




## ANÁLISE ESTRATÉGICA NA DIFERENCIAÇÃO DO SERVIÇO NO VAREJO DE ROUPAS FEMININAS EM ANGICOS/RN<sup>1</sup>

### STRATEGIC ANALYSIS OF SERVICE DIFFERENTIATION IN WOMEN'S CLOTHING RETAIL IN ANGICOS/RN

Aldaiza Rayssa Santos Soares\*  E-mail: [aldaizarayssa@hotmail.com](mailto:aldaizarayssa@hotmail.com)  
Anderson Carlos de Oliveira\*  E-mail: [anderson.oliveira@ufersa.edu.br](mailto:anderson.oliveira@ufersa.edu.br)  
Luciana Torres Correia de Mello\*  E-mail: [luciana.mello@ufersa.edu.br](mailto:luciana.mello@ufersa.edu.br)

\*Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Angicos, RN, Brasil.

**Resumo:** As lojas de varejo de vestuário normalmente lidam com uma alta competitividade. Dessa forma, é importante que estas empresas possuam estratégias bem definidas para que tenham vantagens competitivas em busca de melhores resultados de vendas, fidelização e satisfação dos clientes. As lojas de vestuário feminino de Angicos/RN também lidam com a alta competitividade diante a concorrência na cidade. Assim, esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores estratégicos que fazem estas lojas se diferenciarem dos concorrentes por meio das ferramentas estratégicas: a Análise SWOT, as Forças de Porter e a Estratégia Competitiva de Porter. Para essa análise, foi utilizado um questionário para a realização de entrevistas com três lojas da cidade de Angicos, caracterizando assim um estudo de casos múltiplos. Como resultado, verificou-se que os principais fatores que influenciam a compra de roupas nessas lojas são: atendimento, exclusividade de peças, localização, campanhas de marketing, pagamento parcelado, serviços complementares, qualidade do produto. Esta pesquisa pode contribuir para que lojas com características similares as empresas estudadas possam aprimorar seus fatores competitivos para o alcance de melhores resultados, e também contribuir academicamente com o estudo da utilização das ferramentas estratégicas em lojas de pequeno porte.

**Palavras-chave:** Vestuário feminino. Varejo. Diferenciação no serviço. Ferramentas estratégicas.

**Abstract:** Retail clothing stores typically deal with high competitiveness. Thus, it is important that these companies have well-defined strategies to achieve competitive advantages, aiming for better sales results, customer loyalty, and satisfaction. Female clothing stores in Angicos/RN also deal with high competitiveness due to local competition. Therefore, this research aims to identify the strategic factors that enable these stores to differentiate themselves from competitors through strategic tools: SWOT Analysis, Porter's Five Forces, and Porter's Competitive Strategy. For this analysis, a questionnaire was used to conduct interviews with three stores in the city of Angicos, characterizing a multiple case study. As a result, it was found that the main factors influencing clothing purchases in these stores are: customer service, exclusivity of pieces, location, marketing campaigns, installment payment, complementary services, and product quality. This research can contribute by helping stores with characteristics similar to the studied companies to improve their competitive factors for achieving

---

<sup>1</sup> Trabalho aprovado no 45º Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), que ocorreu de 14 a 17 de outubro de 2025 em Natal, RN.

better results, and also contribute academically to the study of strategic tool utilization in small businesses.

**Keywords:** Women's clothing. Retail. Service differentiation. Strategic tools.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de moda e vestuário feminino é um dos principais impulsionadores da economia brasileira, sendo o nono mercado consumidor de roupas e acessórios do mundo. De acordo com o IPC Maps, desde 2022, mais de 15 mil estabelecimentos varejistas de vestuário, calçados e artigos de viagem foram inaugurados, indicando um crescimento de 1,4% em comparação ao ano anterior. Isso resulta em um total de 1.141.032 unidades em operação no Brasil (Felix, 2023).

Os estabelecimentos de varejo não envolvem apenas a produção de um bem físico, mas sim uma experiência que gera expectativa e percepção dos consumidores (Corrêa; Gianesi, 2019). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) relatam que em todas as atividades de serviços existem empresas que superaram as dificuldades competitivas e prosperaram. Uma das qualidades distintivas dos varejistas bem-sucedidos é sua habilidade em compreender efetivamente o funcionamento do mercado e em se posicionar de maneira estratégica dentro desse contexto (Parente; Barki, 2017). A empresa deve estar atenta aos seus padrões de conceito de serviço para assim se posicionar em relação às necessidades dos consumidores e a concorrência no mercado (Corrêa; Gianesi, 2019).

Essa concorrência vai além da busca por preços competitivos. Os consumidores buscam estabelecimentos que ofereçam um ambiente e atendimento agradáveis, variedade de produtos, designs exclusivos e inovação. Isso torna um grande desafio para os lojistas, pois caso não atendam boa parte desses fatores, podem acabar sendo deixados para trás pelos seus clientes (Paladini; Bridi, 2013).

Essas empresas estão sujeitas a lidar com a alta concorrência onde cada vez mais se exige a excelência na prestação do serviço. À medida que a quantidade de informações e opções no mercado aumenta, aumenta-se também o nível de exigência dos consumidores. Isso é influenciado pela facilidade proporcionada pelas tecnologias de informação, que permitem acesso a uma ampla gama de produtos com apenas um clique em seus dispositivos eletrônicos. Essa abundância na

possibilidade de escolhas influencia nas expectativas dos consumidores, levando-os a buscar constantemente mais variedade e qualidade em suas compras (Silva; Bitar, 2023).

A diferenciação no serviço é um ponto estratégico em meio à concorrência, que pode ser desenvolvido através de uma análise estratégica utilizando ferramentas para auxiliar na excelência da prestação do serviço (Mandelli, 2014). Assim, as empresas devem realizar uma estratégia de serviços ajustada às características competitivas das suas atividades (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2014).

A análise estratégica para uma empresa deve ser o ponto de partida para que possa ser realizada a formulação de uma boa estratégia de negócios. Grande parte das estratégias fracassa, pois os administradores reformulam e executam estratégias sem que haja uma análise correta com os objetivos e a avaliação dos ambientes interno e externo. Dessa forma, torna-se importante identificar onde a empresa está encaixada para assim colocar em prática os objetivos da organização (Dess; Lumpkin; Eisner, 2016).

Levando em conta o embasamento teórico e as definições mostradas, chega-se à questão problemática do estudo: Quais os fatores estratégicos que fazem as lojas de roupas femininas se diferenciarem na cidade de Angicos/ RN?

