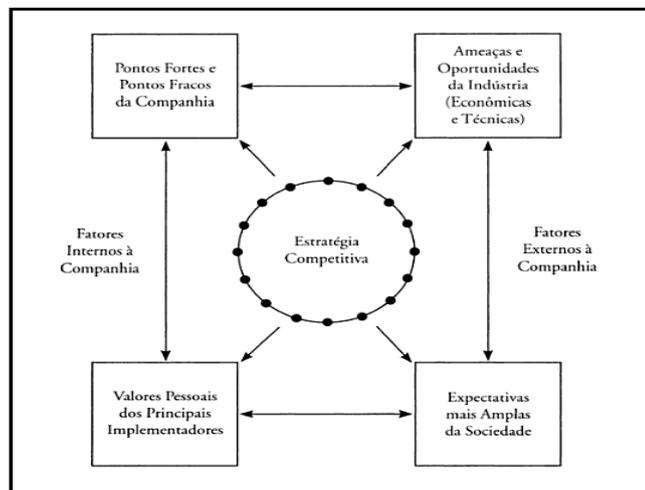
**concorrência**, o processo de identificar, avaliar e selecionar os principais concorrentes. O segundo passo é o desenvolvimento de **estratégias competitivas de marketing**”.

Nesse sentido, “a empresa deve então elaborar suas estratégias competitivas de marketing amplas, com as quais pode conquistar uma vantagem competitiva oferecendo valor superior ao cliente”. (KOTLER, 2007, p. 471).

Porter (1986, p. 49) descreve a “estratégia competitiva como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria” E, é a partir dessas ações que as empresas podem enfrentar as forças competitivas, obtendo maior retorno sobre seus investimentos.

Porter (1986, p. 17) afirma ainda que “a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. Empresas diferentes empregam palavras diferentes para alguns dos conceitos ilustrados”. Dessa forma, a “noção essencial de estratégia é captada na distinção entre fins e meios.” Sendo que essa comparação pode ser percebida através da Figura 5.

Figura 5 - Contexto onde a Estratégia Competitiva é formulada



Fonte: PORTER, 1986, p. 17.

## 2.5 O setor têxtil e de vestuário

De acordo com ABIT<sup>1</sup>, a indústria têxtil e de confecção brasileira destaca-se pela sua abrangência. Pois “a indústria da moda reúne diferentes características, dificilmente encontradas em outros setores. Fala de arte, negócios, artesanato e alta tecnologia. Mistura química, física, sociologia e história”.

No Brasil, possui mais de 100 escolas de cursos livres, técnicos, graduação e pós-graduação. Fatura cerca de R\$ 100 bilhões/ ano através de mais de 30 mil empresas. Paga R\$ 14 bilhões/ano em salários, tem investido a média de R\$ 5 bilhões a cada ano (somando desembolsos do BNDES e aquisição de máquinas e equipamentos) e recolheu R\$ 7 bilhões em contribuições federais e impostos em 2013. É a maior cadeia integrada do setor no ocidente. (ABIT)

Segundo Cabral (2013), o Brasil, juntamente com a Índia e a China são as três potências mundiais emergentes no setor têxtil. Contudo, no que se trata de exportação, muitas marcas brasileiras, ao se inserir no mercado internacional, se deparam com uma situação que não previam, pois: “o mundo ainda vê no Brasil um país de sensualidade, florestas, micos, bananas e araras como únicos representantes de nosso design no que se refere à moda”.

Nesse sentido, as marcas brasileiras, que mais se destacam no mercado global, são aquelas que conseguem retratar da melhor maneira a identidade brasileira em seus produtos. Já que o mercado internacional busca nos produtos brasileiros a inovação, as características e o design especificamente dessa identidade. (CABRAL, 2013).

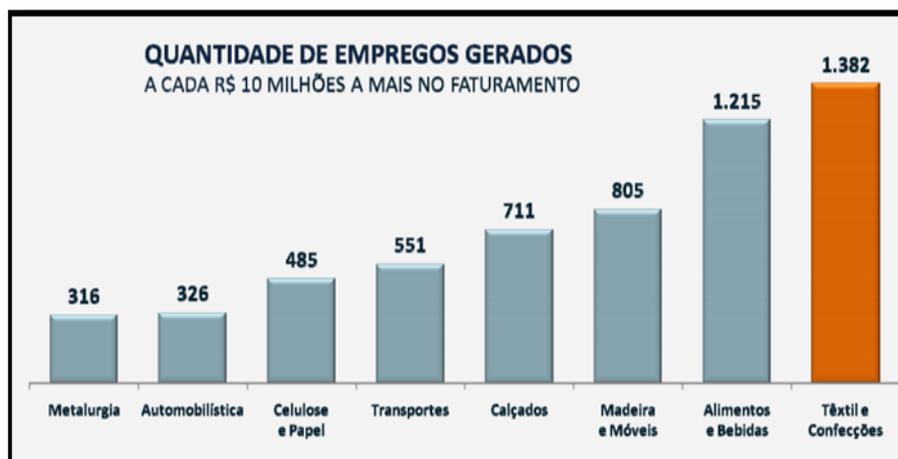
A expansão dos negócios no mercado externo se destaca como uma das estratégias para alavancar a produção (EXAME, 2015 apud ABIT). E, segundo BNDS<sup>2</sup> (apud ABIT) “nenhum setor da Indústria de Transformação tem maior potencial de gerar empregos do que o Setor Têxtil e de Confecção.” Conforme gráfico 1.

Gráfico 1 - Capacidade de geração de empregos

---

<sup>1</sup> Agência Brasileira De Indústria Têxtil e de Confecção.

<sup>2</sup> Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.



Fonte: BNDS (apud ABIT).

Segundo informado pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil (s.d.),

O setor têxtil e de confecção é uma atividade com cerca de 200 anos no País. Impulsionou muitas outras indústrias e foi o grande motor da revolução industrial no Brasil. Hoje, emprega 1,7 milhão de pessoas de forma direta, das quais 75% são mulheres.” [...] Eis a gigantesca importância econômica e social deste bicentenário setor com capilaridade em todo o território nacional.

O Brasil, conforme Quadro 1, é a quinta maior indústria têxtil do mundo e a quarta de confecção. Mesmo assim “participa com menos de 0,4% desse mercado. O mundo têxtil é mais de 50% asiático, com destaque para a China”.

Os asiáticos lideram todas as estatísticas do setor: maiores exportadores, maiores produtores, maiores empregadores, maiores produtores de algodão, maiores investimentos, maiores empresas. Não são, contudo, só estatísticas positivas que a Ásia acumula nessa área. O mundo, porém, tem sido cúmplice na manutenção de um sistema socialmente injusto, ambientalmente predatório e economicamente destruidor de outras economias. (ABIT, s.d.)

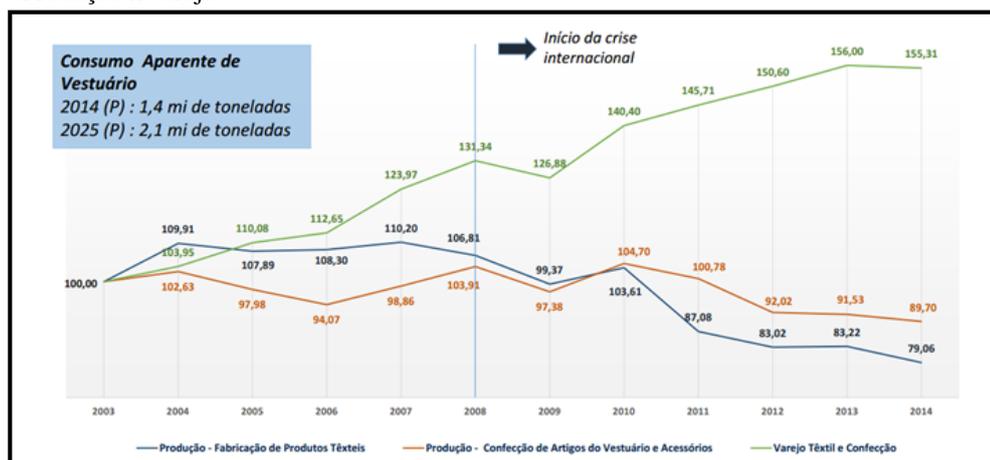
Quadro 1 - Produtores de têxteis e de vestuário

<i>Produtores de Têxteis</i>			<i>Produtores de Vestuário</i>		
País	Produção (mil ton)	% mundial	País	Produção (mil ton)	% mundial
1. China	38.561	50,7%	1. China	21.175	46,4%
2. Índia	5.793	7,6%	2. Índia	3.119	6,8%
3. EUA	4.021	5,3%	3. Paquistão	1.523	3,3%
4. Paquistão	2.820	3,7%	<b>4. BRASIL</b>	<b>1.271</b>	<b>2,8%</b>
<b>5. BRASIL</b>	<b>2.249</b>	<b>3,0%</b>	5. Turquia	1.145	2,5%
6. Indonésia	1.899	2,5%	6. Coreia do Sul	990	2,2%
7. Taiwan	1.815	2,4%	7. México	973	2,1%
8. Turquia	1.447	1,9%	8. Itália	935	2,0%
9. Coreia do Sul	1.401	1,8%	9. Malásia	692	1,5%
10. Tailândia	902	1,2%	10. Polônia	664	1,5%

Fonte: ABIT, 2013

Abit destaca que o Brasil é um dos oito maiores consumidores de vestuário, cama, mesa e banho do mundo e, é também o que mais evoluiu nos últimos dez anos. O consumo no varejo do setor têxtil e de confecção também aumentou satisfatoriamente. Em contrapartida, é percebido através do Gráfico 2 uma notável diminuição na produção no setor.

Gráfico 2 - Produção x varejo



Fonte: ABIT apud IBGE e RTCC

É notável a desproporcionalidade entre as vendas no varejo e a produção brasileira de têxtil e vestuário. Uma das razões para essa desproporcionalidade é o crescimento no mercado de produtos importados no abastecimento do mercado brasileiro. (ABIT).

Através da análise do Gráfico 3, se percebe que entre o período de 2003 e 2013 houve um crescimento de 23 vezes no volume de produtos importados no mercado brasileiro. Segundo ABIT, “cerca de 15% do mercado total de vestuário é abastecido por marcas importadas sendo que, dez anos atrás, esse índice era de apenas 2%. Já no varejo de grande superfície, esta proporção dobra e seu viés é de crescimento.”

Gráfico 3 - Importação de vestuário (Em US\$ milhões)



Fonte: ALICEWEB/MDIC apud ABIT (2013).

Novamente a China é lembrada, pois desde o início da crise internacional, onde países como USA e Inglaterra deixaram de consumir produtos chineses em favor de sua economia interna. Dessa maneira, os chineses “buscando ampliar seus mercados consumidores encontrou no Brasil uma das melhores oportunidades para manter sua produção em alta.” (CABRAL, 2013).

Pois, se tornam nítidos os impactos causados na produção e no varejo brasileiro com o início da crise internacional em 2008, conforme o Gráfico 2. Contudo, a China continua mandando produtos têxteis baratos para o Brasil, tirando a competitividade das empresas brasileiras, pois o custo “do Brasil é muito alto, um dos maiores do mundo, e isso complica a vida de quem produz, porque perde espaços para países de custos baixos”. (DELFINO apud O ESTADO, 2015).

Dessa forma, ABIT (2013) alerta que “a participação dos vestuários importados, especialmente da Ásia, vem crescendo de forma preocupante, ocupando o lugar dos produtos brasileiros nas grandes e pequenas lojas de varejo”.

### *2.5.1 Dificuldades no setor têxtil*

Segundo ABIT (2015), a indústria brasileira encerrou o ano de 2014 com queda na produção e no emprego e crescimento na ociosidade. Dessa maneira, foi concluído que “ambos os índices de dezembro de 2014 são os menores desde janeiro de 2010”. E, também, “[...] o crescimento dos preços das matérias-primas voltou a se acelerar e a insatisfação com o lucro aumentou.” (CNI apud ABIT, 2015).

Sabendo que o Brasil é o país dos impostos, a alta carga tributária é notável e “dificulta e muito o desenvolvimento de muitos setores da indústria” (CABRAL, 2013).

Diante disso, comprovou que o principal problema enfrentado pelas empresas no quarto trimestre do ano de 2014 continuou sendo a elevada carga tributária. Em seguida, outro problema que as empresas vêm enfrentando é a falta de demanda e, em terceiro lugar, a competição acirrada de mercado. Todas essas dificuldades que os empresários vêm enfrentando, resulta no aumento da insatisfação com o lucro. (ABIT, 2015)

O setor têxtil brasileiro encerrou o ano de 2014 com resultados negativos, sendo motivo de grande preocupação e alerta, colocando as empresas em perigo. “isso, porque o setor conviveu com sérios problemas, como energia elétrica muito cara, juros muito altos, imposto também muito alto e falta de apoio do governo federal”. (DELFINO apud O ESTADO, 2015).

De acordo com a revista Exame (apud ABIT, 2015), além do aumento dos custos de produção, destaca a tributação e o aumento da energia elétrica, pois no ano de 2014 “a energia ficou 40% mais cara e o megawatt /hora, que há dez anos custava R\$ 60,00, subiu para R\$ 800,00 e isso preocupa muito o setor”.

Outro complicador para a área têxtil do país teve início “após a crise econômica de 2008 em que países como USA e Inglaterra deixaram de consumir massivamente os produtos chineses em prol da economia interna”. Os chineses “buscando ampliar seus mercados consumidores encontrou no Brasil uma das melhores oportunidades para manter sua produção em alta”. (CABRAL, 2013)

Além de todas as dificuldades locais, o empresário lembra que a China continua mandando produtos têxteis mais baratos e isso, também, é um complicador para essa área do País. Ele observa que a política econômica do governo federal foi desastrosa, complicando em muito as empresas produtoras de um modo geral. Ele reitera, ainda, que todas essas dificuldades tira a competitividade das empresas brasileira e que, por isso, elas perdem terreno nas exportações. “O custo Brasil é muito alto, um dos maiores do mundo, e isso complica a vida de quem produz, porque perde espaços para países de custos baixos”, alerta. (DELFINO apud O ESTADO, 2015).

A alta concorrência com produtos chineses faz com que os empresários do setor têxtil e de confecção reformulem suas estratégias para manter as atividades. E, além da concorrência com os chineses, devemos analisar a concorrência internacional como um todo, pois “obrigou os produtores dos países centrais a uma intensa reestruturação nas suas formas de inserção no mercado e nas estratégias de organização da produção”. (ABDI; UNICAMP, 2008).

Em termos mundiais, a possibilidade de fragmentar o processo produtivo em etapas resultou em uma cadeia produtiva integrada internacionalmente e comandada por grandes empresas especializadas na gestão da marca e da comercialização, ou nas próprias empresas de varejo comandando a transferência de etapas mais intensivas em mão-de-obra para países em desenvolvimento com baixos custos salariais.. (ABDI; UNICAMP, 2008).

Entretanto, a situação do setor poderia ser bem pior no ano de 2014, porém, “a situação da indústria têxtil brasileira só não foi pior, porque o dólar subiu de valor e está se mantendo em alta beneficiando as exportações para fora do País”. (DELFINO apud O ESTADO, 2015).

### *2.5.2 Cenário e expectativas para o ano de 2015*

Apesar de a indústria têxtil encerrar 2014 com resultados negativos, os empresários do setor esperam melhoras em 2015. Contudo, segundo ABIT (apud DIÁRIO COMÉRCIO, INDÚSTRIA, 2014) a única certeza é que o ano de 2015 será difícil para o setor. E, a previsão continua sendo de “um cenário de dificuldades, em meio a queixas de falta de previsibilidade na economia e do temor de um mercado interno mais desaquecido”. (ABIT apud MOREIRA, 2015).

Conforme demonstrado no Quadro 2, a ABIT, descreve para o ano de 2015 um cenário de desaceleração da economia, desvalorização do real, ajuste fiscal, alta na taxa de juros, crise da água e da energia, fraco desempenho na economia global (Europa em dificuldades para recuperação, China desacelera e EUA pode subir juros) e baixo preço das commodities. Esses fatores devem ser avaliados cautelosamente pelos empresários, pois impactam diretamente nas indústrias, nas tomadas de decisões e na formulação de estratégias.

Quadro 2 - Cenário 2015

FATOS	IMPACTOS
Desaceleração da Economia	Menor consumo, desacelera a inflação mas impacta na produção e no emprego. Menor demanda por parte do varejo. Aumento da disputa com produtos importados. Busca de mercados alternativos no exterior.
Desvalorização do Real	Melhoria de competitividade em relação aos produtos importados, assim como para exportação. Encarecimento de Máquinas e Equipamentos importados.
Ajuste Fiscal	Risco de corte nas desonerações. Risco de aumento na carga tributária. Potencial aumento da confiança dos investidores.
Alta na Taxa de Juros/Revisão das Linhas do BNDES	Encarecimento do investimento. Redução (ainda maior) da atividade econômica.
Crise da água e energia	Aumento de custos, possibilidade de paralização de produção, encarecimento para a população reduz poder de compra dos consumidores.
Fraco Desempenho da Economia Global (Europa em dificuldades para Recuperação, China desacelera, EUA pode subir juros)	Dificuldades para aumentar exportações. Excedentes produtivos em busca de mercados. Concorrência desleal.
Baixo preço da Commodities (Em 2014 = Petróleo (-39%), Algodão (-26%))	Reduz a pressão por custos que sofrerá influência contrária do preço da energia e do custo de capital (internamente)

Fonte: ABIT, 2014

Nesse ano de 2015, a indústria têxtil brasileira deve passar “por um período de ajustes e só retomar o crescimento de fato, a partir de 2016” (ABIT apud MOREIRA, 2015). Contudo, apesar do momento atual, em que as expectativas positivas sobre o futuro do país se enfraquecem, mantém-se a convicção de que continuarão a existir grandes oportunidades no Brasil e que, sem menosprezar os graves obstáculos que terão que resolver, encontrarão alternativas para retomar a trajetória do crescimento sustentável. Para tanto, os governos, os empresários e os trabalhadores deverão formular e executar um plano estratégico, que ultrapasse mandatos, com objetivos claros e precisos. Onde os termos “direitos adquiridos” e “responsabilidades adquiridas” deverão ser proferidos juntamente, e com igual intensidade. (ABIT).

