

# A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DE ATENDIMENTO E SUPORTE NO SUCESSO DE UM NEGÓCIO DE VESTUÁRIO MASCULINO DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19<sup>1</sup>

Letícia Almeida Torres<sup>2</sup>  
Stefânia Aparecida Belute Queiroz<sup>3</sup>

## RESUMO

A pandemia da Covid-19 ocasionou grandes efeitos colaterais no mercado de trabalho, trazendo imprecisão para as organizações. Ainda nessas condições alguns empreendedores se arriscaram a criar o seu próprio negócio, abrangendo no início da sua jornada métodos que os fizessem diferentes para o seu desenvolvimento. O presente estudo analisou como e quais estratégias de diferenciação contribuíram para o sucesso de um negócio durante a pandemia da Covid-19. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: 1 - estudar as estratégias competitivas genéricas, com foco na diferenciação e 2 - identificar em um negócio do setor de vestuário masculino criado durante a pandemia de que forma a estratégia de diferenciação atuou no seu sucesso. O estudo tem uma abordagem qualitativa, trata-se de uma pesquisa descritiva, o método adotado foi o estudo de caso e a coleta de dados contou com a entrevista semi-estruturada. A partir das informações levantadas na entrevista, foi feita uma análise de conteúdo das respostas, e por meio dos resultados encontrados foi possível perceber que as estratégias de atendimento e suporte foram, dentre as estratégias de diferenciação, as que se destacaram no caso estudado e essenciais para o desenvolvimento da empresa.

**Palavras-chave:** Estratégia. Diferenciação. Marketing. Empreendedorismo. Vestuário.

## 1 INTRODUÇÃO

Para poder enfrentar os desafios organizacionais internos e externos, como as condições econômicas e de mercado, é importante que os planos estratégicos sejam traçados a fim de competir, administrar e desenvolver competências que consigam destacar a organização perante os obstáculos encontrados em seu progresso (GAMBLE; THOMPSON; 2012). Em meados de Dezembro de 2019, originou-se na China, na cidade Wuhan a Covid-19. De fácil transmissão e disseminação mundial, o coronavírus SARS-CoV-2, afetou de forma crítica toda a população (BRASIL, 2021). Para evitar a propagação do vírus, os órgãos governamentais decretaram as medidas restritivas de *lockdown*, visto que, boa parte da população já havia sido atingida. O efeito ocasionado pela doença provocou crise social e econômica em caráter mundial, levando as empresas a terem que optar por finalizar seus serviços no mercado ou buscar estratégias para se sobressair e se manter de portas abertas (GUEDES, et al. 2021).

<sup>1</sup>Artigo submetido em 17/10/2022, e apresentado à Libertas – Faculdades Integradas, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Bacharel em Administração, em 03/11/2022

<sup>2</sup>Graduanda em Administração pela Libertas - Faculdades Integradas - E-mail: [contato.leticiaalmeida@outlook.com](mailto:contato.leticiaalmeida@outlook.com).

<sup>3</sup>Professora-orientadora. Mestra em Engenharia de Produção. E-mail: [stefaniaqueiroz@libertas.edu.br](mailto:stefaniaqueiroz@libertas.edu.br).

Enfrentando um momento atípico os empreendimentos iniciantes e também os já existentes tiveram de conduzir novas maneiras para enfrentar os desafios provocados devido ao período pandêmico. Desta forma, a administração estratégica torna-se primordial, pois tem finalidade de atingir os planejamentos de acordo com a vivência do ambiente e com os recursos que a organização detém. É importante ressaltar que para ser efetivo a mesma engloba todos os setores de uma empresa, executando, controlando e conduzindo o planejamento organizacional (FERNANDES; BERTON, 2012).