Nesse contexto, o objetivo dessa pesquisa é identificar os principais fatores estratégicos utilizados pelas lojas de varejo de vestuário feminino da cidade de Angicos/RN por meio da aplicação das ferramentas estratégicas: Análise SWOT, Cinco Forças de Porter e Estratégia Competitiva de Porter, para análise da diferenciação no serviço.

Esta pesquisa é relevante no sentido de levantar os fatores estratégicos essenciais para a competitividade de lojas de varejo de roupas femininas de pequeno porte, as quais possuem características específicas para os mercados em que estão inseridas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O planejamento estratégico define as diretrizes da empresa, e as decisões envolvidas nesse processo definem seu destino, determinando as ações que devem ser tomadas (Tajra; Santos, 2014).

Duas ferramentas de planejamento amplamente reconhecidas na análise estratégica são a Análise SWOT, que avalia o ambiente interno e externo da organização, e o modelo das Cinco Forças de Porter, que possibilita analisar a estrutura do setor-alvo (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2014). Já para a identificação do tipo de estratégia praticada pela organização é utilizada a Estratégia Competitiva de Porter.

### **2.1 Análise SWOT**

A Análise SWOT é uma ferramenta que identifica as forças e fraquezas internas de uma organização, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo, tendo como objetivo principal descobrir vantagens competitivas, avaliar perspectivas, antecipar problemas futuros e possibilitar a criação de planos de contingência. O processo começa com a definição de um objetivo claro e termina com um resumo das forças a serem mantidas, desenvolvidas ou incentivadas; fraquezas a serem corrigidas; oportunidades a serem exploradas ou construídas; e ameaças a serem enfrentadas ou minimizadas (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2014). A Figura 1 mostra investigações que podem ser feitas quando aplicada a Análise SWOT a uma empresa.

**Figura 1 - Análise SWOT**

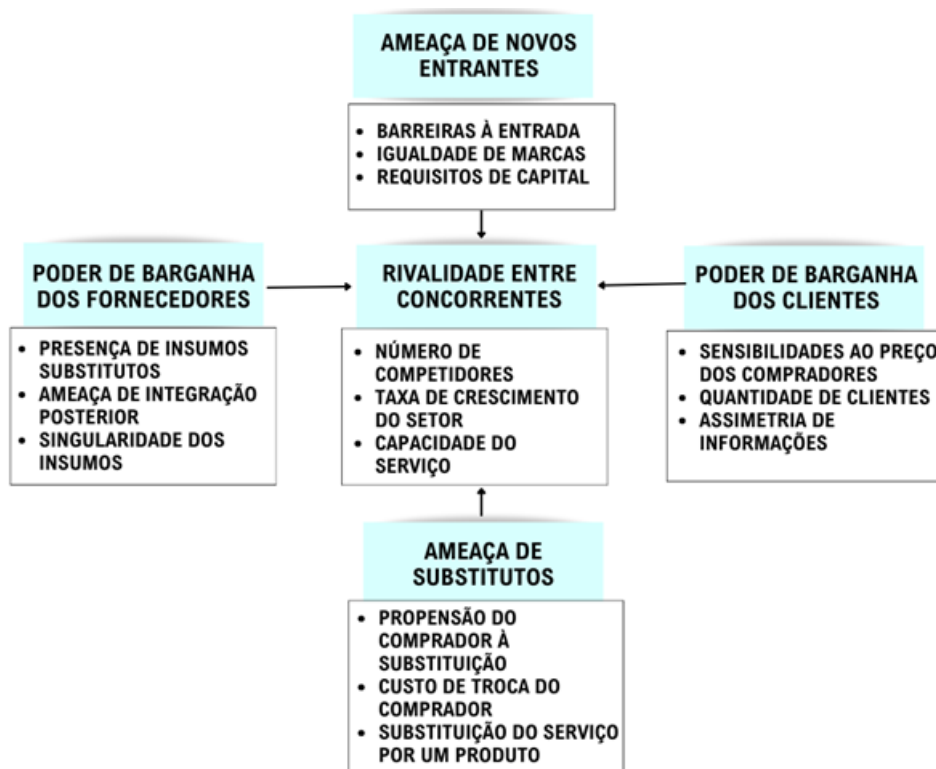


Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014).

## 2.2 Modelo das Cinco Forças de Porter

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) apontam que o modelo das Cinco Forças é utilizado em um setor específico do mercado para avaliar o nível de competitividade e, conseqüentemente, determinar o quão atraente ele é. Neste modelo são avaliadas forças externas e forças internas que são: rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos clientes, como mostrado na Figura 2.

**Figura 2** - Modelo das Cinco Forças de Porter



**Fonte:** Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014).

A rivalidade entre concorrentes é o principal determinante na competitividade do setor. A competição interna entre os concorrentes pode levar a uma redução de preços, aproximando-os dos custos (Dravone; Marciano, 2017). Na ameaça de novos entrantes, os lucros atrativos do setor incentivam a entrada de novas empresas. Quando essas novas empresas entram no mercado, elas diminuem os lucros das empresas já estabelecidas ou líderes do setor, ao conquistar participação de mercado e intensificar a competição em preços (Dravone; Marciano, 2017).

A ameaça de substitutos é a possibilidade de um produto ser trocado por outro similar ou com funcionalidades semelhantes. No caso de serviços, os substitutos frequentemente se manifestam na forma de um produto (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2014). O poder de barganha dos fornecedores determina o grau de influência que eles têm sobre as empresas compradoras. Em setores onde os fornecedores têm mais poder, eles podem aumentar os preços ou diminuir a qualidade dos produtos, impactando a rentabilidade das empresas (Casarotto, 2020).

No poder de barganha dos clientes, Casarotto (2020) aponta que é mais uma força que atua no setor e determina o seu nível de competitividade. Se um cliente tem bastante poder, ele pode pedir descontos significativos e, se os fornecedores não têm outras opções, eles acabam cedendo e concedendo esses descontos (Dravone; Marciano, 2017).

### 2.3 Estratégia Competitiva de Porter

Após realizar uma análise das forças que impactam a concorrência e avaliar suas vantagens e desvantagens, Porter identificou três principais alternativas estratégicas: liderança em custos, diferenciação e foco, como mostrado na Figura 3 (Parente; Barki, 2017).

**Figura 3** – Estratégia Competitiva de Porter



**Fonte:** Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014).

A liderança em custos é uma estratégia altamente orientada para a competição, onde os concorrentes buscam espaço no mercado baseando-se em preços baixos e oferecem uma gama limitada de serviços (Parente; Barki, 2017). A estratégia de foco é desenvolvida com base na ideia de atender de forma excepcional a um mercado-alvo específico, direcionando-se às necessidades particulares dos clientes. Esse segmento de mercado pode ser um grupo específico de compradores (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2014).