Nesse sentido, mesmo sabendo de toda a dificuldade que a indústria têxtil e a de confecção brasileira vêm enfrentando, a ABVTEX<sup>3</sup> informou que “o varejo de moda encerrou 2014 com crescimento de 1,5% em volume de peças e de 6,7% em valores nominais.” Sendo que, as projeções para 2015 do IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial) é que as vendas cresçam 3,1% em volumes e de 8,6% em valores nominais. (ABVTEX, 2015).

No entanto, ABVTEX (2015) salienta que as projeções do Instituto de Estudos e Marketing Industrial foram divulgadas antes das medidas anunciadas pelo governo na terceira semana de janeiro de 2015. Algumas dessas medidas adotadas pelo governo são:

- restrição ao crédito pessoal;
- o aumento de alíquotas de PIS/Cofins sobre as importações; e
- elevação de impostos sobre combustíveis, que é refletido no aumento de preços praticados pela indústria.

Diante deste cenário, se acredita que as projeções positivas para o ano de 2015 poderão sofrer alterações, pois as respectivas medidas adotadas pelo governo tendem a desacelerar a economia, afetando todos seus setores. Temendo-se que o consumidor final seja novamente afetado, pois as medidas de ajuste são necessárias. Contudo “deverão vir acompanhadas de incentivos ao crescimento das empresas, do poder de consumo e dos investimentos.” ABVTEX (2015).

Nesse sentido, ABVTEX (2015) acredita-se que uma medida de impacto rápido poderia ser a adoção de impostos a preços menores para as empresas do gênero. Sendo que, o Regime Tributário Competitivo para as Confecções (RTCC) vem sendo solicitado desde março de 2013 pelas associações junto ao Governo Federal.

Contudo, acredita-se que somente através da implantação do RTCC (Regime Tributário Competitivo para as Confecções) será possível libertar as forças positivas do setor. Dessa maneira, o RTCC possibilitará “uma tributação justa e equilibrada, iremos gerar mais empregos, mais arrecadação e reverteremos o déficit da balança comercial”. (ABIT; s.d).

Diante desse cenário, os profissionais do setor de vestuário devem estar atualizados as diversas mudanças e instabilidades que o setor vem apresentando. Nesse sentido, as empresas que buscam destaque necessitam realizar um diagnóstico estratégico do respectivo setor, possibilitando reconhecer o cenário atual em que atuam.

### **3 METODOLOGIA**

---

<sup>3</sup> Associação Brasileira do Varejo Têxtil.

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia que direcionou a pesquisa, bem como os procedimentos e técnicas utilizadas nas diferentes etapas para a coleta e análise de dados.

Sendo que, a fim de garantir a contemplação dos objetivos propostos, a seguir estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para esse estudo.

### **3.1 Delineamento da pesquisa**

O referente estudo visa realizar um diagnóstico estratégico no setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS. Para realizar esse estudo foi necessário pesquisar e analisar duas populações: habitantes do município e gestoras das lojas varejistas de vestuário do município em estudo. Tendo como objetivo realizar uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo.

A pesquisa com caráter exploratório foi utilizada com as gestoras das lojas varejistas de vestuário do município de Coxilha-RS. De acordo com Diehl e Tatim (2004), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, buscando torná-lo mais explícito. E, “na maioria dos casos, envolve [...] a realização de entrevistas com pessoas que possuam experiências práticas com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão”. (DIEHL;TATIM; 2004, p. 53-54).

A pesquisa com caráter descritivo foi utilizada tanto para as gestoras das lojas varejistas de vestuário do município em estudo, quanto para os habitantes do município de Coxilha-RS. De acordo com Diehl e Tatim (2004), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição de características de uma determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relação entre variáveis. A pesquisa descritiva também se caracteriza pela utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Bem como aplicação de questionários e observações sistemáticas.

Para a realização deste estudo foi necessário à utilização de uma abordagem mista na pesquisa com as gestoras das lojas varejistas de vestuário do município em estudo, envolvendo tanto a pesquisa qualitativa, quanto a pesquisa quantitativa. Já na pesquisa dos habitantes do município de Coxilha-RS foi utilizada apenas a abordagem quantitativa.

A pesquisa com as gestoras é considerada qualitativa, pois não foi realizada seguindo uma sequência rígida, possibilitando dessa forma maior liberdade ao pesquisador. De maneira que, “os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais” Visando contribuir no processo de mudança de um certo grupo, possibilitando

um entendimento mais aprofundado e com maior dificuldade de interpretação de dados do que o método de pesquisa quantitativa. (DIEHL; TATIM, 2004, p.52)

A pesquisa com abordagem quantitativa foi utilizada com as duas populações entrevistadas (conforme apêndices), pois se caracteriza pelo uso de questionário com perguntas fechadas, da quantificação (enumerar, medir) na coleta de dados e no tratamento das informações por meio de técnicas. Visando “garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às interferências.” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 51).

Nesse sentido, para realização desse estudo foram utilizados os seguintes procedimentos técnicos:

- Pesquisa de levantamento - a pesquisa de levantamento é caracterizada pela interrogação direta com as pessoas que deseja conhecer, de acordo com Gil (2010). Nesse tipo de pesquisa são solicitadas informações a cerca do problema em estudo, para em seguida realizar análise quantitativa. Sendo que esse tipo de procedimento técnico foi utilizado com as gestoras das lojas varejistas de vestuário do município em estudo, pois visa obter conclusões referente aos dados coletados. Sendo que a pesquisa por levantamento recolhe dados de todos os integrantes do universo da pesquisa, quando isso ocorre obtém-se o censo.
- Estudo de campo - a pesquisa de estudo de campo é um procedimento técnico que visa um maior aprofundamento de uma realidade específica. Podendo ser realizado por meio de observação direta das atividades do respectivo grupo estudado, ou também através de entrevistas para captar informações e explicações daquilo que ocorre naquela realidade. (GIL, 2010).

Para realização desse estudo foi utilizado o estudo de campo nas duas populações pesquisadas. Pois foi utilizada a técnica de observação de alguns fatores diretamente nas lojas de vestuário em estudo e, também foi realizado entrevistas com as respectivas gestoras das lojas varejistas de vestuário do município de Coxilha-RS.

### **3.2 Variáveis do estudo**

O referido estudo visa realizar um diagnóstico estratégico no setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS. Possibilitando identificar o cenário atual do setor, identificar potencialidades e fragilidades, além de oportunidades e ameaças do respectivo setor. Nesse sentido, utilizou-se duas categorias de análise para cumprir os objetivos deste trabalho:

- Análise SWOT, visando identificar oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, sendo que para isso foi necessário análise do ambiente interno e externo; e
- Adaptado do esquema das Cinco forças de Porter, visando analisar as forças que dirigem a concorrência e fatores que influenciam na lucratividade das empresas do setor. Visando uma ampliação da visão estratégica de mercado, possibilitando identificar atuais e possíveis concorrentes do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS.

Na sequência, buscou-se esclarecer quais as populações pesquisadas para realização do respectivo estudo.

### **3.3 População e amostra**

Para realização de trabalhos científicos, é possível conhecer as características de uma determinada população, através de apenas uma amostra de seus elementos e a partir dos resultados dessa amostra poder obter estimativas ou valores aproximados. Sendo que, num levantamento por amostragem, “a seleção dos elementos que serão efetivamente observados deve ser feita mediante o emprego de uma metodologia adequada, de tal forma que os resultados permitam avaliar as características de toda a população.” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 63-64).

População ou universo é o conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elementos, conforme os objetivos da pesquisa. Amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 64)

Nesse sentido, para realização desse estudo foi necessário pesquisar e analisar as seguintes populações:

- Habitantes do município (atuais e potenciais consumidores): para realização da pesquisa dessa população foi utilizado uma amostragem não probabilística por conveniência, sendo o total da amostra foi de 70 habitantes;

- Gestoras das lojas varejistas de vestuário do município de Coxilha-RS: devido ao fato do município concentrar apenas três empresas no varejo de vestuário, foi realizada uma pesquisa na totalidade da população. Ou seja, por censo. Considerando as três gestoras das respectivas lojas.

Diante disso, são descritos a seguir os procedimento e técnicas utilizadas na coleta de dados das populações desse estudo.

### **3.4 Procedimento e técnicas de coleta de dados**

Buscando contemplar os objetivos desse estudo, foram realizadas coletas de dados primários através de pesquisa com os habitantes do município e com as gestoras das lojas varejistas de vestuário do município de Coxilha-RS em diversos horários, durante o mês de abril de 2015. Sendo que, foi necessária também a coleta de dados secundários para realização do respectivo trabalho.

- a) Dados primários - para pesquisar a população de empresas do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS, foram utilizadas as seguintes técnicas para a coleta de dados:
  - Técnica de entrevista: pois, tratou-se de um encontro de duas pessoas a fim de obter informações de um determinado assunto através de uma “conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistador, verbalmente a informação necessária.” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 66). Visando dessa forma, averiguar fatos e identificar a opinião da população em estudo. Sendo que a entrevista com as gestoras foi realizada por meio de um roteiro semi-estruturado. Onde as perguntas feitas aos indivíduos são pré-determinadas, sendo realizada a partir de um formulário elaborado, conforme Apêndice A.
  - Técnica de observação: foi utilizada na observação de aspectos gerais dos empreendimentos, visando identificar aspectos da realidade, que os informantes não têm consciência, porém orientam o seu comportamento. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 66).

Já para realizar a coleta de dados da população de habitantes do município de Coxilha-RS foi utilizado o questionário como instrumento de pesquisa, conforme apêndice B. Segundo Diehl e Tatim (2004) o questionário visa identificar dados por meio de uma série ordenada de perguntas respondidas por escrito.

Dessa forma, estão descritas as três categorias de perguntas utilizadas para realização do questionário de pesquisa com essa população:

- Perguntas fechadas, que de acordo com Diehl e Tatim (2004) essa categoria possui apenas duas alternativas de respostas: sim ou não.
- Perguntas de múltipla escolha, que apesar de serem perguntas fechadas, possuem uma série de possíveis respostas. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 69).

Sendo que, as questões e a estrutura do questionário e da entrevista foram elaborados pela própria autora deste estudo, visando primeiramente reconhecer o perfil de ambas populações pesquisadas, em seguida buscou-se abordar questões objetivando identificar a percepção das duas populações pesquisadas quanto ao setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS.

E, por se tratar de um estudo em um município de pequeno porte e com pouca circulação de pessoas nas ruas, dificultou o processo de pesquisa com os habitantes. Diante disso, a pesquisadora escolheu os pontos mais movimentados do município de Coxilha-RS, como em estabelecimentos públicos e privados, e, também em lugares informais do respectivo município. E, apesar da população de habitantes ser uma amostra não probabilística por conveniência, buscou-se aplicá-lo a diferentes públicos de diferentes classes sociais, visando retratar a realidade da percepção geral dos habitantes.

- b) Dados secundários - para elaboração do respectivo trabalho foi necessário abordar dados gerais do setor têxtil e de vestuário, para isso utilizou-se a coleta de dados secundários nos sites da ABIT e da ABIVTEX. Também foi necessário identificar dados secundários disponíveis no site da respectiva prefeitura municipal de Coxilha-RS. Para então abordar a história do município, a fim de obter um conhecimento mais aprofundado sobre o município em estudo.

E, com finalidade de abordar dados gerais dos habitantes, área de abrangência territorial e identificação dos setores que mais contribuem para a economia do município de Coxilha-RS, foi necessária a coleta de dados secundários no site do IBGE e da FEE.

### 3.5 Análise e interpretação de dados

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 82) descrevem que tanto na pesquisa quantitativa quanto na qualitativa existe a necessidade de organizar os dados para que o pesquisador possa interpretá-los. Para isso, existem instrumentos adequados para a análise dos dados, os quais se ajustam aos diferentes tipos de pesquisa e diferentes materiais coletados.

Para interpretação dos questionários aplicados aos habitantes do município de Coxilha-RS, por se tratar de uma pesquisa quantitativa, os dados foram analisados com a representação gráfica e de tabelas estatísticas feita com a utilização do programa *Microsoft Excel*, onde foi possível interpretar e identificar a percepção dessa população por meio de percentuais quanto ao mercado de vestuário do município de Coxilha-RS.

Como a entrevista realizada com as gestoras do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS utilizou-se de uma abordagem mista, a análise e interpretação de dados foi dividida em etapas:

- para analisar e interpretar a etapa da pesquisa com abordagem quantitativa, os dados foram analisados de forma com a representação gráfica e de tabelas estatísticas feita com a utilização do programa *Microsoft Excel*, onde foi possível interpretar e identificar a percepção das gestoras quanto ao varejo de vestuário do município de Coxilha-RS;
- para analisar e interpretar a etapa da pesquisa com abordagem qualitativa, os dados foram analisados por meio de seu conteúdo. E, como a respectiva população é composta apenas por três lojistas com percepções comuns em vários aspectos, buscou-se identificar a frequência das respostas, possibilitando uma melhor análise sobre a percepção que as gestoras possuem quanto ao varejo de vestuário do município de Coxilha-RS.

Na sequência, através do Quadro 3 foi possível uma melhor visualização da metodologia utilizada para realização deste estudo.

Quadro 3 - Síntese da metodologia

METODOLOGIA	
<b>População:</b> habitantes do município	<b>População:</b> gestores das lojas do setor de vestuário do município de Coxilha-RS
<b>Delineamento:</b> pesquisa descritiva, aplicada com abordagem quantitativa.	<b>Delineamento:</b> pesquisa exploratória e descritiva, aplicada com abordagem mista
<b>Procedimento:</b> - estudo de campo	<b>Procedimento:</b> - estudo de campo - estudo de levantamento
<b>Amostra:</b> 70 habitantes - amostragem não probabilística por conveniência	<b>Amostra:</b> 3 gestores - amostragem por censo
<b>Instrumento para coleta de dados:</b> questionário	<b>Instrumento para coleta de dados:</b> - entrevista - observação
<b>Análise dos dados:</b> análise estatística	<b>Análise dos dados:</b> análise estatística e descritiva

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

E, após descrever a metodologia utilizada na realização desse estudo. No próximo capítulo buscou-se apresentar os dados coletados e a discussão dos resultados.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados os dados secundários, visando abordar a história do município em estudo, dados gerais dos habitantes, área de abrangência territorial e identificação dos setores que mais contribuem para a economia do município de Coxilha-RS. Possibilitando assim, um conhecimento mais aprofundado sobre o município em estudo.

Também são apresentados os dados primários coletados através das pesquisas com os habitantes e com as gestoras do município de Coxilha-RS, a fim de identificar a percepção de ambas às populações pesquisadas, viabilizando realizar um diagnóstico estratégico do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS.

### 4.1 Abordagem geral do município

Conforme o site oficial da prefeitura de Coxilha-RS (s.d.), o município possui esse nome típico gaúcho devido ao fato de “estar localizado em uma região que apresenta as mais altas elevações do planalto rio-grandense”.

Devido a essas altas elevações, o local foi escolhido para construção das casas dos primeiros moradores pelo fato de se sentirem mais protegidos aos ataques de índios agressivos predominantes da região. Por essa razão, a localidade “ficou conhecida como região das fazendas das coxilhas”. (PREFEITURA MUNICIPAL DE COXILHA, s.d.).

De acordo com o site oficial da prefeitura de Coxilha-RS (s.d.), os primeiros destaques do município aconteceram a partir da implantação da estrada de ferro concluída no ano de 1911. Fator esse que oportunizou a exploração, a industrialização e a comercialização da madeira, especialmente do pinheiro araucária.

Entre 1910 e 1950 ocorreu a fase áurea da madeira, com a exploração do pinheiro brasileiro para exportação, e com a mata nativa como instrumento de alimentação das locomotivas da Viação Férrea e dos locomóveis das serrarias. Durante as décadas de 30 e 40, Coxilha foi o maior pólo de exportação de madeira, com diversas fábricas de caixas, aplainados e aduelas. (PREFEITURA MUNICIPAL DE COXILHA.).

Através de avanços como mecanização nas lavouras, o município se destacou como grande produtor de trigo, e posteriormente a “cultura de soja teve grande expansão pelo incremento da exportação e pelos bons preços alcançados por este grão no mercado externo.” (PREFEITURA MUNICIPAL DE COXILHA).

De acordo com o site oficial da Prefeitura Municipal de Coxilha-RS, foi formada na década de 90 a Comissão de Emancipação de Coxilha. Sendo que, por meio de plebiscito foi concebido o direito de emancipação, dessa maneira foi “sancionada a Lei de Criação do Município no dia 20 de março de 1992, sendo este o dia da Fundação do Município”.

Atualmente, segundo a Fundação de Economia e Estatística (2014) o município de Coxilha possui uma área territorial de 422,8 km<sup>2</sup>. É composto por 2.793 habitantes, sendo que 1.377 são do sexo masculino representando 49,3 % da população e 1.416 são do sexo feminino representando 50,7 % da população. (IBGE).