Manter-se de forma estável durante este período requer táticas diferenciadas com relação aos concorrentes de mercados, logo, é necessário identificar a vantagem competitiva da empresa pois inclina-se a ser valioso (GAMBLE; STRICKLAND; THOMPSON, 2008). Porém, para que a empresa obtenha uma vantagem competitiva sustentável, os benefícios devem ser maiores do que o setor em que a empresa atua. Existem dois tipos de vantagens competitivas: a liderança em custo, focada em criar uma cultura para a redução de desperdícios, sendo cautelosa com relação aos oponentes; e a estratégia de diferenciação, a fim de gerar valor aos seus produtos e serviços (1979 *apud* PORTER; CARVALHO, 2010; LAURINDO, 2010).

Com base no exposto surgiu o seguinte problema de pesquisa: Como e quais as estratégias de diferenciação contribuíram para o desenvolvimento de um novo negócio iniciado durante a pandemia da Covid-19?

Para responder o problema de pesquisa foi elaborado o seguinte objetivo geral: verificar como e quais estratégias de diferenciação contribuíram no desenvolvimento de um negócio que deu início às suas atividades durante a pandemia da Covid-19. Para alcançar o objetivo geral foram definidos os objetivos específicos a seguir: 1 - estudar as estratégias competitivas genéricas, com foco na diferenciação e 2 - identificar em um negócio do setor de vestuário masculino iniciado durante a pandemia como a estratégia de diferenciação de produtos, atendimento e suporte atuou no desenvolvimento do negócio.

A relevância deste estudo se pautou nas vantagens das estratégias de diferenciação de atendimento e suporte que trouxeram benefícios para a empresa durante a pandemia da Covid-19. Com base no cenário do período pandêmico a saúde social e econômica das organizações foram afetadas, acarretando no fechamento de 04 em cada 10 empresas com as atividades encerradas (NERY, 2020). Nesse aspecto, entre 2,7 milhões de brasileiros, 13,7% da população apresentaram que a mesma teve efeitos positivos sobre as organizações.

Conforme exposto acima, é importante que uma empresa obtenha uma vantagem competitiva sustentável com relação aos seus concorrentes, sendo importante identificar qual estratégia de diferenciação a empresa utilizou para perseverar no mercado.

A metodologia deste estudo é de cunho qualitativo, a pesquisa é descritiva e o método adotado para a realização da pesquisa foi o estudo de caso, a técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista com roteiro semi-estruturado. A partir das informações levantadas na entrevista foi feita uma análise de conteúdo das respostas.

O presente artigo é composto por cinco seções. Inicialmente, apresenta-se de forma breve o conteúdo do artigo, por meio do resumo, seguido pela introdução na primeira seção. Na segunda seção tem-se o referencial teórico, que tratou de estratégias competitivas genéricas e da estratégia de diferenciação. Em seguida, na terceira seção os procedimentos metodológicos são apresentados e na quarta seção são apresentados os resultados. Na quinta

seção foram apresentadas as considerações finais e por fim, as referências fontes utilizadas na realização do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

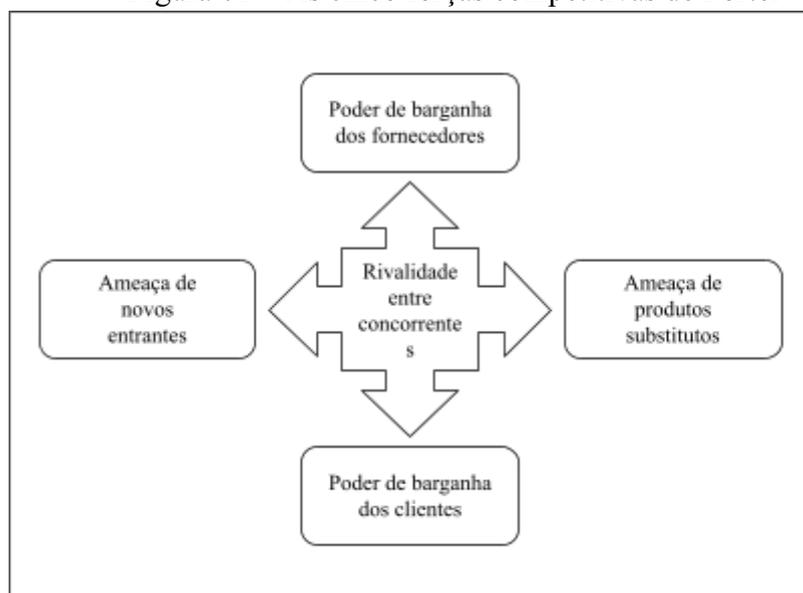
### 2.1 Estratégias competitivas genéricas