A diferenciação implica em criar algo considerado único em relação aos varejistas concorrentes no mesmo mercado. Essa estratégia adota um posicionamento mais centrado no consumidor, buscando atender às necessidades específicas de determinados segmentos de mercado. Tais lojas selecionam

dimensões valorizadas pelo consumidor para serem percebidas como as melhores opções em seu mercado (Parente; Barki, 2017).

É possível perceber que em relação à concorrência existem diversos fatores que devem ser avaliados com cautela para que só assim possa chegar à diferenciação do serviço. Utilizar uma ferramenta estratégica é importante, mas quando se utiliza mais de uma dessas ferramentas aliadas ao desenvolvimento de uma empresa espera-se que o alcance do êxito seja ainda maior.

## **2.4 Varejo Têxtil**

Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste na venda de produtos e serviços diretamente ao consumidor final (Parente; Barki 2017). Têxtil é aquele que é composto por fibras ou filamentos têxteis (IPEM-SP, 2024). Assim o varejo têxtil é a venda de produtos compostos por fibras ou similares.

Para Félix (2023), o Brasil é o nono mercado consumidor de roupas e acessórios do mundo, o que revela a força desse setor no país. No setor de comercialização de roupas femininas existe uma grande concorrência pela vasta disposição de empresas que abrem diariamente seus comércios. Diante disso, fazer a conquista dos clientes passa a ser um grande desafio para os lojistas.

Uma das qualidades distintivas dos varejistas bem-sucedidos é sua habilidade em compreender efetivamente o funcionamento do mercado e em se posicionar de maneira estratégica dentro desse contexto. Assim como em qualquer outra atividade humana, o entendimento do mercado auxilia os varejistas a interpretar, antecipar e até, em certa medida, influenciar o comportamento de compra dos consumidores (Parente; Barki 2017).

O vestuário tem grande importância para os seres humanos, pois a partir dele é possível compreender a classe social, idade, estilo de vida, entre outros. Esses são fatores que influenciam o aquecimento do mercado de roupas femininas assim como empresas de varejo feminino no qual precisam compreender a necessidade do público, para atingir a melhor estratégia desse grupo, onde estão cada vez mais

exigentes. Exigências essas que também são favorecidas pelo mercado brasileiro com a facilidade dos sistemas de créditos e pagamentos, favorecendo a vaidade e compra dessas consumidoras (Andrade, 2016).

Realizar uma experiência de compra diferenciada no varejo têxtil é essencial, pois inclui a criação de projetos de lojas para tornarem visualmente atraentes, tendo a oferta de serviços personalizados assim como a facilitação de provas e roupas e ações de fidelização dos clientes (Pegoraro; Carvalho, 2024).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A caracterização do estudo desempenha um papel fundamental na metodologia, fornecendo uma compreensão clara do tipo de pesquisa realizada (Almeida, 2014).

#### **3.1 Classificação de Pesquisa**

Esta pesquisa trata-se do estudo de um caso real do varejo têxtil feminino sendo, portanto, de natureza aplicada com foco principal na construção de um conhecimento com o intuito de solucionar problemas já existentes (Cauchik, 2018). Quanto ao objetivo é denominada descritiva-explicativa que é feita a partir de variáveis que já são conhecidas, buscando conhecer o caminho e sua trajetória como também procurando explicar as razões para as ocasiões como as causas e efeitos destas.

Em relação à abordagem é possível afirmar que essa pesquisa se classifica como qualitativa, onde são realizadas interpretações sem o uso de variáveis mensuráveis (Matias-Pereira, 2019). A Figura 4 faz um resumo da classificação da pesquisa deste trabalho.

**Figura 4 - Classificação da pesquisa**



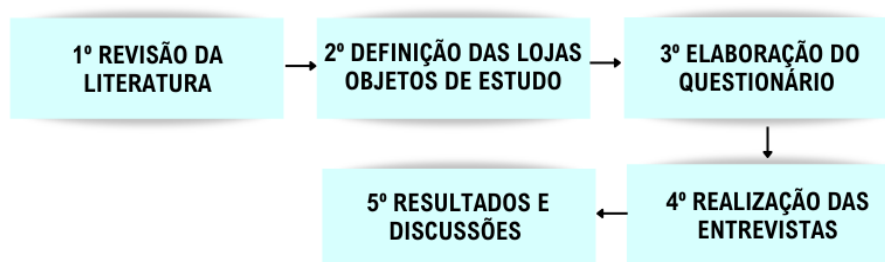
Fonte: Autoria Própria (2025).

Nesta pesquisa é realizada a investigação da realidade atual de três lojas de vestuário têxtil, denominando-se um estudo de casos múltiplos. Esse tipo de pesquisa possibilita a observação e compreensão profunda da realidade de cada organização, grupo ou indivíduo (Almeida, 2014).

### 3.2 Procedimento de Pesquisa

O desenvolvimento deste estudo foi iniciado no primeiro semestre do ano de 2024, sendo dividido em etapas, como mostrado na Figura 5.

**Figura 5 - Etapas da pesquisa**



Fonte: Autoria Própria (2025).

Na primeira etapa foi realizada a revisão da literatura com pesquisas em bases de dados como o portal Periódicos Capes, Biblioteca da Pearson, HeinOnline e UpToDate. Na segunda etapa foram definidos os critérios para escolha das lojas: ser uma loja de vestuário feminino, estar situada na cidade de Angicos/RN, ter ao

menos cinco anos de atuação no mercado. Na terceira etapa do desenvolvimento da pesquisa, formulou-se um questionário contendo seis sessões compostas por 40 perguntas no total, estando divididas em perguntas objetivas (fechadas) e subjetivas (abertas). Estas seções foram divididas como:

- Caracterização da loja: para um melhor conhecimento do tempo de atuação, os produtos e serviços oferecidos, números de colaboradores e como estes estão distribuídos por funções em cada loja;
- Caracterização dos clientes da loja: para conhecer o perfil dos clientes, faixa etária, onde estes residem, principais estilos de roupas comprados e como os clientes costumam conhecer as lojas;
- Operações: para compreender o funcionamento operacional, perfil e capacitação dos colaboradores;
- Análise SWOT: com perguntas para a investigação estratégica das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das lojas;
- As Cinco Forças de Porter: para entender sobre a parte estratégica de rivalidade dos concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de substitutos e ameaça de novos entrantes;
- Estratégia de Porter: para analisar a atuação estratégica das lojas sobre liderança em custos, liderança em foco e liderança em diferenciação.