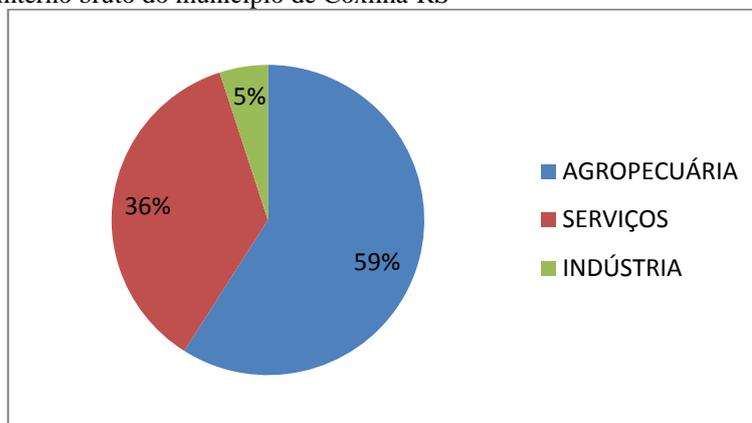
E, analisando os dados etários dos habitantes do município de Coxilha do último censo demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia E Estatística, verifica-se que:

- 21% dos habitantes do município possuem de 0 a 14 anos;
- 48% dos habitantes do município possuem de 15 a 44 anos;
- 23% dos habitantes do município possuem de 45 a 64 anos; e
- Apenas 8% possuem mais de 65 anos.

Contudo no que se refere à alfabetização, o município de Coxilha-RS possui um índice de 6,86% de habitantes com 15 ou mais anos de idade considerados analfabetos. (FEE, 2010)

De acordo com dados do IBGE (2014), em parceria com Órgãos Estaduais de Estatística, Secretarias Estaduais de Governo e Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA, a economia do município de Coxilha – RS se destaca no setor de agropecuária, que contribui 59% do PIB do município. Em segundo lugar, os serviços com 36% e, o setor que menos se destaca é o setor industrial, que contribui com apenas 5% para o PIB do município, conforme o Gráfico 4.

Gráfico 4 - Produto interno bruto do município de Coxilha-RS



Fonte: IBGE (2014)

Nesse sentido, segundo a prefeitura municipal de Coxilha-RS, o município concentra apenas 3 (três) empresas ativas estabelecidas no comércio varejista de vestuário. Lembrando que, o foco principal de todas as lojas do respectivo setor é o comércio de vestuário. E, apesar de trabalharem com diferentes marcas e estilos, todas as lojas vendem vestuário para toda a família, ou seja, todas trabalham com as seguintes categorias:

- roupa de bebê;
- roupa infantil;
- roupa juvenil;
- roupa adulta feminina;
- roupa adulta masculina.

Dessa maneira, após apresentar o histórico geral, dados dos habitantes, e dados da economia do município de Coxilha-RS. Foi possível analisar e interpretar também os dados primários que a pesquisa apresentou.

## 4.2 Análise e interpretação dos dados

Essa etapa do trabalho visa analisar os dados obtidos a partir das pesquisas realizadas com as populações envolvidas na realização deste estudo.

### 4.2.1 Perfil das gestoras e das empresas pesquisadas

Para conhecer e comparar as empresas do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS foi necessário identificar as características das gestoras e das empresas pesquisadas.

Tabela 1 - Caracterização das gestoras e das empresas pesquisadas

<b>Caracterização das gestoras das empresas pesquisadas</b>			
	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
<b>Sexo</b>	Feminino	Feminino	Feminino
<b>Cargo/ Função</b>	Proprietária	Proprietária	Proprietária
<b>Escolaridade</b>	Médio Completo	Médio Completo	Médio Completo
<b>Tempo De Experiência No Setor</b>	4 Anos	12 Anos	15 Anos

Tabela 1 - Caracterização das gestoras e das empresas pesquisadas (continuação)

<b>Caracterização das empresas pesquisadas</b>			
	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
<b>Regime De Tributação</b>	MEI	MEI	MEI
<b>Tempo De Atuação Da Empresa</b>	8 Meses	12 Anos	2 Anos E 7 Meses
<b>Funcionários</b>	Proprietária E 1 Funcionária	Proprietária E Sua Filha	1 Funcionária

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em relação à caracterização das gestoras das empresas pesquisadas, através da análise da Tabela 1, percebe-se que todas as empresas varejistas de vestuário do município de Coxilha-RS, possuem gestoras/proprietárias do sexo feminino. Todas possuem escolaridade de Ensino Médio Completo, sendo que a gestora da empresa A possui quatro anos de experiência no setor, a gestora da empresa B, possui 12 anos e a gestora da empresa C possui 15 anos de experiência no setor.

Em relação à caracterização das empresas, nota-se através da análise da Tabela 1 que a totalidade das empresas do varejo de vestuário do município de Coxilha-RS possuem o regime de tributação enquadradas no MEI.

Analisando a empresa B, percebe-se que essa empresa possui maior tempo de atuação no comércio varejista de vestuário do município de Coxilha-RS, com doze anos de atuação; a mesma possui a proprietária e uma funcionária presentes na loja e; o segundo maior tempo de atuação é a empresa C, com dois anos e sete meses, possuindo apenas uma funcionária presente na loja; e a empresa com menor tempo de atuação é a empresa com A, com apenas oito meses de atuação, possuindo a proprietária e uma funcionária presentes na loja.

Após identificar a caracterização das gestoras e das empresas pesquisadas, notou-se a importância de conhecer a percepção das gestoras referente vários aspectos.

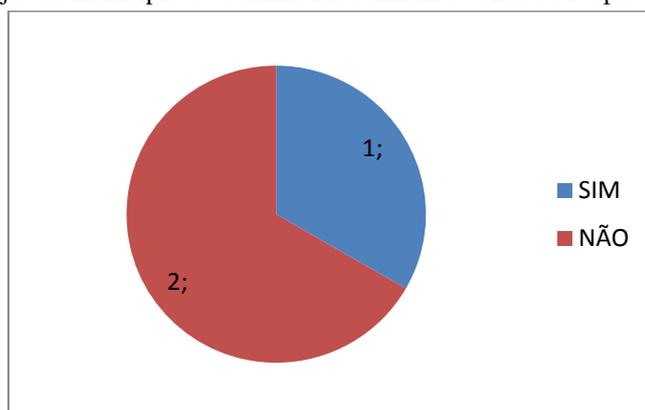
#### *4.2.2 Percepção das gestoras entrevistados*

Com o objetivo de identificar a percepção das gestoras quanto ao setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS, buscou-se em um primeiro momento reconhecer aspectos em relação ao conhecimento que as gestoras varejistas possuem de seu respectivo portfólio de produtos. Notou-se que dentre as empresas entrevistadas, 2 (duas) acreditam conhecer parcialmente as características do portfólio de produtos de sua loja. Enquanto apenas

1 (uma) acredita conhecer bem as características do portfólio de produtos de seu estabelecimento.

Na sequência, buscou identificar se as lojas de vestuário do município de Coxilha-RS vendem roupas de grife ou não.

Gráfico 5 - Quantidade lojas do município de Coxilha-RS utilizam a venda de roupas de grife



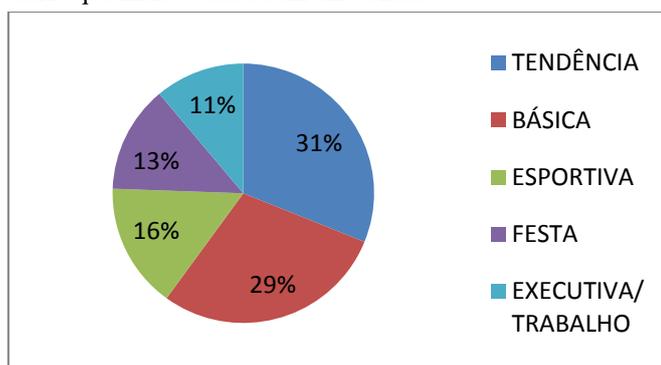
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Segundo o Gráfico 5, constata-se que 2 (duas) lojas não utilizam a venda de roupas de grife. Enquanto somente 1 (uma) das lojas entrevistadas realiza a venda de produtos de grife. Isso ocorre devido ao fato do município de Coxilha-RS ser de pequeno porte, levando aos lojistas do município não investirem em vestuário de grife, pois acreditam que não existe público suficiente para esse tipo de vestuário.

Também se verificou através dos dados da pesquisa, que a totalidade das empresas entrevistadas utilizam a venda apenas de produtos nacionais. Todas elas nunca cogitaram a ideia de importar vestuário, devido ao fato de não conhecer o processo de importação, levando as empresas pesquisadas a desconsiderar essa alternativa.

Na sequência buscou identificar quais os estilos de vestuário que as lojas de vestuário do município de Coxilha-RS possuem maior destaque em vendas.

Gráfico 6 - Estilos de vestuário que mais se destacam em vendas

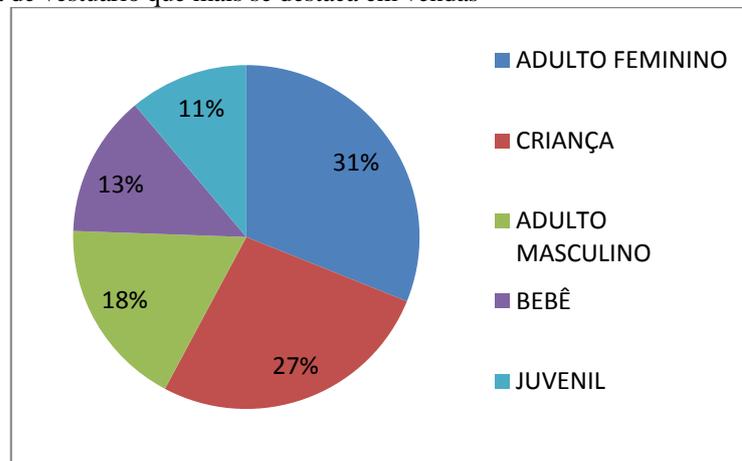


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Nesse sentido, em relação aos estilos de vestuário que as empresas do município contemplam, através da análise do Gráfico 6, pode-se dizer que os que possuem maior destaque são as tendências da moda com 31% das vendas, e as roupas básicas com 29%. Em terceiro lugar, com 16%, se destaca as roupas esportivas, em quarto lugar, com 13%, aparecem às roupas de festa. E, as roupas estilo executiva/trabalho aparecem em último lugar, com apenas 11% do total das vendas.

Também se fez necessário a identificação das categorias de vestuário que mais se destacam em vendas nas lojas do município de Coxilha-RS.

Gráfico 7 - Categoria de vestuário que mais se destaca em vendas



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Referente às categorias de vestuário que as lojas do município contemplam, percebe-se mediante a análise do Gráfico 7 que as duas que mais se destacam em vendas são as roupas da categoria adulta feminina com 31% do total das vendas. E, em seguida a categoria de roupas para criança com 27% das vendas. Em terceiro lugar de vendas, com 18% é destacada a categoria de roupas adulto masculina. Sendo que as categorias que menos se destacam são a categoria de roupas de bebê, com 13% e a categoria de roupas juvenil com apenas 11% das vendas.

De acordo com Jornal O Nacional (2015) “acompanhar as tendências de moda é um dos artifícios utilizados pelos lojistas para vender mais peças de vestuário durante o ano”. Diante disso, buscou-se identificar as maneiras utilizadas pelos profissionais das lojas de vestuário do município de Coxilha-RS para permanecerem atualizados nas tendências da moda.

Descrição	Frequência
Informação com fornecedores	3
Vitrine de outras lojas	1
Sites de moda	1
Televisão	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Através da análise da Tabela 2, pode-se identificar as maneiras utilizadas pelos lojistas do município de Coxilha-RS de permanecerem atualizados na moda. Nessa questão, podemos perceber que todas as empresas possuem um método em comum, os três lojistas entrevistados buscam informações essenciais com seus fornecedores. E, além dessa maneira, cada empresa possui mais uma forma distinta de permanecer atualizada nas tendências da moda, uma busca identificar as tendências nas vitrines de outras lojas da região, outra se atualiza na moda com sites específicos, e a outra utiliza a televisão para se manter atualizada nas tendências da moda.

Sendo que na sequência buscou-se identificar as estratégias de venda utilizadas pelos lojistas de vestuário do município de Coxilha-RS.

Tabela 3 - Estratégia de vendas utilizada pelos lojistas de vestuário do município de Coxilha-RS

Descrição	Frequência
Contata o cliente na chegada de produtos	2
Conhecendo o perfil de cada cliente, oferece o produto de acordo com o perfil e o estilo de cada cliente	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em relação às estratégias de venda utilizadas pelos varejistas de vestuário do município de Coxilha-RS, se percebe através da análise da Tabela 3 que duas das empresas entrevistadas contatam os clientes na chegada de mercadoria na loja, acreditando ser uma boa estratégia de vendas. E, uma dentre as entrevistadas, acredita que sua estratégia de vendas está em sua capacidade de conhecer o perfil de cada cliente, podendo oferecer aquilo que irá suprir as necessidades e desejos de cada consumidor. Sendo que, essas estratégias utilizadas pelas gestoras pesquisadas são facilitadas pelo fato do município de Coxilha-RS ser de pequeno porte.

Também foi necessário identificar a percepção que os lojistas de vestuário do município de Coxilha-RS possuem do mercado em que atuam.

Tabela 4 - Percepção das gestoras quanto ao comércio varejista de vestuário

Descrição	Frequência
A crise econômica trouxe recessão nas compras	2

Vendas domiciliares prejudicam o varejo de vestuário	2
Tem mercado para peças exclusivas	1
Tem mercado para produtos mais baratos	1
Tem mercado para roupas infantis	1
Os habitantes estão desabitoados a comprar nas lojas do município	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Conforme a Tabela 4, em relação à percepção das gestoras pesquisadas sobre o comércio varejista de vestuário do município de Coxilha-RS, identificou-se mencionado em duas respostas, que o fator da crise econômica acarretou na recessão das compras e impactou diretamente nos lucros dos varejistas pesquisados do setor de vestuário do município de Coxilha-RS; também com duas citações foi mencionado que as vendas domiciliares prejudicam os lojistas estabelecidos no setor varejista do município. Em uma das respostas é destacado a existência de mercado para peças exclusivas; em outra resposta é destacado possível mercado para produtos mais baratos; em outra foi citada que há enorme procura por produtos infantis. E, também um dos lojistas acredita que os habitantes do município deixam de comprar nas lojas do município por estarem desabitoados a realizar suas compras no município.

Na sequência, buscou identificar quem as gestoras do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS consideram como sendo seus concorrentes.

Tabela 5 - Os lojistas consideram seus concorrentes

Descrição	Frequência
Lojistas do município	3
Lojistas da região	3
Vendedoras domiciliares	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Através da análise da Tabela 5, identificou-se que duas gestoras acreditam que seus concorrentes são lojistas do município, lojistas da região e vendedoras domiciliares. E, uma das gestoras pesquisadas acredita que as vendedoras domiciliares não são seus concorrentes e sim apenas lojas do município e da região apresentam-se como concorrentes.

Também foi identificada a necessidade de conhecer as ações utilizadas pelas empresas varejistas de vestuário do município de Coxilha-RS para aumentar a atratividade do setor em estudo.

Tabela 6 - Ações para aumentar atratividade do setor varejista

Descrição	Frequência
Divulgação e propaganda	3
Promoções	2
Vender roupas para toda a família	1
Entrega de brindes	1
Vitrine atrativa	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Segundo a Tabela 6, pode-se perceber que a totalidade das gestoras acredita que é possível aumentar a atratividade no setor com aumento de divulgação e propaganda. Com duas citações, os lojistas também acreditam que para maior atratividade é possível realizar promoções mais chamativas. Também foi citado em uma das respostas que vender roupas para toda a família pode se tornar uma atratividade, se tornando um diferencial para os lojistas que conseguem se adequar a esse quesito, pois conseguem entregar praticidade a seus clientes. A distribuição de brindes e; uma vitrine atrativa também foram mencionadas em uma das respostas.

Nesse sentido, ações para aumentar a atratividade não é tarefa fácil. Pois, “atrair clientes é o sonho de toda empresa”, contudo “atrair clientes requer foco no mercado, profissionalismo e, além de tudo algum investimento.” (THINKOUTSIDE; 2009).

Em seguida, se percebeu a necessidade de identificar as maneiras utilizadas pelas gestoras do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS para estabelecer o preço de venda de seus produtos.

Tabela 7 - Estabelecimento do preço de venda dos produtos

Descrição	Frequência
Analisa o preço da concorrência	3
De acordo com o preço que o cliente está disposto a pagar	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Através da análise da Tabela 7, percebe-se que a totalidade das gestoras pesquisadas não possui um padrão de estabelecimento de preço de seus produtos. Ou seja, estabelecem o preço com base naquilo que o cliente está disposto a pagar. E, uma das gestoras além dessa maneira também utiliza a análise de preços trabalhada pela concorrência.

Através dessa análise é possível identificar que na realidade nenhuma das empresas pesquisadas do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS possuem conhecimento de como estabelecer o preço de venda de seus produtos.

E, de acordo com o Jornal O Serigráfico (2015), o fato da maioria dos empresários não saber calcular o preço de venda de seus produtos se deve por não possuírem controles financeiros, nem contabilidade gerencial que atenda suas necessidades.

Na sequência, buscou-se identificar a opinião das gestoras das lojas varejistas de vestuário do município de Coxilha-RS sobre os fatores que levam os habitantes do município deixar de comprar em seu estabelecimento.