A partir daí, foi realizado o contato com cada estabelecimento comercial a fim da realização das entrevistas. Na quarta etapa, os questionários foram aplicados de forma remota, com o uso da plataforma Google Meet. As entrevistas tiveram duração de aproximadamente 50 minutos e foram aplicadas com as proprietárias das lojas. Na última etapa, os resultados e discussões dos casos estudados foram sumarizados nos principais pontos levantados na pesquisa.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Esta pesquisa foi realizada com três lojas de vestuário feminino, as quais são identificadas neste artigo como Lojas A, B e C. A Loja A atua no setor de moda e vestuário feminino há 11 anos, com a venda de roupas femininas em geral;

acessórios como brincos, pulseiras e bolsas; e também vestuário masculino e calçados. A sua estrutura organizacional é composta por dois colaboradores, sendo uma diretora (proprietária) e uma vendedora. A diretora é quem está à frente dos pedidos de roupas e produtos, organização financeira e em alguns momentos também atua nas vendas.

A Loja B atua no setor de moda e vestuário há 13 anos, com a venda de roupas femininas do tamanho PP (extrapequeno) ao *Plus Size* (extragrande). Também trabalha na venda de roupas infantis femininas e masculinas, além de acessórios como brincos, colar, pulseira, óculos, maquiagem e bolsas, os quais são complementares para as roupas. Conta com quatro colaboradores em sua estrutura, sendo uma diretora (proprietária), uma gerente, uma vendedora e uma auxiliar de serviços gerais. A diretora também atua no atendimento aos clientes.

A Loja C está no mercado há oito anos, atuando no setor de moda e vestuário feminino adulto, atendendo tamanhos desde o P (pequeno) ao XXG (extragrande), com a venda de roupas *Plus Size*, acessórios, brincos e bolsas. A sua estrutura organizacional é composta por dois colaboradores, sendo uma diretora (proprietária), que também exerce o papel de vendedora, e uma gerente. Em ocasiões específicas de maior fluxo de vendas, o número de colaboradores aumenta com a contratação de funcionários temporários.

## **5 RESULTADOS**

Os resultados e discussões da pesquisa foram realizados com base nas respostas obtidas nas entrevistas realizadas nas lojas. A primeira parte da entrevista buscou entender o perfil das lojas. Apesar das lojas não terem um perfil de público tão bem definido e procurarem atender todos os tipos de clientes, somente a Loja A relatou ter em sua clientela um perfil na faixa etária entre 35 e 50 anos. A segunda parte da entrevista analisou os aspectos operacionais e estratégicos desses estabelecimentos, os quais são detalhados a seguir.

## 5.1 Caracterização dos Clientes das Lojas

Para uma melhor análise das ferramentas estratégicas, buscou-se inicialmente conhecer qual o perfil dos clientes, como estão caracterizados por faixa etária, estilos de roupas compradas e onde estes residem. Diante dos resultados, a Loja A afirmou que os seus clientes não são tão jovens, são adultos com faixa etária entre 35 a 50 anos a maioria, e que também possui clientes com faixa etária maior. A Loja B relatou que os clientes são de todos os perfis, não tendo um específico, e que procura sempre se adaptar ao cliente, montando propostas de acordo com o estilo deste, desde os casuais até o mais sofisticado, e também não possui faixa etária definida, pois comercializa roupas de recém-nascidos até idosos, afirmando usar essa estratégia como investimento futuro para loja, onde as crianças serão suas futuras clientes. Já a Loja C tenta atender um pouco de cada público, atendendo em maior quantidade do jovem ao adulto, mas também possui opções para idosos, apesar de esse não ser o público foco para as vendas. Esta loja atua com a venda de estilos de roupas clássicas e casuais.

Para uma melhor compreensão de onde residem os clientes, houve a investigação sobre as cidades ou regiões em que estes estavam localizados geograficamente. As lojas A e C possuem clientes na cidade de Angicos e também em cidades próximas. Já a loja B, além de ter clientes em Angicos e cidades próximas, também atua com venda pela internet para outras regiões, como no estado da Paraíba e nas cidades de Fortaleza e São Paulo.

Em relação sobre como os clientes possivelmente conheceram o estabelecimento e passaram a ser clientes, a Loja A afirmou ser primeiramente por indicações e em segundo pelas redes sociais. A Loja B relatou ser por indicação em primeiro lugar e em segundo pelas redes sociais, enquanto que pela localização do estabelecimento fica em último lugar, pois não está bem localizada estrategicamente por ficar no primeiro andar, onde muitas vezes o cliente passa na rua e não nota. Já a Loja C afirmou ser por redes sociais em primeiro lugar, em segundo pela localização, por estar próximo às vias principais da cidade, e por último por indicação.

## 5.2 Processo de Compra e Venda

Para uma melhor análise do estudo, também é importante compreender os processos operacionais de cada loja, desde a realização da compra com os fornecedores até a venda final dos produtos aos clientes, pois esse processo pode impactar diretamente nos resultados das vendas.

Na Loja A, os fornecedores apresentam as peças exclusivas para a loja, e as compras são feitas com dois meses de antecedência da coleção com base nas tendências. “Na maioria das vezes esses fornecedores vão até a loja para fazer esse processo de *showroom*, que é a apresentação de marcas em um local físico onde mostram os seus produtos e serviços” (Proprietária da loja A). Há ocasiões também em que a proprietária é quem se desloca até onde estão os fornecedores, participando desses *showrooms* em hotéis e shoppings de cidades próximas para ter contato com o produto e realizar o pedido. Vale ressaltar que é foco da loja possuir a exclusividade através também de revendas de marcas renomadas no mercado, com valores geralmente mais elevados do que marcas populares. Essa exclusividade também é influenciada pela escolha das peças com antecedência, onde isto acaba gerando pontos positivos e um mix de produtos específicos, para um público com poder aquisitivo maior. Após a compra realizada pela proprietária junto aos fornecedores, os pedidos são recebidos pela transportadora, são expostos na loja e o cliente vai até a loja presencialmente e efetua a compra.

Na Loja B, a maioria das compras das peças é encomendada dos fornecedores pelo aplicativo Whatsapp, porém há também ocasiões em que a proprietária precisa se deslocar para ir até os fornecedores. Quando essas mercadorias chegam, há um processo rigoroso para a verificação das roupas para análise de peças com defeito, caso tenha defeito a proprietária corrige, e caso não tenha nenhum defeito segue para o processo de esterilização, engomagem e organização nas araras. Quanto ao processo de venda, o cliente vai até a loja presencialmente fazer a compra do produto ou também pode efetuar a compra pelas redes sociais, neste caso o pedido é enviado pelos Correios. Outra opção de venda em que a loja atua, é na fabricação das peças em que existe a demanda mas não possui a oferta física no momento em que o cliente deseja. Dessa forma, quando se

prova um determinado modelo de roupa e o tamanho disponível não é o número que o cliente veste, a proprietária fabrica a peça conforme essa necessidade para satisfazer o interessado.