Tabela 8 - Percepção geral das gestoras quanto aos fatores que fazem os habitantes deixar de comprar em seu estabelecimento

Pouca variedade	NÃO
Falta de exclusividade no atendimento	NÃO
Baixa qualidade	NÃO
Difíceis formas de pagamento	NÃO
Dificuldade de comprovação de renda para parcelamento	NÃO
Ausência de desconto á vista	NÃO
Incompatibilidade de horários	TALVEZ
Compra pela internet	TALVEZ
Não encontram as marcas que desejam	TALVEZ
Preço elevado	TALVEZ
Falta de divulgação/propaganda	TALVEZ
Comprar de vendedoras domiciliares	SIM
Aproveita o lazer e prefere comprar em shopping	SIM
Compra em cidades da região	SIM

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Analisando a Tabela 8, foi possível perceber que os lojistas do município acreditam que os habitantes NÃO deixam de comprar por:

- pouca variedade; todos os lojistas acreditam que possuem bastante variedade;
- falta de exclusividade no atendimento e atenção com o cliente; pois todos dizem possuir um bom atendimento;
- baixa qualidade de produto; pois acreditam que trabalham com produtos de boa qualidade;
- difíceis formas de pagamento; de maneira que são bem flexíveis quanto a esse quesito;
- dificuldade de comprovação de renda para parcelamento; pois descrevem que é muito raro deixar fechar uma venda por esse motivo;
- ausência de desconto à vista.

Através dessa análise percebemos que os lojistas do município acreditam que os habitantes TALVEZ ou em algumas situações deixam de comprar por:

- incompatibilidade de horários;
- comprar pela internet;
- não encontrar as marcas que desejam;
- preço elevado;
- falta de divulgação e propaganda.

Através dessa análise percebemos que os lojistas do município acreditam que os habitantes DEIXAM de comprar nas lojas do município por:

- comprar em cidades da região, aproveitando o lazer preferindo comprar em shopping;
- comprar de vendedoras domiciliares.

Em seguida, buscou-se através da técnica de observação, descrever alguns aspectos percebidos pela entrevistadora que não faziam parte da entrevista. Contudo são fatores se tornaram relevantes para esse estudo.

#### 4.2.3 Aspectos percebidos das empresas do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS

Apesar das empresas estudadas apresentarem os mesmos públicos alvos, possuem características distintas. Diante disso, notou-se a importância de realizar uma comparação dos aspectos percebidos pela autora, utilizando a técnica de observação direta.

Tabela 9 - Aspectos percebidos das empresas do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS

<b>Fatores</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
<b>Iluminação</b>	Bom	Fraca, Amarela	Boa
<b>Organização Mesas/ Balcões</b>	Bom	Parcial	Boa
<b>Organização Produtos</b>	Bom	Ruim	Ótimo
<b>Limpeza</b>	Bom	Bom	Bom
<b>Conhecimento Produtos</b>	Parcial	Bom	Bom

Tabela 9 - Aspectos percebidos das empresas do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS (continuação)

<b>Fatores</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
<b>Apresentação Vendedoras</b>	Ótimo	Parcial	Parcial

<b>Atendimento</b>	Ótimo – Personalizado	Bom	Bom Toda Frente Vidro, Bastante
<b>Vitrine</b>	Grade Tampa A Vitrine, Sem Iluminação	Não Tem Vitrine	Manequins, Com Iluminação.
<b>Espaço Físico</b>	Bom	Ruim Bom, Com	Ótimo Bom, Com
<b>Fachada Loja</b>	Não Tem Ótimo, Papel De	Iluminação.	Iluminação
<b>Paredes Internas</b>	Parede	Parcial	Bom
<b>Móveis</b>	Bonitos, Novos	Velhos	Velhos
<b>Objetos Decorativos</b>	Bom	Não Tem	Não Tem
<b>Ordenamento Roupas</b>	Bom	Ruim	Ótimo
<b>Calçada</b>	Bom	Não Tem	Bom
<b>Provador</b>	1 Provador	1 Provador	2 Provadores
<b>Desconto À Vista</b>	20%	5 A 10 %	10%
<b>Venda diária</b>	15 peças	5 peças	6 peças
<b>Produtos de Grife</b>	Sim	Não	Não

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na Tabela 9, foram inseridos os fatores percebidos durante a entrevista com as respectivas gestoras das lojas varejistas de vestuário do município de Coxilha-RS, possibilitando identificar alguns aspectos não percebidos pelas gestoras.

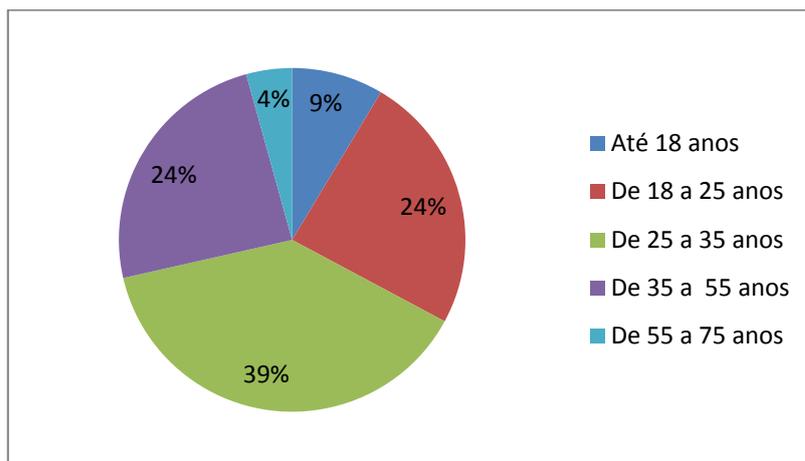
Também foi possível realizar um comparativo entre as empresas pesquisadas sobre diversos fatores, bem como a estrutura e o espaço físico, a iluminação, a decoração, tipos de produto, organização das mesas e produtos, limpeza do local, apresentação das vendedoras, atendimento a clientes, dentre outros fatores.

#### *4.2.4 Perfil dos habitantes pesquisados do município de Coxilha-RS*

Para realização desse estudo foi pesquisado somente pessoas que residem no município de Coxilha-RS, salientando que a amostra da população de habitantes atingiu 70 respondentes. Dessa maneira notou-se a importância de conhecer o perfil dos habitantes pesquisados.

Identificou-se que 33% dos habitantes pesquisados do município de Coxilha-RS são do sexo masculino e 67% são do sexo feminino. Na sequência é identificada a faixa etária dos habitantes pesquisados.

Gráfico 8 - Dados etários dos habitantes pesquisados

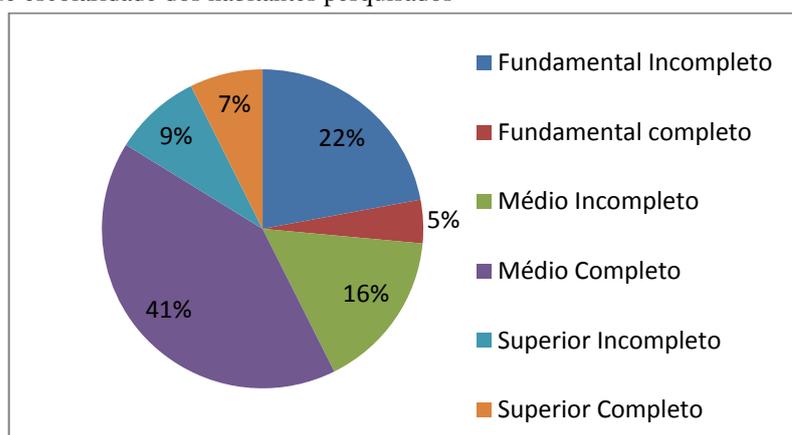


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Através do Gráfico 8, podemos perceber que apenas 9% dos habitantes entrevistados possuem até 18 anos; 24% possuem de 18 a 25 anos; 39% dos habitantes entrevistados possuem de 25 a 35 anos; 24% possuem de 35 a 55 anos e, apenas 4% dos habitantes entrevistados possuem de 55 a 75 anos. Nesse sentido, se percebe que a maioria dos habitantes pesquisados do município de Coxilha-RS são jovens com idade de até 35 anos, ou seja 72% dos entrevistados possuem até 35 anos.

Além dos dados etários, outro fator importante que merece ser analisado, é o perfil de escolaridade dos habitantes pesquisados.

Gráfico 9 - Nível de escolaridade dos habitantes pesquisados



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Ao observar o Gráfico 9, é possível perceber que dentre os habitantes pesquisados do município de Coxilha-RS, 22% não concluíram o Ensino Fundamental, 5% possuem Fundamental Completo, 16% dos habitantes pesquisados possuem escolaridade Médio Incompleto. Observa-se também que o grau de escolaridade que mais se destaca entre os

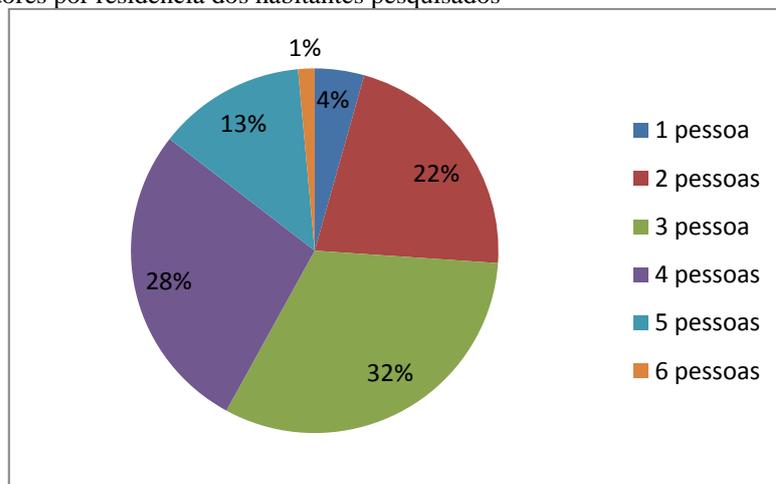
habitantes entrevistados é o Ensino Médio Completo, onde 41% dos entrevistados possuem esse perfil. E, dentre os habitantes pesquisados, 9% possui escolaridade Superior Incompleto e apenas 7% dos habitantes pesquisados possuem formação Superior Completa.

Nesse sentido, os índices que mais despertam a atenção são:

- O alto índice de pessoas entrevistadas que não concluíram o Ensino Fundamental (22% dos habitantes entrevistados);
- O baixo nível de habitantes que possuem formação Superior Completa (apenas 7% dos habitantes entrevistados);
- Contudo, o gráfico de escolaridade dos habitantes pesquisados demonstra que o índice com maior destaque é a formação de Ensino médio Completo (com 41% dos habitantes entrevistados).

Na sequência, para realização deste estudo notou-se a importância de analisar o número de habitantes por residência dentre os habitantes pesquisados do município de Coxilha-RS.

Gráfico 10 - Moradores por residência dos habitantes pesquisados



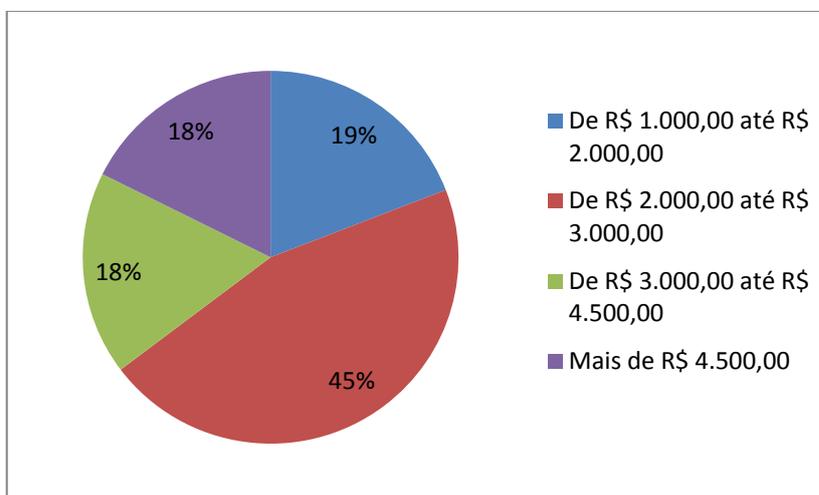
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Diante da análise do Gráfico 10, se percebe que apenas 4% dos habitantes entrevistados residem sozinhos, 22% descrevem residir acompanhados de mais uma pessoa, 32% informam residir 3 (três) pessoas em sua casa, 28% descrevem que moram 4 (quatro) pessoas em sua residência, 13% declaram que 5 (cinco) pessoas moram em sua casa e, em apenas 1% dos entrevistados informam que residem 6 (seis) pessoas em sua residência.

Nesse sentido, é percebido que a maioria dos habitantes pesquisados declara que residem duas, três e quatro pessoas em sua residência.

Em seguida, buscou-se identificar a renda familiar dos habitantes pesquisados do município de Coxilha/ RS.

Gráfico 11 - Renda familiar mensal aproximada dos habitantes pesquisados

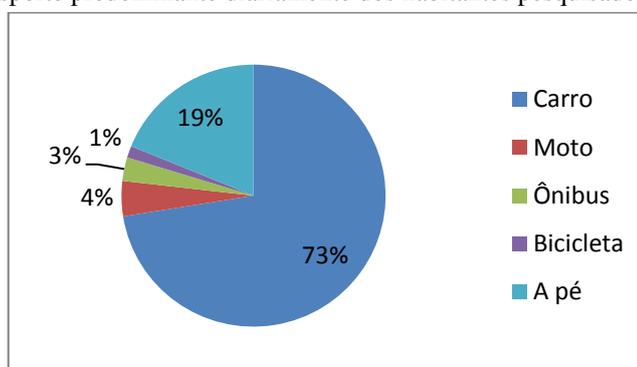


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Através da análise do Gráfico 11, em relação à faixa salarial familiar dos habitantes entrevistados, pode-se afirmar que 19% possuem renda familiar mensal de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00; 45% possuem renda familiar mensal de R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00; 18% possuem renda familiar mensal de R\$ 3.000,00 a R\$ 4.500,00. E, apenas 18% dos habitantes pesquisados possuem renda familiar mensal superior a R\$ 4.500,00.

Sendo que, na sequência foram identificados os meios de transportes mais utilizados pelos habitantes pesquisados do município de Coxilha-RS.

Gráfico 12 - Meio de transporte predominante diariamente dos habitantes pesquisados



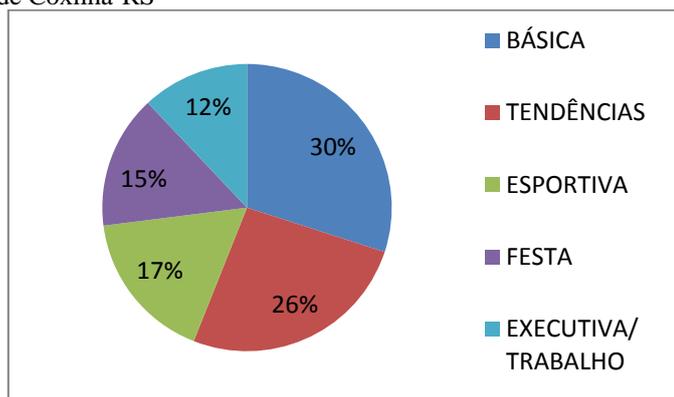
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Analisando o Gráfico 12, é possível perceber que 73% dos habitantes pesquisados possuem o automóvel como o principal meio de transporte. Do total dos entrevistados, 19%

descrevem que não utilizam nenhum meio de transporte, realizando sua locomoção a pé. Os demais meios de transporte como motocicleta, ônibus e bicicleta somam 8% do total de respostas juntos.

Na sequência buscou-se identificar quais os estilos de vestuário que os habitantes pesquisados mais gostariam de encontrar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS.

Gráfico 13 - Estilos de vestuário que os habitantes pesquisados mais gostariam de encontrar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS

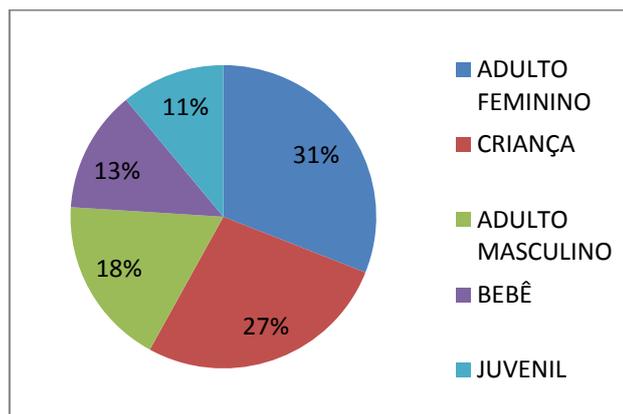


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Diante do Gráfico 13, percebem-se os estilos de roupa que os habitantes do município de Coxilha-RS mais gostariam de encontrar. Nota-se que os estilos que mais se destacam, é o estilo de roupas básicas com 30% e o estilo de tendências/modismo com 26%. Já os estilos roupa de festa, roupa esportiva e roupa executiva apresentaram percentuais menos significantes, dessa maneira são os estilos que os habitantes do município menos gostariam de encontrar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS.

Também buscou-se identificar quais as categorias de vestuário que os habitantes pesquisados mais gostariam de encontrar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS.