Já na Loja C a proprietária consulta o catálogo dos fornecedores, realiza o pedido e ao receber a mercadoria faz uma avaliação para ver se as peças estão todas corretas, cadastra no sistema operacional, organiza na loja e em algumas ocasiões faz as fotos com modelos fotográficas da cidade com o intuito de mostrar para os clientes a peça real, vestida em uma cidadã angicana, fazendo assim o cliente se imaginar na roupa e gerando o desejo da compra.

Com a análise dos processos de comercialização de cada loja é possível perceber alguns fatores distintos. Apesar dos estabelecimentos estarem vendendo um mesmo estilo de roupa, o modo de atuação para o processo de venda ocorre de forma diferente diante da estratégia de cada estabelecimento, onde a Loja A preza pela exclusividade do produto, a Loja B preza pela qualidade e customização de produtos, enquanto a Loja C utiliza modelos locais para promover um maior engajamento dos clientes.

### **5.3 Contratação e Capacitação dos Vendedores**

Neste tópico buscou-se entender como ocorre o processo de contratação de vendedores e como acontece às suas capacitações. Para isso, deve-se levar em consideração que a compra de uma peça de roupa não é somente influenciada pela necessidade de uso do cliente, mas também pela satisfação dos clientes, na forma em que se sentem acolhidos e atendidos durante o processo de compra.

A Loja A possui a mesma vendedora desde o início da empresa. Somente em uma ocasião em que esta vendedora precisou se licenciar para sua gestação, houve a contratação de uma vendedora temporária e ocorreu por meio de indicação de amigos próximos do setor de vestuário. A respondente afirmou não possuir treinamentos formais, mas que a experiência de venda foi passada da proprietária para a vendedora.

A Loja B possui uma vendedora, e quando foi necessário a sua contratação, realizou-se uma postagem nas redes sociais para recrutamento e após isso foram

realizadas entrevistas para seleção da melhor escolha para a função. Quanto aos treinamentos, eles são desenvolvidos e aplicados conforme a necessidade, como para técnicas de atendimento humanizado visando uma experiência positiva do cliente.

Já a Loja C atualmente não conta com outra vendedora além da proprietária. Porém, em épocas festivas como festa de padroeiro da cidade, surge a necessidade de contar com mais um vendedor e o processo de seleção para a função ocorre por meio de indicações de amigos próximos, com base na confiança e também na análise da experiência profissional. Para o processo de treinamento, há um acompanhamento de uma semana com a vendedora, no qual a proprietária repassa os conhecimentos necessários com o sistema operacional (*software*) utilizado, formas de organização das roupas nos locais adequados, como por separação de cores, estilos e tamanhos, assim como a forma em que o atendimento deve ocorrer.

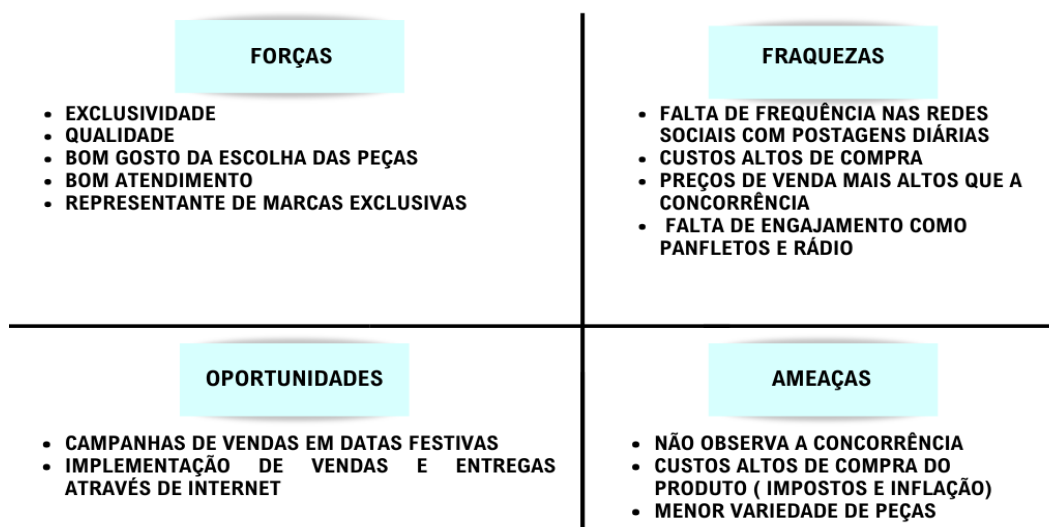
É possível perceber que há um conhecimento dos entrevistados sobre a importância da capacitação e contratação correta do vendedor, onde mesmo no caso da Loja A que relatou não possuir treinamentos formais, mas que a experiência em vendas é repassada da proprietária para a vendedora. Esta experiência também inclui mostrar ao novo colaborador a forma que se deve atender o cliente. No entanto, a Loja C relata a execução de um processo mais formal de treinamento, e que na prática é de grande importância e gera bons resultados. Isso é de grande importância para o estabelecimento, principalmente pelo fato de contar com vendedores temporários durante os períodos festivos, para que se possa realizar um melhor atendimento ao cliente.

Quanto ao processo de contratação, percebe-se que há a prevalência de indicações de pessoas próximas para o preenchimento do cargo. Este fator pode ser influenciado por se tratar de uma cidade com número de habitantes relativamente pequeno, onde normalmente acredita-se que há o conhecimento entre os próprios cidadãos sobre habilidades e experiências de pessoas da mesma comunidade. Este fato também proporciona ser um fator limitante, pois podem existir pessoas que tenham habilidades e experiências apropriadas para o cargo, porém, que não participam do processo de seleção por não haver uma divulgação adequada da vaga, assim como a Loja B já realiza esse processo.

## 5.4 Análise SWOT

Na Análise SWOT das lojas, apesar de alguns pontos levantados serem específicos sobre a forma de atuação para determinada loja, pode-se observar alguns pontos em comum. As Figuras 6, 7 e 8, mostram a aplicação da Análise SWOT com base nas informações coletadas com as entrevistas.

Figura 6 - Análise SWOT da Loja A



Fonte: Autoria Própria (2025).

Na análise das Forças, todas as respondentes relataram uma grande preocupação em prestar um bom atendimento aos seus clientes. Outros pontos destacados pelas proprietárias foram quanto à boa qualidade do produto e a exclusividade das peças. Todos os pontos citados refletem na satisfação dos clientes, os quais são responsáveis por garantir a sustentação e também o crescimento do negócio.

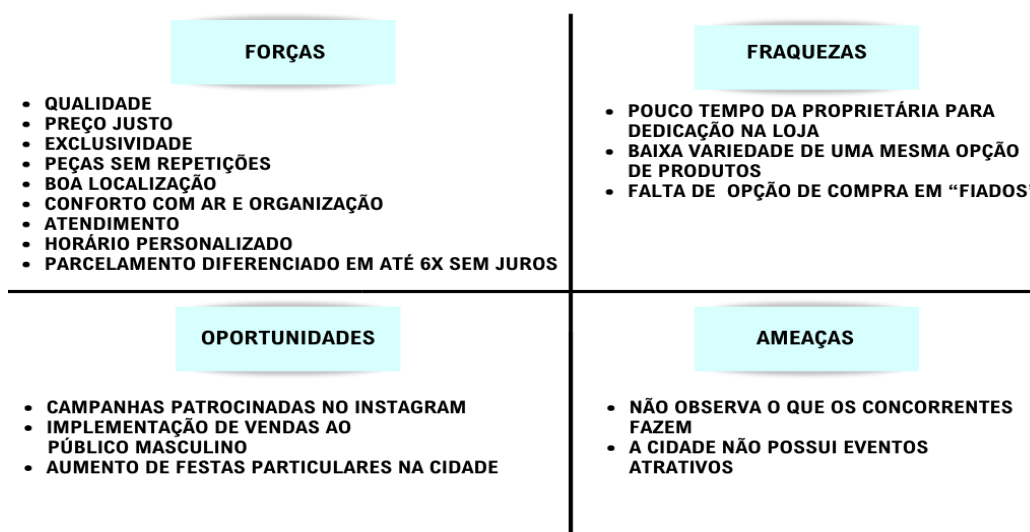
**Figura 7 - Análise SWOT da Loja B**



Fonte: Autoria Própria (2025).

Já em relação às Fraquezas, as respostas das lojas foram mais variadas, com pontos como falta de divulgação da loja, má localização do estabelecimento e baixa variedade de produtos ofertados. Assim, estão mais relacionadas a características peculiares de cada um dos estabelecimentos.

**Figura 8 - Análise SWOT da Loja C**



Fonte: Autoria Própria (2025).

Quanto às Oportunidades, todos os respondentes apontaram a necessidade de realizar mais campanhas de *marketing* ou de forma mais adequada, para que assim tragam o retorno financeiro esperado pelas lojas.

Em relação às Ameaças, os principais pontos relatados em mais de um estabelecimento foram quanto a não observar a atuação dos concorrentes e também a influência do aumento de impostos e da inflação no custo final do produto.

### 5.5 Modelo das Cinco Forças de Porter

Na abordagem sobre a Rivalidade entre Concorrentes, surge a necessidade de melhor compreensão quanto às similaridades de preços, serviços, produtos e visibilidade de marcas entre a concorrência. Em relação ao principal critério analisado neste quesito, o preço, de uma forma geral não possui grandes diferenças entre os estabelecimentos pesquisados (Figura 9).

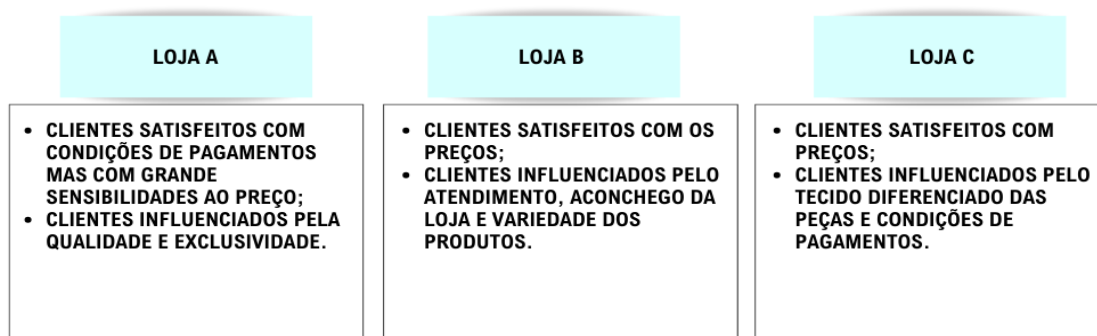
**Figura 9** - Rivalidade entre concorrentes para as três lojas

| LOJA A   | LOJA B  | LOJA C  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• PREÇOS MAIS BAIXOS QUE DE OUTRAS CIDADES;</li><li>• PREÇOS MAIS ALTOS DO QUE DA CIDADE;</li><li>• REVENDA DE MARCAS EXCLUSIVAS</li><li>• VISIBILIDADE BAIXA PRA O PÚBLICO POPULAR.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• PREÇOS PARECIDOS COM A CONCORRÊNCIA, PORÉM COM MAIOR QUALIDADE;</li><li>• PRODUTOS PARECIDOS COM A CONCORRÊNCIA MAS COM ATENDIMENTO DIFERENCIADO COM O "CLEAN" FINAL DE ACESSÓRIOS</li><li>• FORNECEDORES DE LOCAIS DIFERENTES.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• PREÇOS ALINHADOS COM A CONCORRÊNCIA, EM ALGUMAS VEZES ATÉ MAIS BAIXAS;</li><li>• ROUPAS SEMELHANTES MAS COM FORNECEDORES DIFERENTES;</li><li>• A CONCORRÊNCIA PODE TER PRODUTOS MAIS CONHECIDOS PELA FALTA DE DIVULGAÇÃO DAS MARCAS NAS ROUPAS.</li></ul> |

**Fonte:** Autoria Própria (2025).

Na análise do Poder de Barganha dos Clientes, foi investigado sobre a satisfação dos clientes e quais pontos os influenciam para a realização da compra. Na Figura 10, observa-se que os preços praticados nas Lojas B e C são satisfatórios para os clientes, enquanto nas Lojas A e C, os clientes se satisfazem com as condições de pagamento.