Gráfico 14 - Categoria de vestuário que os habitantes pesquisados mais gostariam de encontrar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS



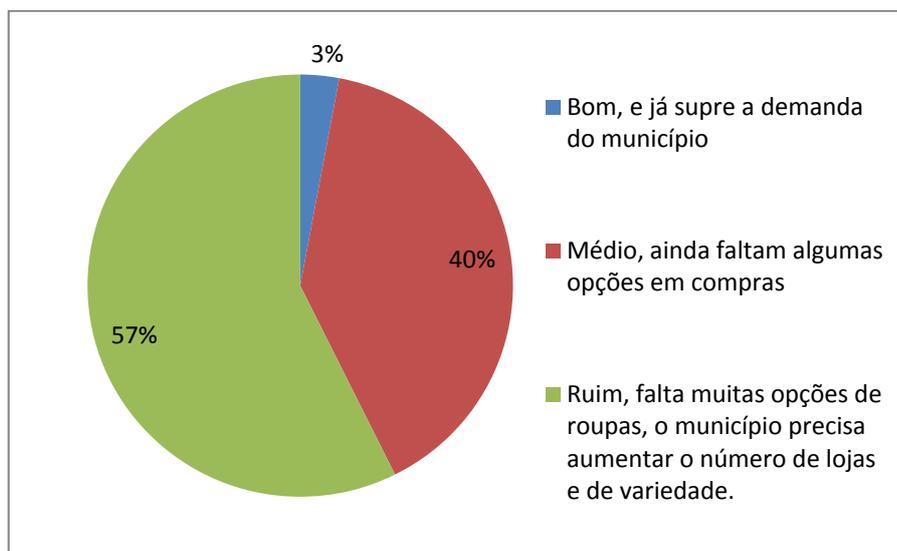
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Analisando o Gráfico 14, percebe-se que as categorias que os habitantes pesquisados mais gostariam de encontrar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS são: categorias adulto feminino em primeiro lugar, categoria de roupa de crianças em segundo lugar e a categoria adulto masculino em terceiro lugar. E, as categorias que os habitantes pesquisados menos gostariam de encontrar nas lojas do município em estudo são as roupas para bebê e roupas da categoria juvenil.

#### 4.2.5 Percepção dos habitantes entrevistados do município de Coxilha-RS

Também, notou-se a importância de identificar a percepção dos habitantes pesquisados em relação ao comércio de vestuário do município de Coxilha/RS.

Gráfico 15 - Percepção dos habitantes pesquisados em relação ao setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

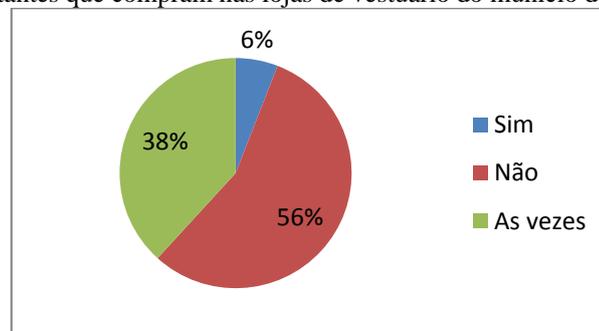
A partir da análise do Gráfico 15, conclui-se que:

- Apenas 3% dos habitantes pesquisados acreditam que o setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS é bom, e que já supre a demanda do município;
- Nota-se também, que 40% dos habitantes pesquisados classificam o varejo de vestuário como médio, ou seja, ainda faltam algumas opções em compras;
- Sendo que mais da metade dos habitantes pesquisados, 57% consideram o setor varejista de vestuário do município ruim, que faltam muitas opções de roupas e que existe a necessidade de aumentar o número de lojas e de variedade no setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS.

Nesse sentido, se percebe que existe uma necessidade que não está sendo suprida, pois segundo a análise do gráfico, 97% dos habitantes pesquisados acreditam que o comércio varejista de vestuário do município de Coxilha-RS deixa de suprir as necessidades dos habitantes. Sendo que apenas 3% dos habitantes pesquisados estão satisfeitos com o setor varejista de vestuário do município.

Na sequência, buscou identificar se os habitantes pesquisados estão realizando suas compras no comércio varejista de vestuário do município de Coxilha-RS.

Gráfico 16 - Índice de habitantes que compram nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS

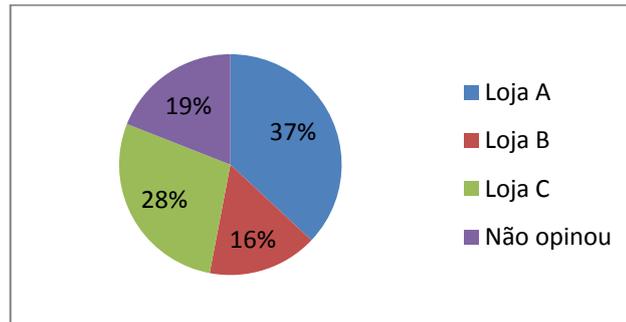


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

De acordo com o Gráfico 16, 56% dos habitantes pesquisados nunca compram nas lojas de vestuário do município de Coxilha. E, 38% algumas vezes ou em algumas situações compram nas lojas de vestuário do município. Sendo que apenas 6% dos habitantes declaram sempre comprar nas lojas do município.

Respectivamente, analisando os habitantes pesquisados que realizam suas compras no comércio varejista de vestuário do município de Coxilha-RS. Buscou-se identificar quais as lojas do município em realizam suas compras.

Gráfico 17 - Lojas do município em que os habitantes pesquisados realizam suas compras

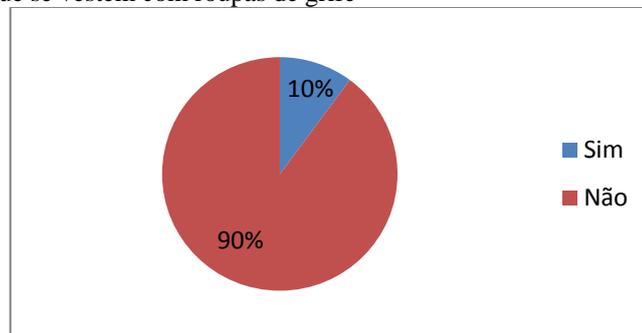


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Conforme o Gráfico 17, dos habitantes que realizam suas compras nas lojas de varejo de vestuário de Coxilha-RS, a maioria dentre eles, com 37% afirmam comprar na Loja A; 28% declaram comprar na loja C e apenas 16% compram na loja B. Sendo que, 19% dos habitantes que realizam compras nas lojas de vestuário do município de Coxilha preferiram não opinar quanto às lojas nas quais realizam suas compras.

Na sequência, a questão foi abordada a fim de identificar o percentual de habitantes entrevistados que se vestem com roupas de grife.

Gráfico 18 - Habitantes que se vestem com roupas de grife



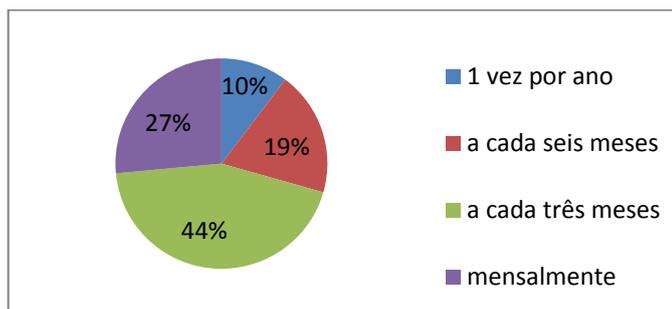
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Analisando o Gráfico 18, se percebe que 90% dos habitantes pesquisados não se vestem com roupas de grife, esse alto índice está associado com a baixa renda dos habitantes pesquisados, possuindo renda incompatível com a segmentação de vestuário de grife. Apenas 10% dos habitantes pesquisados se vestem com roupas de grife.

Diante desses índices percebe-se que não existe oportunidade para a segmentação de roupas de grife no setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS, pois o índice de habitantes pesquisados que se vestem com esse tipo de roupas é muito baixo.

Também foi necessário identificar a frequência de compra de vestuário que os habitantes pesquisados possuem.

Gráfico 19 - Frequência de compra de vestuário dos habitantes pesquisados

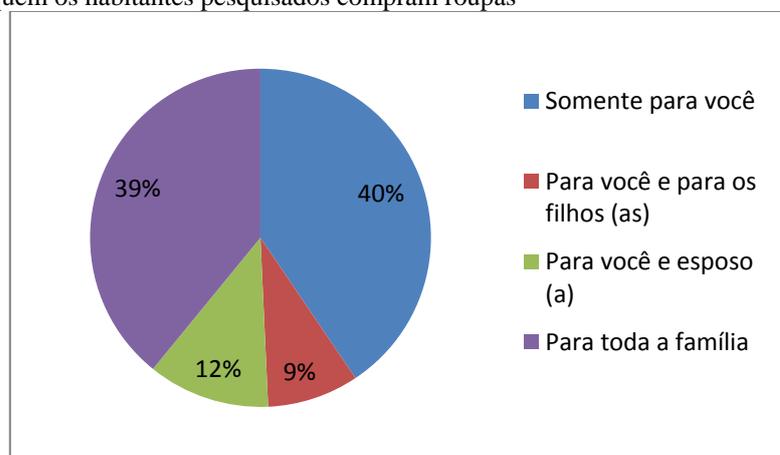


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em relação à frequência de compra de vestuário, o Gráfico 19 demonstra que 10% dos habitantes pesquisados compram uma única vez no ano; 19% possui uma frequência de compra a cada seis meses; 44% a cada três meses e apenas 27% dos habitantes pesquisados possui frequência mensal de compras. Ou seja, a maioria dos habitantes pesquisados possui frequência mensal e trimestral de compra de vestuário.

Na sequência, buscou-se identificar para quem os habitantes pesquisados do município de Coxilha-RS compram roupas.

Gráfico 20 - Para quem os habitantes pesquisados compram roupas

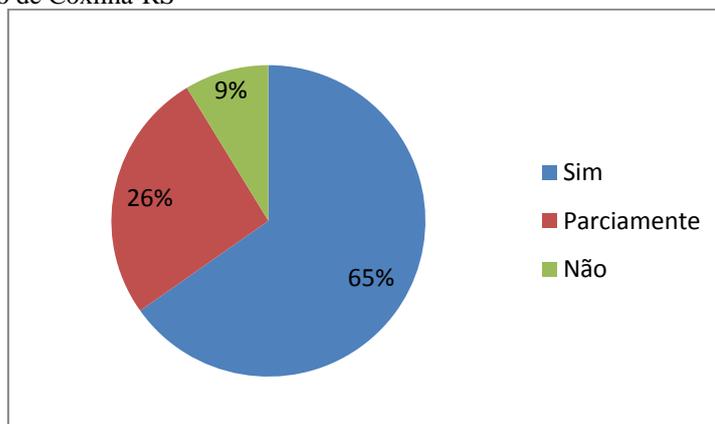


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O Gráfico 20 possibilitou identificar que 40% dos habitantes do município de Coxilha-RS pesquisados compram roupas apenas para eles (as) mesmos (as); 39% compram roupas para toda família; 12% além de comprarem roupas para eles (as) mesmos (as), também compram para o esposo (a). E, apenas 9% além de comprar roupas para si próprios (as), também compram para os filhos (as). Diante do alto índice de habitantes pesquisados que compram roupas somente para eles, percebe-se a oportunidade para lojas segmentadas por categorias de vestuário.

Respectivamente, a fim de identificar ações que possam ser realizadas pelos lojistas de vestuário do município de Coxilha-RS, buscou-se identificar se a opção de vale presente nas lojas do município de Coxilha-RS poderia ser uma boa alternativa.

Gráfico 21 - Índice de habitantes que consideram a opção de vale presente uma boa alternativa para os lojistas de vestuário do município de Coxilha-RS



Fonte: Dados da pesquisa, 2015

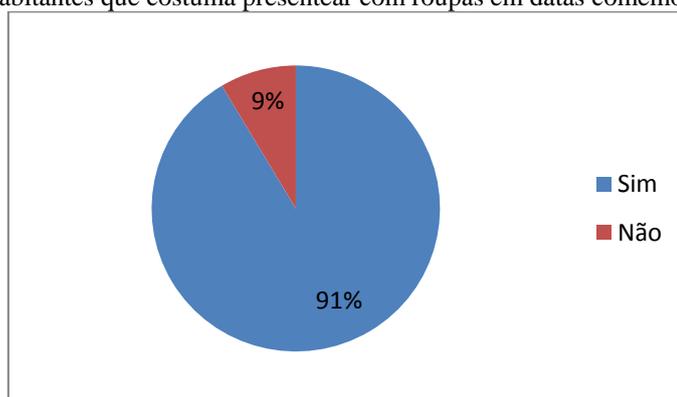
Mediante a análise do Gráfico 21, se percebe que 65% dos habitantes questionados acreditam que a opção de vale presente nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS é uma boa alternativa; 26% acredita que essa opção é uma alternativa parcialmente boa; e apenas 9% acreditam que não é uma boa alternativa.

Sabendo que os varejistas de vestuário de Coxilha-RS não possuem a alternativa de vale presente, lançou-se essa questão com o intuito de identificar ações de relacionamento que possam ser realizadas.

Assim, por meio desse estudo foi identificado, que a maioria dos habitantes pesquisados do município de Coxilha-RS aprova a opção de vale presente, pois acreditam que essa seria uma boa alternativa para o varejo de vestuário oferecer aos habitantes do município de Coxilha-RS.

Em seguida, sabendo da grande movimentação do comércio em datas comemorativas. Buscou-se identificar se os habitantes do município de Coxilha-RS costumam presentear com roupas em datas comemorativas.

Gráfico 22 - Índice de habitantes que costuma presentear com roupas em datas comemorativas



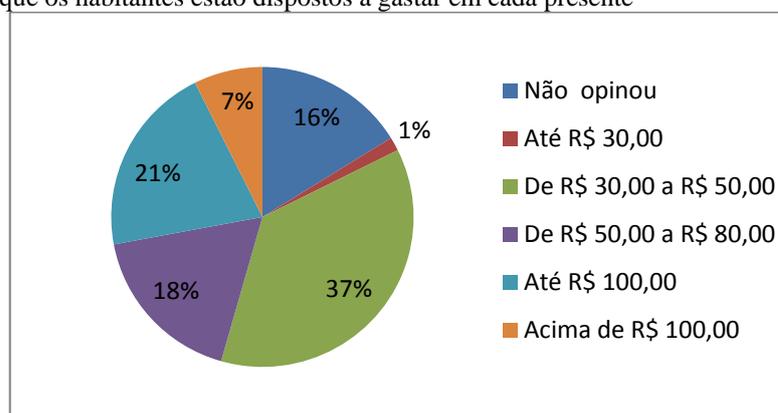
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Através do Gráfico 22 é possível visualizar que 91% dos habitantes pesquisados costumam presentear com roupas em datas comemorativas. E, apenas 9% dentre os pesquisados não presenteiam com roupas.

Diante dessa análise, fica nítida a enorme oportunidade que os varejistas de vestuário de Coxilha-RS possuem, pois 91% dos habitantes pesquisados costumam presentear com roupas em datas comemorativas.

Outro fator analisado respectivamente foi o valor que cada habitante pesquisado está disposto a pagar por cada presente.

Gráfico 23 - Valor que os habitantes estão dispostos a gastar em cada presente

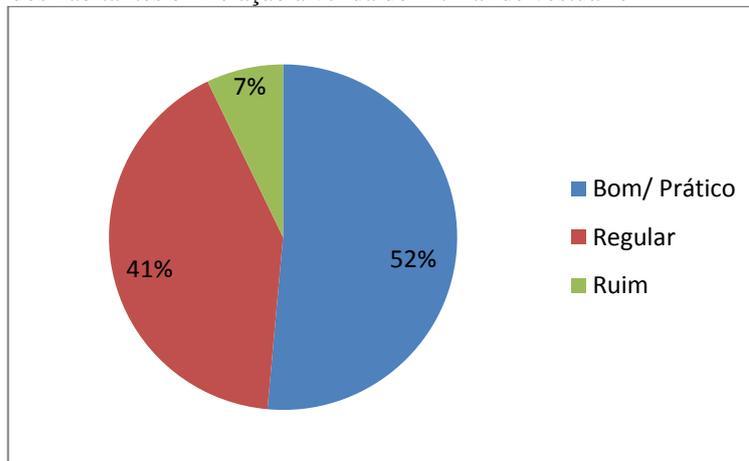


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Analisando o Gráfico 23, verifica-se que o maior índice, somando 37% dos habitantes do município de Coxilha-RS pesquisados, estão dispostos a gastar de R\$30,00 a R\$50,00; 18% estão dispostos a pagar de R\$50,00 a R\$80,00 em cada presente; 21% estão dispostos a gastar até R\$ 100,00 em cada presente. E, apenas 7% dos habitantes pesquisados estão dispostos a pagar mais de R\$ 100,00 em cada presente. Dessa maneira, se percebe que o preço que a maioria dos habitantes pesquisados estão dispostos a pagar varia de R\$ 30,00 a R\$ 100,00.

Também se notou a importância de analisar a opinião dos habitantes pesquisados em relação à venda domiciliar de vestuário.

Gráfico 24 - Opinião dos habitantes em relação à venda domiciliar de vestuário



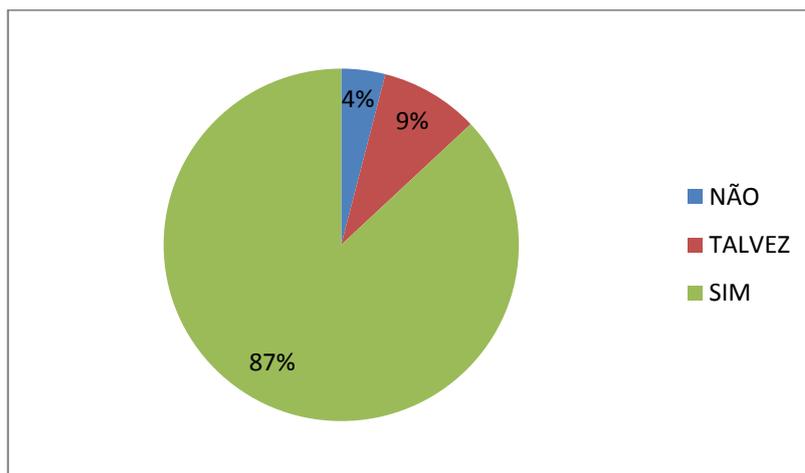
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Percebe-se através do Gráfico 24, demonstra um alto índice de aceitabilidade em relação à venda domiciliar de vestuário, pois 52% dos habitantes pesquisados acreditam ser uma maneira prática e boa; 41% dos habitantes também demonstram uma aceitabilidade regular. Dessa maneira se percebe que 93% consideram de bom a regular esse tipo de venda, e que apenas 7% consideram que a venda domiciliar de vestuário é uma maneira ruim de realizar suas compras.