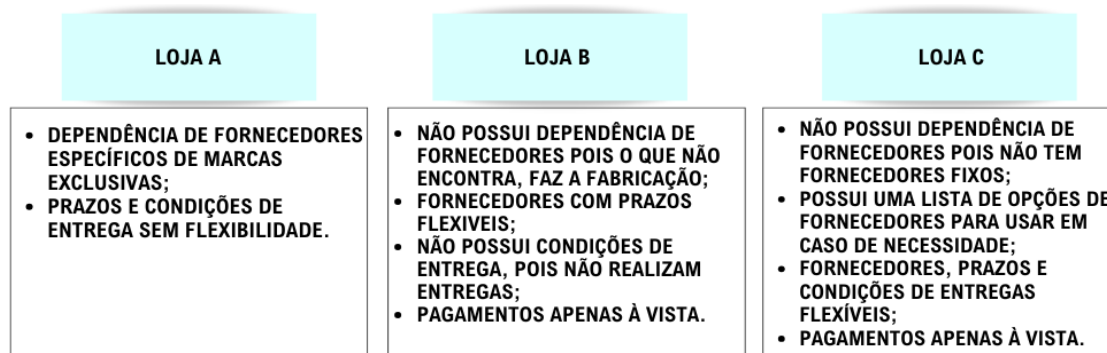
**Figura 10** - Poder de barganha dos clientes para as três lojas



**Fonte:** Autoria Própria (2025).

Na análise do Poder de Barganha dos Fornecedores, buscou-se entender sobre prazos, condições de entrega, flexibilidade e dependência de fornecedores. Na Figura 11, pode-se destacar que as Lojas B e C não possuem dependência de fornecedores, ao contrário da Loja A, que devido a comercializar marcas exclusivas para seus produtos, acaba não tendo tanto poder de barganha como os demais. Outro ponto a ser citado em relação a este fator é que os fornecedores não costumam flexibilizar a forma de pagamento dos pedidos.

**Figura 11** - Poder de barganha dos fornecedores para as três lojas

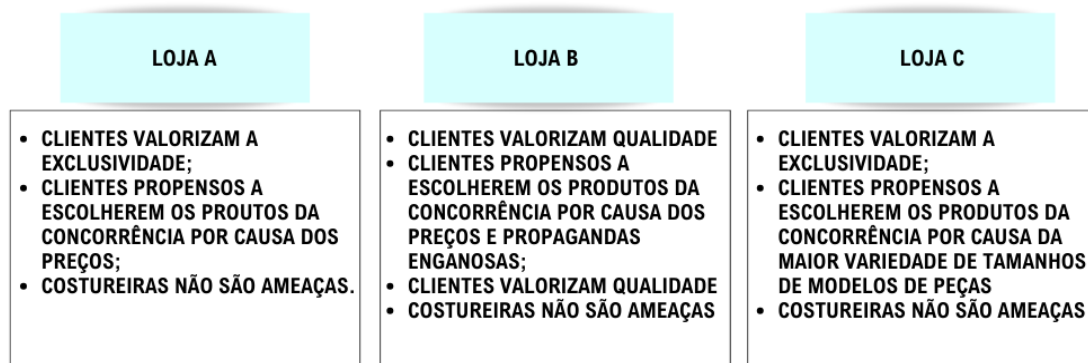


**Fonte:** Autoria Própria (2025).

No critério de Ameaça de Substitutos foram analisados sobre a valorização de preço, qualidade, marca e exclusividade; sobre o que faz os clientes escolherem os produtos da concorrência; além do entendimento sobre os produtos oferecidos pela loja serem substituídos por serviços de costureiras locais. A Figura 12 mostra que todas as lojas acreditam que as costureiras locais não são uma ameaça para seus

negócios, visto que trabalham com preços mais altos e os clientes preferem avaliar e comprar os produtos já prontos para não correrem riscos.

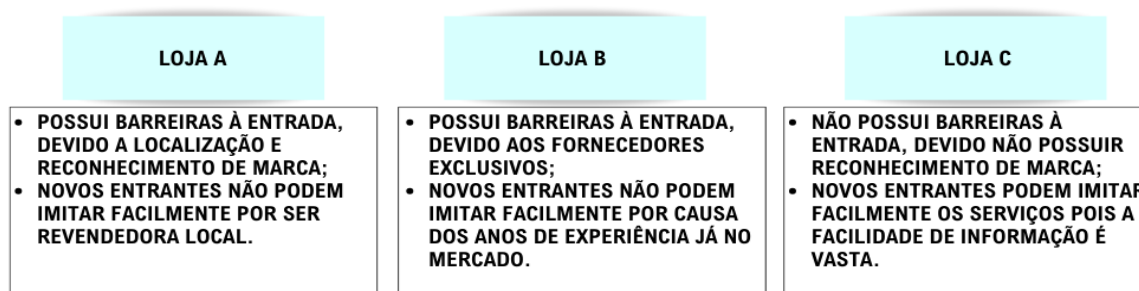
**Figura 12** - Ameaça de substitutos para as três lojas



Fonte: Autoria Própria (2025).

A Figura 13 mostra a comparação entre as lojas em relação à Ameaça de Novos Entrantes. As Lojas A e B consideram que possuem barreiras à entrada devido a trabalharem com fornecedores exclusivos, enquanto a Loja C possui uma maior preocupação devido a acreditar que hoje as pessoas conseguem descobrir e contatar facilmente os fornecedores por meio de pesquisas na *internet* e redes sociais.

**Figura 13** - Ameaça de novos entrantes para as três lojas



Fonte: Autoria Própria (2025).

## 5.6 Estratégia Competitiva de Porter

Por meio das respostas obtidas nas entrevistas, é possível perceber claramente que as três lojas não atuam com a liderança em custos, devido a não

buscarem atuar com os menores preços do mercado na cidade. Diante a investigação das demais estratégias é possível identificar a utilização da diferenciação pela Loja A em que destaca a sua exclusividade de marcas, sendo a única revendedora de marcas renomadas na cidade. Além da exclusividade, também é a única que possui uma localização estratégica no centro comercial.

Para a Loja B também é possível identificar a presença da estratégia de diferenciação por meio da sua localização no primeiro andar e de seu ambiente privado para atendimento, de forma que nenhuma outra loja oferece, além do atendimento em horários fora do expediente por escolha do cliente, assim como a confecção própria para algumas peças. Além disso, oferece informalmente uma espécie de consultoria de moda, aonde a maioria de suas clientes vai até a loja sem saber o que vestir e a proprietária e vendedora auxiliam na experiência de compra, oferecendo os melhores modelos, adequando as características próprias de cada cliente para o preço que está disposto a gastar, assim como para o evento e o ambiente em que esta irá frequentar.

Já na Loja C é possível identificar a liderança em diferenciação, onde possui a exclusividade de peças por modelo, em que o cliente dificilmente irá encontrar outra pessoa vestindo uma peça igual na cidade. Além disso, a loja proporciona a consultoria de moda com a cliente, adequando os melhores modelos aos gostos e preferências das mesmas.

## **5.7 Consolidação dos Principais Fatores Estratégicos**

Com a aplicação das ferramentas estratégicas foi possível identificar nesta pesquisa os fatores estratégicos que fazem as lojas de roupas femininas se destacarem na cidade de Angicos/RN, os quais podem ser considerados os alicerces das estratégias analisadas, que são: atendimento; exclusividade de peças, localização, campanhas de *marketing*; pagamento parcelado; serviços complementares; qualidade do produto.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral a identificação dos fatores estratégicos de lojas de roupas da cidade de Angicos/RN utilizados para a diferenciação no serviço através da aplicação das ferramentas estratégias de Análise SWOT, Cinco Forças de Porter e Estratégias de Porter, no qual teve seu objetivo alcançado.

As lojas pesquisadas são comércios com estrutura relativamente pequena, com um ou no máximo três colaboradores além da proprietária, nas quais foram realizadas entrevistas com essas proprietárias por meio de um questionário, a fim de levantar as informações necessárias para a análise dos fatores estratégicos de cada estabelecimento.

Assim, as análises realizadas levantaram alguns pontos interessantes para que as empresas possam utilizar fatores estratégicos relevantes, como operacionalizar de forma mais efetiva as campanhas de *marketing* para alavancar as vendas e acompanhar o trabalho da concorrência, como também alguns pontos de atenção como o fato de que os vendedores podem se tornar futuros concorrentes e forte dependência a baixo poder de barganha em relação aos fornecedores, que acabam refletindo no custo final do produto.

Também com base nas informações levantadas foi possível definir a estratégia competitiva das lojas, onde se verificou que todas as lojas pesquisadas atuam com uma estratégia de diferenciação, procurando se diferenciar de seus concorrentes por meio de alguma força que possui e que fortalece as vendas para atender as necessidades dos seus clientes.

Como sugestões para trabalhos futuros seria interessante uma investigação sobre como os clientes dessas lojas analisam e avaliam os produtos comercializados e o processo de atendimento e compra nesses estabelecimentos, para assim ser possível realizar uma análise cruzada da visão empresarial com a visão dos clientes. Outra sugestão seria a análise das estratégias utilizadas pelos novos entrantes, a fim de identificar a sua competitividade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ANDRADE, Paula Costa Esteves de. **Fatores que influenciam a compra de roupas femininas**. 31 f. Monografia (Graduação) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2016.

CASAROTTO, Camila. As 5 forças de Porter: quais são elas e como entender o conjunto de fatores que influenciam no sucesso do seu negócio?. **Provalore**. 11 dez 2020. Disponível em: <https://provalore.com.br/as-5-forcas-de-porter-quais-sao-elas-e-como-entender-o-conjunto-de-fatores-que-influenciam-no-sucesso-do-seu-negocio/>. Acesso em: 20 mar. 2024.

CAUCHICK, P. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018.

CORRÊA, Henrique L; GIANESI, Irineu. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DESS, Gregory G.; LUMPKIN, GT; EISNER, Alan B. *et al.* **Administração Estratégica**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Livros, 2016.

DRANOVE, David; MARCIANO, Sonia. **Estratégia**. São Paulo: Saraiva, 2017.

FELIX, Milena. Setor de Moda está em alta, e cresce 6,8% em 2023. **Central do Varejo**. 05 dez 2023. Disponível em: <https://centraldovarejo.com.br/setor-de-moda-esta-em-alta-e-cresce-68-em-2023/>. Acesso em: 15 mar. 2024.

FITZSIMMONS, James A. FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: Operações, estratégia tecnologia da informação**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

IPEM-SP. **Produto têxtil**. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.ipem.sp.gov.br/index.php/areas-de-atuacao/fiscalizacao-e-verificacao/produtos-texteis/produto-textil-o-que-e#:~:text=PRODUTO%20T%C3%80XTIL-,Produto%20T%C3%AAxtil%20%C3%A9%20aquele%20que%20%C3%A9%20compuesto%20de%20fibras%20ou,e%20banho%2C%20entre%20muitos%20outros.> Acesso em: 15 mar. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MANDELLI, Camila Dal Pont. **Modelagem do vestuário: contribuições para a satisfação do usuário e sua utilização como diferencial competitivo da marca**. 2014. Monografia (Especialização em Modelagem do Vestuário) – Universidade do

Extremo Sul Catarinense – UNESCO, Criciúma, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/2498>. Acesso em: 10 fev. 2024.

PALADINI, Edson Pacheco. BRIDI, Eduardo. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso**. São Paulo: Atlas, 2013.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PEGORARO, G. M.; DE CARVALHO, D. L. A Importância do Marketing de Relacionamentos no varejo têxtil: um estudo de caso exploratório. **Revista Conecta**, São Paulo, Brasil, v. 7, n. 2, p. 14–31, 2024. Disponível em: <https://fatecrl.edu.br/revistaconecta/index.php/rc/article/view/249>. Acesso em: 21 mar. 2025.

SILVA, R. P.; BITAR, A. B. A excelência no atendimento como diferencial competitivo em uma loja de roupas no distrito de luzimangues na cidade Porto Nacional - TO. **Revista Contemporânea**, [S. l.], v. 12, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/2695>. Acesso em: 17 mar. 2024.

TAJRA, Sanmya F.; SANTOS, Nádia dos. **Planejamento e Liderança - Conceitos, estratégias e comportamento humano**. 1. ed. Rio de Janeiro: Érica, 2014.

## **Biografia do(s) autor(es)**

### **Aldaiza Rayssa Santos Soares**

Graduada em Engenharia de Produção e em Ciência e Tecnologia pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Pós-graduanda em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Faculdade Líbano e em Gestão Pública pela Universidade Anhanguera. Consultora e CEO da Rayssa Consultoria Empresarial. Atua na área de Mapeamento de Processos, Planejamento e Controle de Operações, Segurança do trabalho, Organização de Layout, Estratégia Empresarial e Gestão de Contratos.

### **Anderson Carlos de Oliveira**

Doutor em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Mestre em Engenharia Mecânica/Produção pela Fundação Educacional Inaciana (FEI) e Graduado em Engenharia de Produção pela Fundação Santo André (FSA). Professor do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Atua na área de Engenharia de Operações e Processos da Produção, Simulação de Sistemas e Gestão da Manutenção.

### **Luciana Torres Correia de Mello**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Mestre e Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande

do Norte (UFRN). Professora Adjunta do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Atua na área de Planejamento, Projeto, e Controle de Operações de Serviços e, no estudo de Competências e Habilidades do Profissional da Engenharia de Produção.



Artigo recebido em: 20/11/2025 e aceito para publicação em: 09/02/2026

DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v26i2.5737>