Essa grande aceitabilidade em relação à venda domiciliar de vestuário se deve ao fato da pesquisa ser em um município de pequeno porte, onde praticamente todos os habitantes se conhecem e a venda de produtos através de bom relacionamento fica em evidência.

Na sequência, buscou-se identificar os motivos que levam os habitantes pesquisados do município de Coxilha-RS a deixar de comprar nas lojas de vestuário do respectivo município.

Gráfico 25 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por comprar em cidades da região

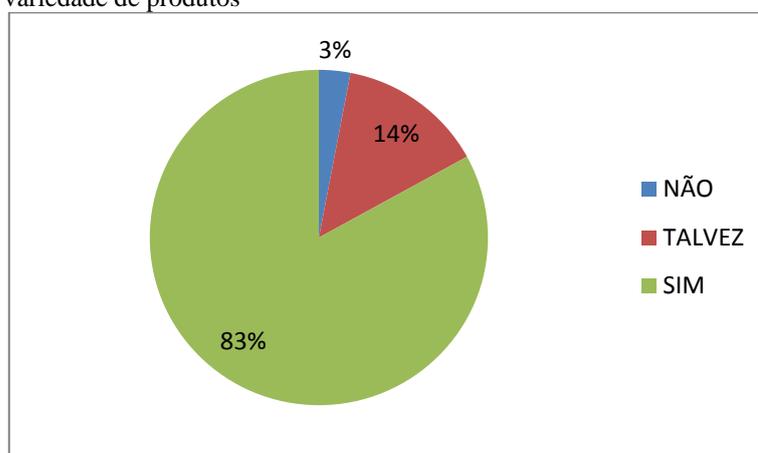


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Através da análise do Gráfico 25, pode-se perceber que apenas 4% dos habitantes não deixam de comprar nas lojas de vestuário do município por comprar em lojas da região. Sendo que 9% dos habitantes entrevistados em algumas situações deixam de comprar nas lojas de vestuário do município por comprar em lojas da região. Contudo, a maioria, com 87% dos habitantes pesquisados confirmam que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município por comprar em lojas da região.

Diante desses dados, se questionou quanto aos reais motivos que faz com que um alto índice dos habitantes do município de Coxilha-RS deixe de comprar nas lojas locais de vestuário. Nesse sentido, buscou-se identificar o que as lojas do setor varejista de vestuário de Coxilha-RS precisam melhorar, ou seja, quais são seus pontos fracos e fortes.

Gráfico 26 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por apresentarem pouca variedade de produtos



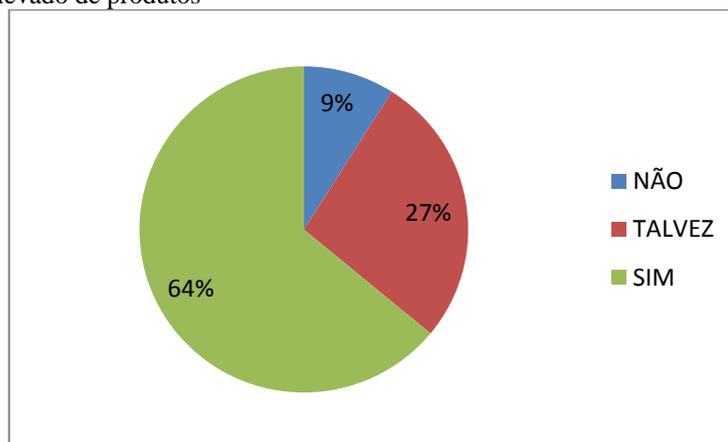
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Observando o Gráfico 26, nota-se que a principal causa dos habitantes deixarem de comprar nas lojas do município de Coxilha-RS é o fator das lojas locais possuírem pouca

variedade de produtos. Dessa maneira se percebe que 83% dos habitantes pesquisados acreditam que as lojas do município de Coxilha possuem pouca variedade de produtos e que isso é determinante na hora de escolher em qual loja irão realizar suas compras. Sendo que 14% dos habitantes pesquisados acreditam que a falta de variedade em algumas situações faz com que deixem de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS. E, apenas 3% dos habitantes pesquisados acreditam que as lojas do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS não possuem pouca variedade de produtos, e que não é por esse motivo que deixam de realizar suas compras nas lojas locais do município em estudo.

Em seguida, percebeu-se a importância identificar se o preço cobrado pelos lojistas de vestuário do município de Coxilha-RS está muito elevado, e se esse fator faz com que os habitantes pesquisados deixem de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por possuírem preços elevados.

Gráfico 27 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por apresentarem preço elevado de produtos

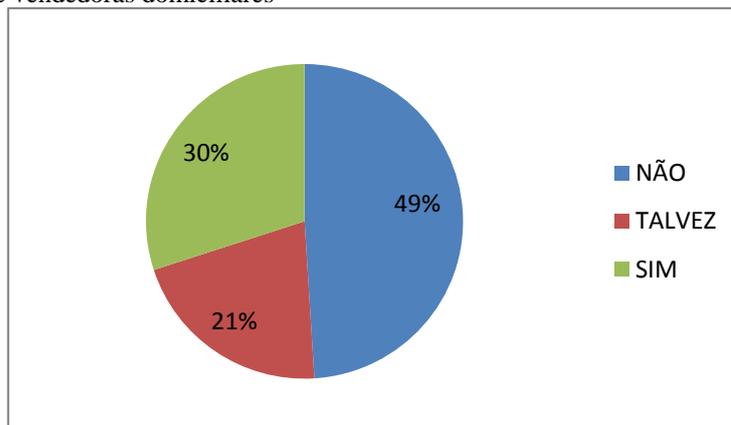


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Nesse sentido, analisando o Gráfico 27 se percebe que o preço cobrado é um dos fatores determinantes de compra. Pois 64% dos habitantes pesquisados deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por apresentarem preços elevados. Sendo que, 27% dos habitantes pesquisados em algumas situações deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por apresentarem preços elevados. E, apenas 9% dos habitantes pesquisados acreditam que o preço cobrado pelos lojistas de vestuário do município de Coxilha-RS não é fator determinante de compra, e não é por esse fator que deixam de realizar suas compras nas lojas locais do município em estudo.

Posteriormente, buscou-se identificar se os habitantes pesquisados deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por comprar de vendedoras domiciliar.

Gráfico 28 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por motivo de comprar de vendedoras domiciliares

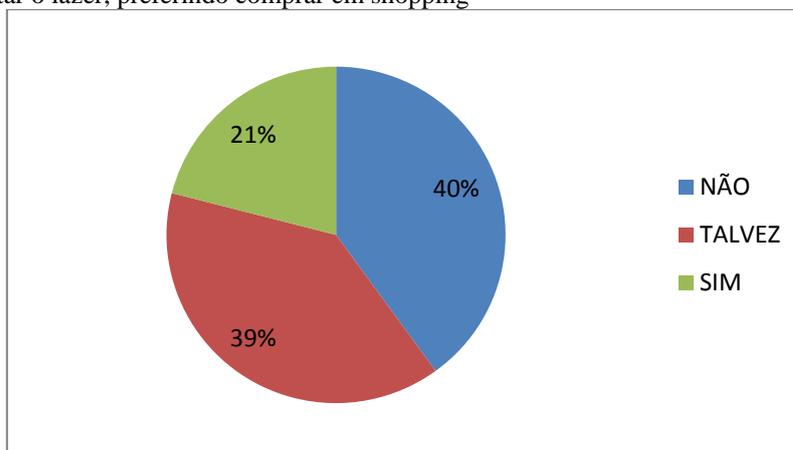


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Diante do Gráfico 28, nota-se que 49% dos habitantes pesquisados não deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por comprar de vendedoras que vão até a sua residência. Porém 30% dos habitantes pesquisados deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por comprar de vendedoras que vão até a sua residência. E, 21% dos habitantes pesquisados, informam que algumas vezes ou em algumas situações deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por comprar de vendedoras domiciliares.

Na sequência, buscou-se identificar se os habitantes do município deixam de realizar suas compras nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por preferir comprar em shoppings para aproveitar o lazer.

Gráfico 29 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por motivo de aproveitar o lazer, preferindo comprar em shopping



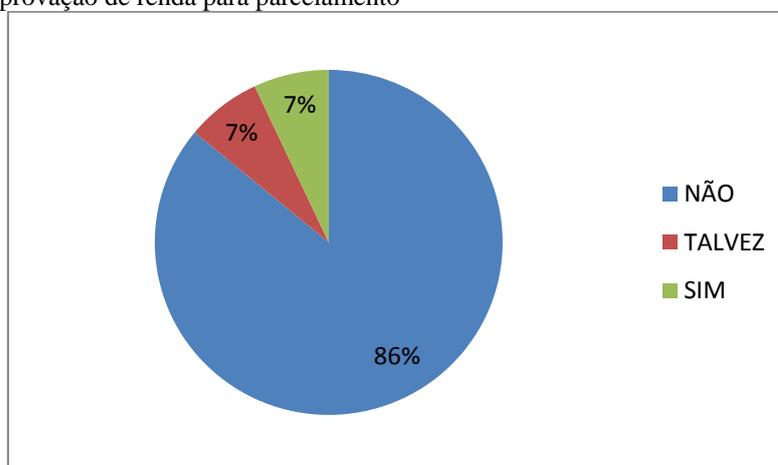
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Segundo a análise do Gráfico 29, se percebe que 40% dos habitantes do município de Coxilha-RS não deixam de comprar nas lojas do município de Coxilha-RS por preferir comprar

em shopping. Sendo que, 39% dos habitantes pesquisados acreditam que algumas vezes ou em algumas situações deixam de comprar nas lojas locais do município em estudo por aproveitar o lazer e comprar em shopping. E, apenas 21% dos habitantes pesquisados sempre deixam de comprar nas lojas locais por preferir aproveitar o lazer, comprando em shopping.

Em seguida, também buscou-se identificar se os habitantes pesquisados deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS pelo motivo de possuírem dificuldades com comprovação de renda para parcelamento.

Gráfico 30 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por dificuldade de comprovação de renda para parcelamento

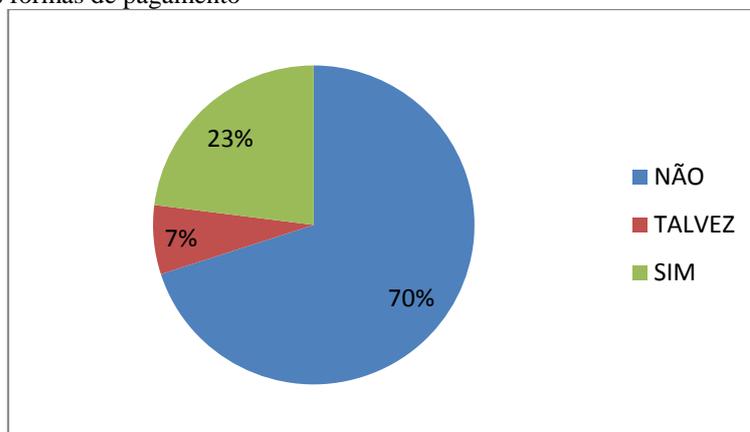


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Nesse sentido, através da análise do Gráfico 30, pode-se concluir que apenas 7% dos habitantes pesquisados deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por terem dificuldades de comprovação de renda para parcelamento. Sendo que, com o mesmo percentual, 7% dos habitantes pesquisados em algumas situações deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por terem dificuldades de comprovação de renda para parcelamento. Contudo a maioria, 86% dos habitantes acreditam que não é pelo fator de dificuldade de comprovação de renda que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município em estudo. Pois, se trata de um estudo em um município de pequeno porte, onde o relacionamento fica evidente, e dificilmente possuem problemas com parcelamento.

Posteriormente, buscando um aprofundamento maior nos fatores que fazem com que os habitantes pesquisados deixem de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS, buscou identificar se os lojistas do município trabalham com difíceis formas de pagamento. E, se esse fator é determinante para que os habitantes do município em estudo deixem de realizar suas compras nas lojas de vestuário do município em estudo.

Gráfico 31 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por possuírem difíceis as formas de pagamento

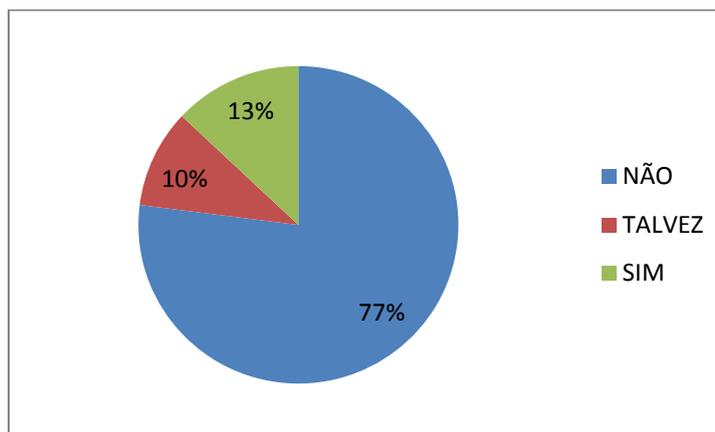


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Diante a análise do Gráfico 31, se percebe que 23% dos habitantes pesquisados deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS pelas difíceis formas de pagamento que as empresas locais possuem. Sendo que 7% dos habitantes pesquisados em algumas situações deixam de comprar nas lojas de vestuário do município em estudo pelas difíceis formas de pagamento. Contudo 70%, ou seja a maioria dos habitantes entrevistados não deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por esse fator. Ao contrário, esse percentual de habitantes entrevistados acredita que as lojas de vestuário possuam formas de pagamento facilitadas.

Na sequência, buscou identificar se existe falta de amizade dos varejistas de vestuário do município em estudo com os habitantes pesquisados. E, se esse fator é determinante de compra.

Gráfico 32 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por falta de amizade com proprietários

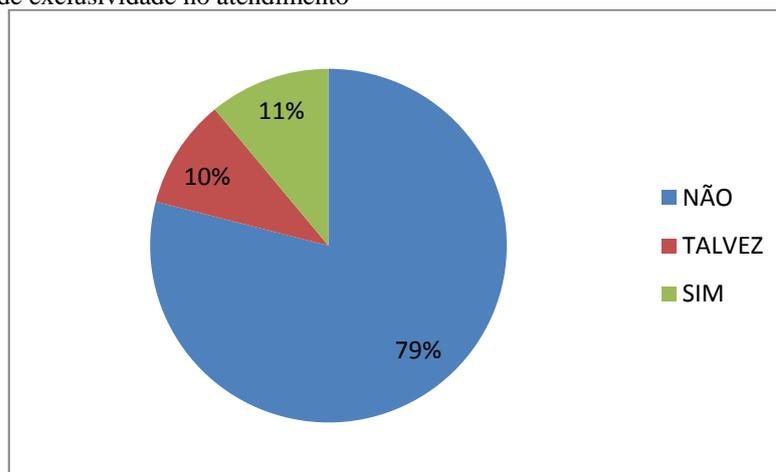


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Nesse sentido, pode-se perceber através da análise do Gráfico 32 que 13% dos habitantes pesquisados deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por não terem amizade com os lojistas. Sendo que 10% dos habitantes pesquisados acreditam que em algumas situações deixam de comprar nas lojas do comércio varejista de vestuário pela falta de amizade com os proprietários. Contudo, 77% dos habitantes pesquisados informam que não existe falta de amizade com os lojistas, e que não é por essa razão que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS.

Também, notou-se a importância de abordar a existência de falta de exclusividade no atendimento, e se esse fator faz com que os habitantes pesquisados deixem de comprar nas lojas de vestuário do município em estudo.

Gráfico 33 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por apresentarem falta de exclusividade no atendimento



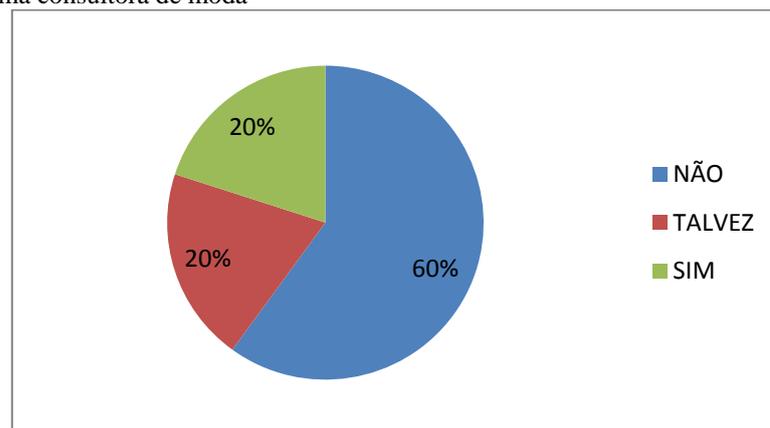
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Segundo o Gráfico 33, se percebe que apenas 11% dos habitantes pesquisados deixam de comprar nas lojas do município de Coxilha-RS pelo motivo de falta de exclusividade no

atendimento. Sendo que 10% dos habitantes pesquisados acreditam que em algumas situações deixam de comprar nas lojas de vestuário do município em estudo devido à falta de exclusividade no atendimento. Contudo, com um índice de 79%, sendo a maioria dos habitantes pesquisados, acreditam que não é pela falta de exclusividade no atendimento que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS. Pois esse percentual de habitantes pesquisados informa que são muito bem atendidos pelos varejistas de vestuário do município em estudo.

Em seguida, buscando identificar os fatores que fazem com que os habitantes pesquisados deixem de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS. Sabendo que os lojistas de vestuário do município em estudo não possuem consultoras de moda, notou-se a necessidade de identificar se os habitantes pesquisados deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por esse fator.

Gráfico 34 - Índice de habitantes que deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS por não possuírem de uma consultora de moda



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Analisando o Gráfico 34, percebe-se que 60% dos habitantes pesquisados não deixam de comprar pelo fato das lojas de vestuário do município em estudo não terem uma pessoa especializada como consultora de moda. Sendo que 20% dos habitantes pesquisados informam que em algumas situações deixam de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS diante da falta de uma consultora de moda. Contudo, apenas 20% dos habitantes pesquisados informam que realmente deixam de comprar nas lojas do município em estudo por não terem uma consultora de moda.

Diante desses vários índices, visando atingir satisfatoriamente os objetivos propostos por esse estudo, notou-se a importância de realizar um comparativo entre as populações pesquisadas.

#### 4.2.6 Comparativo dos principais aspectos da percepção das gestoras e consumidores pesquisados do município de Coxilha-RS

Através desse estudo, percebe-se que 97% dos habitantes pesquisados estão insatisfeitos com atual realidade do comércio varejista de vestuário no município de Coxilha-RS. Pois, 40% dentre os habitantes pesquisados classificam o comércio varejista de vestuário do município de Coxilha-RS como médio e que ainda faltam algumas opções em compras. Sendo que 57% dos habitantes entrevistados consideram o setor ruim, que faltam muitas opções de roupas e que no município existe a necessidade de aumentar o número de lojas e de variedade.

Diante da insatisfação que os habitantes pesquisados possuem em relação ao comércio varejista de vestuário do município de Coxilha-RS, nota-se que as respectivas lojas locais estão deixando de atender as demandas dos habitantes do município em estudo. Pois, apenas 6% dos habitantes pesquisados sempre realizam suas compras nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS, sendo que 38% algumas vezes ou em algumas situações compram nas lojas de vestuário do município. E o índice que mais despertou a atenção foi que 56% dos habitantes pesquisados nunca compram nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS.

Diante desses elevados índices de insatisfação, buscou-se conhecer os principais motivos que fazem os habitantes pesquisados deixar de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS.

Tabela 10 - Comparativo sobre os fatores que fazem com que os habitantes deixem de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS

<b>Fatores</b>	<b>Percepção das Gestoras pesquisadas</b>	<b>Percepção dos Habitantes pesquisados</b>
Comprar em cidades da região	Sim	Sim
Aproveitando o lazer preferindo comprar em shopping;	Sim	Talvez
Comprar de vendedoras domiciliares;	Sim	Talvez
Lojas locais possuem pouca variedade	Não	Sim
Lojas locais possuem preço elevado	Talvez	Sim

Fonte: Pesquisa, 2015.

De acordo com a Tabela 10, comparativo da relação da percepção das gestoras e dos habitantes pesquisados do município de Coxilha-RS, percebe-se que o único fator comum entre as populações pesquisadas foi o fator de que realmente os habitantes do município deixam de comprar nas lojas de vestuário do município em estudo para comprar em cidades da região.

As gestoras entrevistadas acreditam que os principais fatores que levam os habitantes do município de Coxilha-RS a deixar de comprar nas lojas locais são:

- preferir comprar em shopping, aproveitando o lazer; e
- comprar de vendedoras domiciliares.

Porém, os habitantes pesquisados do município de Coxilha-RS acreditam que esses fatores talvez, ou em algumas situações faz com que deixem de comprar nas lojas do município de Coxilha-RS. Contudo, esses fatores não são os principais motivos que os levam a comprar em lojas de vestuário de cidades da região.

Na percepção dos habitantes pesquisados, nota-se que os fatores que fazem com que os habitantes deixem de comprar nas lojas de vestuário do município em estudo são:

- falta de variedade de produtos; e
- preços elevados.

Através dos resultados da pesquisa, observa-se que os habitantes pesquisados acreditam que as lojas de vestuário de Coxilha-RS possuem pouca variedade de produtos. Sendo que esse fator é o principal motivo que leva os habitantes pesquisados a deixar de comprar nas lojas do município em estudo. Já as gestoras entrevistadas apresentam percepções contrárias, pois todos os lojistas pesquisados acreditam possuir uma ótima variedade de produtos.

Além do fator de pouca variedade, outro fator que faz com que os habitantes pesquisados deixem de comprar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS, é pelo preço elevado. Já nesse aspecto os gestores entrevistados possuem uma percepção parecida com a dos habitantes, pois concordam que em algumas situações realmente deixam de realizar a venda pelo fator do preço. Analisando esse dado, percebe-se que os lojistas em estudo possuem o preço elevado devido ao fato de possuir pouca demanda, gerando compras em menor quantidade, ficando em desvantagem em relação aos lojistas de médio e grande porte da região que possuem maior poder de negociação.

Nesse sentido, conclui-se que os gestores das lojas de vestuário de Coxilha-RS não conhecem o mercado no qual estão inseridos. Pois, desconhecem os reais fatores de perda de venda, afetando diretamente em seus lucros.

Na sequência a fim de comparar a percepção dos gestores das lojas pesquisados quanto aos estilos de roupa que mais se destacam em vendas, com a percepção dos habitantes entrevistados sobre os estilos que mais gostariam de encontrar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS.

Estilo de roupas que mais se destacam em vendas nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS	Estilo de roupas que os consumidores mais gostariam de encontrar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS
1º - Tendência/ modismo	1º - Roupas básicas
2º - Roupas básicas	2º - Tendência/ modismo
3º - Roupas esportivas	3º - Roupas esportivas
4º - Roupas de festa	4º - Roupas de festa
5º - Roupas executivas/ trabalho	5º - Roupas executivas/ trabalho

Fonte: Pesquisa, 2015.

Analisando a Tabela 11, em relação aos estilos de roupa que mais se destacam em vendas nas lojas de vestuário do município em estudo, e aos estilos que os habitantes pesquisados mais gostariam de encontrar se percebe que, a ordem de destaque para ambas as populações são praticamente a mesma. O único aspecto diferente entre as percepções de ambas as populações é que se invertem as duas primeiras posições de destaque de estilo de vestuário.

Ou seja, o estilo que mais se destaca em vendas nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS são as roupas de modismo e em segundo lugar as roupas básicas. Já o estilo de roupa que os habitantes pesquisados mais gostariam de encontrar nas lojas do município de Coxilha-RS são as roupas básicas e em segundo lugar são as roupas de modismo.

Em seguida, a fim de comparar a percepção dos gestores das lojas pesquisadas quanto às categorias de roupa que mais se destacam em vendas, com a percepção dos habitantes entrevistados sobre as categorias que mais gostariam de encontrar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS.

Tabela 12 - Comparativo sobre categorias de vestuário

Categoria de roupas que mais se destacam em vendas nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS	Estilo de roupas que os consumidores mais gostariam de encontrar nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS
1º Adulto Feminino	1º Adulto Feminino
2º Criança	2º Criança
3º Adulto Masculino	3º Adulto Masculino
4º Bebê	4º Bebê
5º Juvenil	5º Juvenil

Fonte: Pesquisa, 2015.

Através da análise da Tabela 12, em relação às categorias de roupa que mais se destacam em vendas nas lojas de vestuário do município em estudo, e as categorias que os habitantes pesquisados mais gostariam de encontrar se percebe que, a percepção de ambas as populações pesquisadas é exatamente a mesma. A categoria que mais se destaca é a categoria de roupas adulto feminino, em segundo lugar a categoria de roupas para criança, em terceiro lugar a categoria de roupas adulto masculina, em quarto lugar a categoria de roupas de bebê e, em último lugar de destaque está à categoria de roupa.

#### 4.2.7 Análise do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS através da matriz SWOT

O diagnóstico estratégico no setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS efetuada pela autora do respectivo trabalho possibilitou identificar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças do setor em estudo. Contudo, foi necessário realizar a avaliação dessas variáveis, para isso foi utilizada a ferramenta de avaliação mais utilizada pelo meio empresarial: a matriz SWOT, conforme a Figura 6.

Figura 6 - Matriz SWOT do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS

<b>ANÁLISE INTERNA</b>	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento com cliente;</li> <li>- Praticidade na compra;</li> <li>- Qualidade de produtos;</li> <li>- Facilidade de pagamento;</li> <li>- Proximidade dos lojistas com habitantes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca variedade de produtos;</li> <li>- Preço elevado;</li> <li>- Baixa atratividade;</li> <li>- Pouca publicidade/propaganda;</li> <li>- Baixo conhecimento de mercado;</li> <li>- Ausência de controles;</li> <li>- Ausência de cadastro de clientes;</li> <li>- Algumas lojas não apresentam inovação;</li> <li>- Proximidade de uma grande cidade, com várias lojas no setor.</li> </ul>

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>ANÁLISE EXTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lojas com maior variedade;</li> <li>- Maior divulgação/propaganda;</li> <li>- Promoções e propaganda em datas comemorativas;</li> <li>- Implantação opção de vale presente;</li> <li>- Loja com preços mais competitivos;</li> <li>- Lojas especializadas por categoria: feminino, masculino, infantil... Mas principalmente a categoria feminina;</li> <li>- Vendedoras domiciliares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendedoras domiciliar;</li> <li>- Lojistas da região;</li> <li>- Lojistas com maior poder de barganha;</li> <li>- Lojistas com preços competitivos;</li> <li>- Lojistas com maior variedade;</li> <li>- Lojistas com maior poder de barganha;</li> <li>- Habitantes desabituaados a comprar nas lojas do setor do município;</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

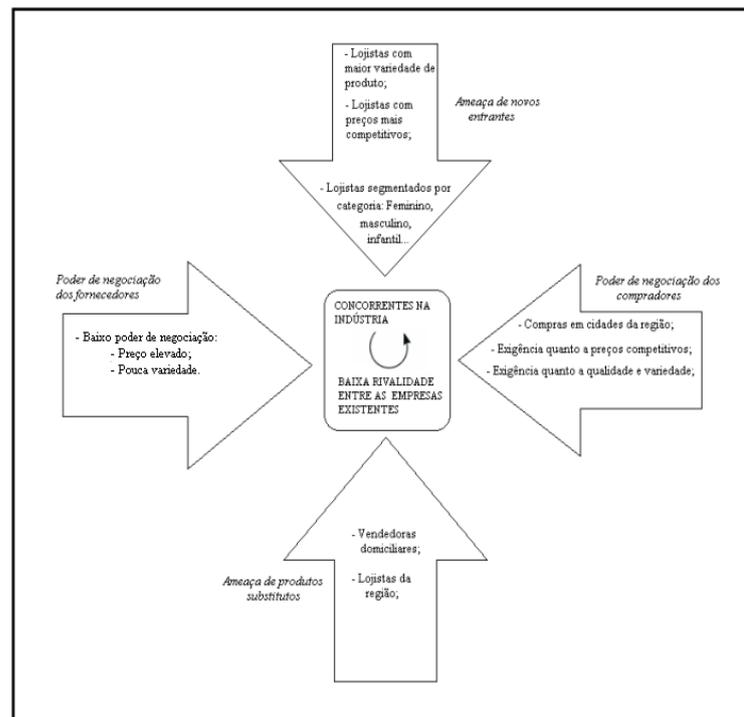
Analisando a Figura 6, nota-se que o diagnóstico estratégico no setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS, foi possível através da análise externa identificar as oportunidades e ameaças, e através da análise interna reconhecer as potencialidades e fraquezas que o respectivo setor apresenta no momento.

Nesse sentido, após avaliar a análise estratégica, se torna necessário realizar o tratamento adequado dos pontos fortes e fracos da empresa, assim como as oportunidades e ameaças ambientais também necessitam de um tratamento correto. Pois, essa forma possibilita aos gestores ter uma visão geral da empresa e de seu ambiente. Diante dessa nova posição, é possível estabelecer as estratégias para que a empresa possa atingir o seu nível desejado. (OLIVEIRA, 2014).

#### *4.2.8 Análise do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS através das cinco forças de Porter*

Sabendo do atual cenário de disputa acirrada por mercados, notou-se a importância de identificar e analisar as forças que dirigem a concorrência e fatores que influenciam na lucratividade das empresas do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS. Para isso, foi utilizada a análise da indústria de Porter, conforme Figura 7.

Figura 7 - Forças que dirigem a concorrência no setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS



Fonte: Adaptado de Porter, 1986, p.23

O esquema da Figura 7 possibilitou uma ampliação da visão estratégica de mercado, pois possibilitou identificar os atuais e possíveis concorrentes do setor em estudo. Dessa forma, analisando a figura, nota-se que as forças que dirigem a concorrência do setor de vestuário do município de Coxilha-RS são:

**- Ameaça de novos entrantes:**

Devido ao fato dos lojistas possuírem pouca variedade de produtos e preço elevado, a entrada de lojistas no município de Coxilha-RS que possuam maior variedade de produtos e preços competitivos, representa uma ameaça aos lojistas locais do setor em estudo.

Outra ameaça identificada, foi o fato de nenhuma das lojas do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS apresentarem uma segmentação de categoria de roupas (feminino, infantil, masculino). Ou seja, todas as lojas possuem categorias de roupas para toda a família, contudo nenhuma especializada em categorias específicas. Gerando ameaça de entrada de lojistas segmentados por categorias, possibilitando oferecer segmentação, exclusividade e conseqüentemente maior variedade de produtos da categoria que vende.

**- Poder de negociação dos fornecedores**

Os lojistas do setor e município em estudo possuem baixo poder de negociação, pois possuem pouca variedade e preços elevados, requisitos essenciais na percepção dos habitantes pesquisados. Sendo que esses fatores fazem com que os habitantes do município realizem suas compras e encontram o que esperam em lojas de vestuário da região.

### **- Poder de negociação dos compradores**

O fato do município de Coxilha-RS ser localizado próximo a uma grande cidade aumenta o poder de negociação dos habitantes/compradores. Pois, os habitantes pesquisados exigem variedade de produtos e preços competitivos, levando a maioria dos habitantes pesquisados nem procurarem as lojas do município de vestuário para realizar suas compras. E, aqueles que procuram, quando não encontram o que esperam nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS, compram em lojas da região.

### **- Ameaça de produtos substitutos**

Através do resultado obtido com a pesquisa dos habitantes do município de Coxilha-RS, identifica-se que os habitantes dificilmente deixam de comprar dos lojistas de vestuário do município de Coxilha-RS, por comprar de vendedoras domiciliar. Contudo, os habitantes pesquisados possuem uma grande aceitabilidade em relação a venda domiciliar. Dessa maneira esse fator representa uma ameaça de entrante substituto para os lojistas locais.

Outros substitutos são as lojas de vestuário da região, pois quando os habitantes não encontram o que procuram nas lojas de vestuário do município de Coxilha-RS, compram em lojas da região.

### **- Rivalidade entre concorrentes**

Existem apenas três lojas estabelecidas no varejo de vestuário no município de Coxilha-RS, e apesar de todas as lojas trabalharem com categorias de vestuário para toda a família, possuem características distintas.

Conforme os dados da pesquisa, notou-se que a loja de vestuário que os habitantes mais compram, é a loja A. Essa loja apresenta características distintas das demais, pois se destaca em vários aspectos, sendo a única loja que vende roupas de grife, que possui um atendimento personalizado, móveis novos e apresenta uma boa decoração. Acredita-se que o fato da loja A possuir menor tempo de atuação das demais lojas do setor, é o que leva ser a única loja com características inovadoras, pois as demais lojas possuem pensamentos e ações ultrapassadas.

A loja A é a loja que apresenta o maior número de vendas dentre as lojas pesquisadas. Diante disso, conclui-se que o fato para o destaque em vendas que a empresa A possui não é devido ao fato da mesma trabalhar com roupas de grife, pois a maioria dos habitantes pesquisados não se veste com roupas de grife. Acredita-se que a loja A possui o maior destaque em vendas devido ao fato do relacionamento com cliente, do visual físico e demais características inovadoras que possui.

As demais lojas além de não possuírem variedade de produtos, o que é fundamental segunda a percepção dos habitantes pesquisados, não possuem características inovadoras. Tornando-se sem atratividade para os habitantes do município em estudo.

Contudo, apesar de todos os lojistas pesquisados acreditarem que são concorrentes entre si, a pesquisa demonstrou que os habitantes deixam de comprar nas lojas do município por falta de variedade e preços elevados em algumas situações. Contudo, percebe-se que a rivalidade existente entre os lojistas de vestuário estabelecidos no município de Coxilha-RS é relativamente baixa, sendo que a rivalidade maior é com os lojistas da região.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar esse estudo, pode-se notar a real importância de realização do diagnóstico estratégico no setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS. Pode-se afirmar que através da revisão bibliográfica, da metodologia utilizada neste estudo, do levantamento e análise de dados foi possível cumprir a proposta desse estudo, que buscou responder a seguinte questão: qual o atual cenário do setor varejista de vestuário no município de Coxilha-RS?

Pois, essa análise possibilitou identificar a percepção dos habitantes e dos gestores pesquisados quanto ao setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS, além de levantar dados gerais do respectivo setor. Também foi possível realizar um comparativo entre as percepções de ambas as populações pesquisadas, possibilitando identificar e analisar as potencialidades e fragilidades, além das oportunidades e ameaças que o setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS apresenta no momento atual. Para tal análise foi utilizada a análise SWOT e as cinco forças de Porter.

No que se referente ao atual cenário brasileiro de setor de vestuário, percebe-se que o Brasil possui lugar de destaque entre os maiores consumidores de vestuário do mundo. Contudo, as indústrias brasileiras do respectivo setor demonstram nítida diminuição na produção ocasionada por vários fatores como energia elétrica muito cara, alta carga tributária e falta de apoio governamental. Todos esses fatores tiram a competitividade das indústrias nacionais do setor de vestuário, ocasionando o aumento de produtos importados. E, apesar de haver expectativas positivas para o ano de 2015 no setor de vestuário, se deve ter cautela nas projeções, pois as medidas adotadas pelo Governo Federal do Brasil tendem a desacelerar a economia. Nesse sentido teme-se que o consumidor final seja novamente afetado e conseqüentemente o setor de vestuário.

Através desse estudo foi possível realizar um diagnóstico estratégico no setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS. Identificar possíveis ameaças e oportunidades, bem como potencialidades e fragilidades que o setor apresenta no momento atual. Uma das principais potencialidades que o setor varejista apresentou foi a questão do relacionamento com clientes e a praticidade na hora das compras, esse fator se deve pelo fato do município em estudo ser de pequeno porte, ficando evidente a questão do relacionamento. A maior fragilidade que o respectivo setor apresentou foi a questão dos lojistas locais possuírem pouca variedade e preço elevado em algumas situações, esse fator tem levado os habitantes do município a comprarem em lojas da região.

Sendo que o fator principal de ameaça aos lojistas de vestuário do município de Coxilha-RS possuem é justamente o fato dos habitantes realizarem suas compras em lojas da região, deixando de realizar suas compras em lojas do município em estudo. Outro fator que representa uma ameaça aos lojistas locais é o fato de novos entrantes no município de Coxilha-RS que apresentem maior poder de barganha, possibilitando oferecer aos habitantes maior variedade e preços competitivos, que segundo a percepção dos habitantes são fatores determinantes na compra.

Esse estudo possibilitou identificar que a maioria dos habitantes pesquisados deixa de comprar no comércio varejista de vestuário do município de Coxilha-RS justamente por falta de variedade de produtos e preços elevados. Também sabendo que a categoria de roupas que os habitantes pesquisados mais gostariam de encontrar nas lojas locais, em primeiro lugar destacou-se a categoria de roupa femininas, em segundo lugar a categoria de roupas infantis e em terceiro lugar a categoria de roupas masculinas.

Sabendo que os lojistas do setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS vendem todos os tipos de categoria de vestuário, trabalhando com a venda de produtos para toda a família, identificou-se como maior oportunidade no respectivo setor a possibilidade de lojas especializadas por categoria, o que possibilitaria uma maior variedade de produtos da respectiva categoria e preços competitivos. O que na percepção dos habitantes pesquisados são fatores determinantes de compra.

Nesse sentido, conclui-se que os gestores das lojas varejistas de vestuário de Coxilha-RS não conhecem o mercado no qual estão inseridos. Pois, desconhecem os reais fatores de perda de venda, afetando diretamente em seus lucros. Contudo os varejistas de vestuário do município em estudo devem aproveitar as potencialidades e as oportunidades que o respectivo estudo identificou.

Diante da grande aceitabilidade da opção vale presente e de um elevado percentual de habitantes pesquisados que compram roupas em datas comemorativas para presentear. Notou-se como uma grande oportunidade para o varejo de vestuário do município de Coxilha-RS oferecer a opção de vale presente e a utilização de promoções e divulgação de seus produtos principalmente em datas comemorativas.

Diante disso, nota-se a importância de estudos como este, pois através desse foi possível realizar um diagnóstico estratégico no setor varejista de vestuário do município de Coxilha-RS. Identificar possíveis ameaças e oportunidades, bem como potencialidades e fragilidades que o setor apresenta no momento atual. Devido ao fato desse estudo analisar o setor varejista como

um todo, percebeu-se a necessidade de futuros estudos mais específicos, visando analisar individualmente a situação de cada loja varejista de vestuário do município de Coxilha-RS.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2012.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL; UNICAMP. *Relatório de acompanhamento setorial: têxtil e confecção*. 2008. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Estudo/textil%20e%20confeccao%20junho%202008.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. *Agenda de prioridades têxtil e confecção 2015 a 2018*. Disponível em: <[http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda\\_site.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda_site.pdf)>. Acesso em: 23 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. *Coletiva de imprensa*. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/adm/Arquivo/Servico/041032.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. *Emprega Brasil*. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/empregabrasil/oque.aspx>>. Acesso em: 20 maio 2015.

\_\_\_\_\_. *Indústria têxtil e de confecção brasileira*. 2013. Disponível em: <[http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha\\_rtcc.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha_rtcc.pdf)>. Acesso em: 24 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. *Produção e emprego caem na indústria*. 2015. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/n/producao-e-emprego-caem-na-industria>>. Acesso em: 14 mar. 2015.

ALEX, Douglas. *Análise estratégica de mercado*. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/analise-estrategica-de-mercado/3127/>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VAREJO TÊXTIL. *Varejo de moda deve crescer 3% em 2015*. 2015. Disponível em: <<http://www.abvtex.org.br/pt/noticias-abvtex/noticias-da-abvtex/3723-varejo-de-moda-deve-crescer-3-em-2015>>. Acesso em: 20 maio 2015.

\_\_\_\_\_. *Varejo têxtil defende a necessidade de incentivos governamentais*. 2015. Disponível em: <<http://www.abvtex.org.br/pt/noticias-abvtex/noticias-da-abvtex/3735-varejo-textil-defende-a-necessidade-de-incentivos-governamentais>>. Acesso em: 20 maio 2015.

CABRAL, Henrique. A crise da indústria têxtil no Brasil e o design de moda como ferramenta de mudança; *Revista Cliche*, abr. 2013. Disponível em: <<http://www.revistacliche.com.br/2013/04/a-crise-da-industria-textil-no-brasil-e-o-design-de-moda-como-ferramenta-de-mudanca/>>. Acesso em: 20 maio 2015.

DIÁRIO COMÉRCIO, INDÚSTRIA & SERVIÇO. *Setor têxtil prevê 2015 difícil*. 2014. Disponível em: <<http://www.dci.com.br/industria/setor-textil-preve-2015-dificil-id433839.html>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 168 p.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. *Perfil socioeconômico: municípios - Coxilha*. 2014. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/municipios/detalhe/?municipio=Coxilha>>. Acesso em: 22 maio 2015.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

HITT, Michael; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert. *Administração estratégica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Rio Grande do Sul: Coxilha, evolução populacional e pirâmide etária*. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/111XA>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. *Rio Grande do Sul: Coxilha, despesas e receitas orçamentárias*. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/3V7H>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

\_\_\_\_\_; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA, Alexsandro Souza. *Necessidades estratégicas em tecnologias de guerra eletrônica vis à vis o uso de ferramentas empresariais*. 2009. Disponível em: <<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-p/2009/3tri09/13-Lima.html>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOREIRA, Marli. Indústria têxtil prevê retomada de crescimento só em 2016. *Exame*, 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/industria-textil-preve-retomada-de-crescimento-so-em-2016>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

NUNES, Paulo. *Conceito de estratégia*. 2015. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/estrategia.htm>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

O ESTADO (CE). *Empresário afirma que 2014 foi ruim para o setor*. 2015. Disponível em: <<http://www.oestadoce.com.br/noticia/empresario-afirma-que-2014-foi-ruim-para-o-setor>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

O NACIONAL. *Comércio aposta em tendências de moda para vender mais em 2015*. 2015. Disponível em:

<<http://www.onacional.com.br/variedades/57351/comercio+aposta+em+tendencias+de+moda+para+vender+mais+em+2015>>. Acesso em: 26 maio 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTAL BRASIL. *Revolução industrial*. Disponível em: <[http://www.portalbrasil.net/historiageral\\_revolucaoindustrial.htm](http://www.portalbrasil.net/historiageral_revolucaoindustrial.htm)>. Acesso em: 14 mar. 2015.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PORTER, Michael. *O que estratégia?* 2001. Disponível em: <<http://www.strategia.com.br/Alunos/2001-2/Estrategia/125/Estrategia.htm>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE COXILHA. História. Disponível em: <<http://www.pmcoxilha.rs.gov.br/pagina/495/historia>>. Acesso em: 22 maio 2015.

THINKOUTSIDE . *Cibercultura, empreendedorismo e marketing: 30 dicas para atrair clientes*. 2009. Disponível em: <<https://thinkoutsidebr.wordpress.com/2009/07/27/30-dicas-quentes-para-atrair-clientes>>. Acesso em: 26 maio 2015.

UNIVERSEG. *Estudo dos ambientes externo e interno*. Disponível em: <[http://www.universeg.com.br/universeg/flexibilidade\\_princ26.asp](http://www.universeg.com.br/universeg/flexibilidade_princ26.asp)>. Acesso em: 10 abr. 2015.

XAVIER, Lucas. *De olho no macroambiente*. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/de-olho-no-macroambiente/53525/>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

## APÊNDICE A - ENTREVISTA COM GESTORES DO SETOR DE VESTUÁRIO DO MUNICÍPIO DE COXILHA-RS

### I-CARACTERIZAÇÃO DO REPRESENTANTE DA EMPRESA:

01. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino  
 02. Qual é o seu cargo/função na empresa? \_\_\_\_\_  
 03. Qual o seu tempo de experiência no setor? \_\_\_\_\_ ano (s).  
 04. Qual sua escolaridade:  
     ( ) Fundamental Incompleto ( ) Fundamental completo  
     ( ) Médio Incompleto ( ) Médio Completo ( ) Superior Incompleto  
     ( ) Superior Completo ( ) Pós-Graduação/Especialização/Mestrado/Doutorado

### II-CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

05. Nome Fantasia: \_\_\_\_\_  
 06. Regime de Tributação: \_\_\_\_\_  
 07. Há quanto tempo à empresa exerce as atividades? \_\_\_\_\_ anos  
 08. Qual o número de funcionários da empresa? \_\_\_\_\_

### III- ASPECTOS RELATIVOS AOS PRODUTOS

09. Você conhece bem as características de seu portfólio de produtos:  
     ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Não  
 10. Vendem roupas de grife? ( ) Sim ( ) Não  
 10.1. Se não. Por quê? \_\_\_\_\_  
 11. Utiliza a venda de marcas importadas? ( ) Sim ( ) Não  
 11.1. Se sim: \*Quais as marcas? \_\_\_\_\_  
               \*Quais distribuidores? \_\_\_\_\_  
               \*Quais as vantagens de importar? \_\_\_\_\_  
               \*Quais as desvantagens de importar? \_\_\_\_\_  
 11.2. Se não. Por quê? \_\_\_\_\_  
 Como é estabelecido o preço de venda dos  
 produtos? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

12. Quanto aos estilos de vestuário que sua loja contempla. Identifique qual deles se destaca mais. A escala varia de **estilo com mais procura (1)** até **estilo com menos procura (5)**.

Roupas básicas	
Roupa executiva /trabalho	
Tendências/modismo	
Roupas de festa	
Roupa esportiva	

13. Quanto às categorias de vestuário que sua loja contempla. Identifique qual deles se destaca mais. A escala varia de **categoria com mais procura (1)** até **categoria com menos procura (5)**.

Roupas de bebê - Baby	
Roupas de Criança – Kids	
Juvenil	
Adulto Feminino	
Adulto Masculino	

14. Quais as maneira de permanecer atualizado nas tendências da moda?

---

15. Quais as estratégias de vendas utilizadas em sua empresa? \_\_\_\_\_

---

#### **V- ASPECTOS RELATIVOS À PERCEPÇÃO DE MERCADO:**

16. Qual sua percepção do setor de confecção do município? \_\_\_\_\_

---

17. Conhece seus concorrentes e seu portfólio de produtos? ( )Sim ( )Não

17.1. Se sim. Quem são eles? \_\_\_\_\_

---

18. Avalie se concorda ou discorda das frases abaixo. Marque com um “X” no grau de sua concordância ou discordância. Em sua opinião, os habitantes do município **DEIXAM** de comprar em seu estabelecimento pelo motivo de:

<b>Grau de concordância</b>	<b>Sim</b>	<b>Talvez</b>	<b>Não</b>
Pouca variedade			
Falta de exclusividade no atendimento			
Baixa qualidade			
Incompatibilidade de horários			
Compra pela internet			
Compra em cidades da região			
Não encontram as marcas que desejam			
Preço elevado			
Difíceis formas de pagamento			
Ausência de desconto á vista			
Dificuldade de comprovação de renda para parcelamento			
Aproveita o lazer e prefere comprar em shopping			
Falta de divulgação/propaganda			
Comprar de vendedoras domiciliar			

19. Para aumentar a atratividade do setor de confecção e vestuário no município de Coxilha quais ações poderiam ser realizadas?

---



---



---



---



---

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO COM HABITANTES DO MUNICÍPIO DE COXILHA-RS

**Este questionário está sendo aplicado com o objetivo de realizar um trabalho de conclusão de curso para bacharel em Administração, pela UPF – Universidade de Passo Fundo. Sua finalidade é uma análise de mercado no setor de confecções no município de Coxilha-RS. Solicita-se gentilmente sua colaboração, respondendo FRANCAMENTE às questões abaixo. É garantido total sigilo em todos os dados fornecidos, já que estes serão utilizados apenas para a realização do referido trabalho. Desde já, agradeço sua colaboração.**

- 1- Qual é seu sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
  
- 2- Qual a sua idade: ( ) Até 18 anos ( ) De 18 a 25 anos ( ) De 25 a 35 anos  
( ) De 35 a 55 anos ( ) De 55 a 75 anos ( ) Mais de 75 anos
  
- 3- Qual seu nível de escolaridade?  
( ) Fundamental Incompleto ( ) Fundamental completo  
( ) Médio Incompleto ( ) Médio Completo ( ) Superior Incompleto  
( ) Superior Completo ( ) Pós-Graduação/Especialização/Mestrado/Doutorado
  
- 4- Quantas pessoas moram em sua residência: ( ) Somente você ( ) 2 pessoas  
( ) 3 pessoas ( ) 4 pessoas ( ) 5 pessoas ( ) 6 pessoas ( ) Mais de 6 pessoas.
  
- 5- Qual sua renda familiar mensal aproximada (soma de salário de todos os integrantes da família)?  
( ) Até R\$ 1.000,00 ( ) De R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00  
( ) De R\$ 2.000,00 até R\$ 3.000,00 ( ) De R\$ 3.000,00 até R\$ 4.500,00  
( ) Mais de R\$ 4.500,00
  
- 6- Qual o meio de transporte predominante diariamente?  
( ) Carro ( ) Moto ( ) Ônibus ( ) Bicicleta ( ) A pé ( ) Outro.
  
- 7- Qual a sua percepção quanto ao comércio de roupas no município de Coxilha?  
( ) **Bom**, e já supre a demanda do município  
( ) **Médio**, ainda faltam algumas opções em compras  
( ) **Ruim**, falta muitas opções de roupas, o município precisa aumentar o número de lojas e de variedade
  
- 8- Você costuma comprar roupas nas lojas do município?  
( ) Sim ( ) Não ( ) As vezes

8.1- Se sim. Assinale em quais lojas costuma comprar:

- Felina Moda Fashion
- Tudo Bello Confecções
- Vitória Confecções

9- Quanto aos estilos de vestuário que você GOSTARIA DE ENCONTRAR nas lojas do município. Identifique qual deles se destaca mais. A escala varia de **estilo que mais gostaria de encontrar (1)** até **estilo que menos gostaria de encontrar (5)**.

Roupas básicas	
Roupa executiva / trabalho	
Tendências/ modismo	
Roupas de festa	
Roupa esportiva	

10- Quanto às categorias de vestuário que você GOSTARIA DE ENCONTRAR nas lojas do município. Identifique qual deles se destaca mais. A escala varia de **categoria que mais gostaria de encontrar (1)** até **categoria que menos gostaria de encontrar (5)**.

Roupas de bebê - Baby	
Roupas de Criança – Kids	
Juvenil	
Adulto Feminino	
Adulto Masculino	

11- Você se veste com roupas de grife?  Sim  Não

12- Com qual frequência você costuma comprar?

- 1 vez por ano  a cada seis meses  a cada três meses
- mensalmente  semanalmente

13- Você normalmente compra roupas para:  Somente para você  Para você e para os filhos (as)  Para você e esposo (a)  Para toda a família

14- A opção de **vale presente** em lojas de vestuário e acessórios do município seria uma boa alternativa?  Sim  Parcialmente  Não

15- Em datas comemorativas (Natal, Páscoa, Aniversário, Dia das Crianças, Dia da Mulher, Dia dos pais e Dia das mães...) costuma presentear com roupas?  Sim  Não.

15.1- Se sim. Quanto você está disposto a gastar em cada presente:  Até R\$30,00

De R\$30,00 a R\$50,00  De R\$ 50,00 a R\$80,00  Até R\$ 100,00

Acima de R\$ 100,00

16- Qual sua opinião em relação à venda domiciliar de vestuário, na qual as vendedoras vão até sua residência?  Bom/prático  Regular  Ruim

17- Avalie se concorda ou discorda das frases abaixo. Marque com um “X” no grau de sua concordância ou discordância. A escala varia de **discordo totalmente (1)** até **concordo totalmente (5)**.

Você **DEIXA** de comprar nas lojas do município por motivo de:

<b>Grau de concordância</b>	<b>Sim</b>	<b>Talvez</b>	<b>Não</b>
Pouca variedade			
Falta de exclusividade no atendimento e falta de atenção dada ao cliente			
Baixa qualidade de produto			
Incompatibilidade de horários			
Comprar pela internet			
Comprar em cidades da região			
Não encontrar as marcas que deseja			
Preço elevado			
Difíceis formas de pagamento			
Ausência de desconto á vista			
Dificuldade de comprovação de renda para parcelamento			
Aproveitar o lazer, preferindo comprar em shopping			
Falta de espaço físico			
Falta de entretenimento para os filhos/crianças na hora da compra			
Não oferecerem cortesias			
Falta de amizade com proprietários			
Falta de uma consultora de moda			
Comprar de vendedoras que vão até a sua residência			

Obrigada pela sua colaboração!