Uma estratégia bem definida por uma organização pode permitir que a mesma tenha ótimos desempenhos no mercado perante os seus concorrentes, pois quando se gera valor a empresa pode-se obter vantagem competitiva. Sendo assim, é perceptível que tenha uma visão mais ampla do setor em que atua, com o surgimento de oportunidades e fortalecimento de posicionamento (1989 *apud* PORTER; SILVA, 2013; DACORSO, 2013). Segundo Silva e Dacorso (2013), o principal ponto da vantagem competitiva se baseia nos métodos de mudanças, inovações e concorrência.

Para auxiliar nas definições estratégicas internas e externas, Porter criou as cinco forças para análise de um determinado setor em que a empresa atua na indústria com o intuito de identificar o grau de competitividade e competência, o qual opera no posicionamento perante o mercado (TESSAROLLI, 2019). Sendo as cinco forças são: ameaça de produtos substitutos; ameaça de entrada de novos concorrentes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes (Figura 01).

De acordo com Tessaroli (2019), essas potências estratégicas variam de acordo com o setor em que a empresa exerce e determinam o lucro. Sendo assim, o objetivo principal é definir uma estratégia em que a organização consiga tratar dessas forças de forma que sejam benéficas.

Figura 01 - As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Estratégias competitivas de empresas varejistas do segmento farmacêutico na cidade de Campina Grande - Pb: Aplicação das cinco forças de Porter - Adaptado Moraes; Perdigão; Perdigão (2012)

Definir o escopo de ação estratégica é importante para que a organização consiga se localizar no mercado com relação aos seus concorrentes, desta forma, com o intuito de obter uma boa colocação, exercer uma vantagem competitiva saudável traz maiores rendimentos

para a organização. Existem dois tipos de vantagens competitivas para Porter, sendo elas: liderança em custo e diferenciação. Embasado nessas duas direções existem três estratégias genéricas: diferenciação, liderança em custo e enfoque/foco, conforme Figura 2 (1979 apud PORTER; LAURINDO; CARVALHO, 2010, p 64).

Figura 02 - Estratégias competitivas genéricas

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Fonte: Estratégias competitivas de empresas varejistas do segmento farmacêutico na cidade de Campina Grande - Pb: Aplicação das cinco forças de Porter - Adaptado Moraes; Perdigão; Perdigão (2012)

Segundo Carvalho e Laurindo (2010), quando definida uma estratégia genérica tem-se o interesse de delimitar uma posição competitiva favorável no mercado de forma lucrativa e sustentável. É importante frisar que quando não se faz um posicionamento compreensível, pode-se ocasionar um desenvolvimento inferior com relação ao das empresas concorrentes. Se uma empresa opta por utilizar os dois métodos de vantagens competitivas e durante a sua expansão escolher por seguir uma em específica, pode gerar um pensamento confuso aos consumidores, se tornando uma desvantagem. Para que um posicionamento seja eficaz perante os clientes, colaboradores e sócios, é importante que todas as atividades estejam alinhadas com a estratégia utilizada pela organização.

Para poder tomar a decisão de qual estratégia genérica a empresa irá utilizar, é importante analisar o posicionamento das empresas concorrentes, desta forma, fazendo uma análise estrutural e destacando seus principais grupos estratégicos e suas dimensões. A estratégia de liderança em custo e de diferenciação não são melhores uma em relação a outra, tudo depende do cenário em que a organização se encontra no ambiente interno e externo (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

### 2.1.1 Diferenciação

O reconhecimento e a satisfação do consumidor são de extrema importância na estratégia de diferenciação. Como vantagem competitiva, o intuito é focar nas necessidades dos clientes, pois são quem agrega valor à empresa, utilizando à mão-de-obra e obtendo melhor remuneração (CARVALHO; LAURINDO, 2010). De acordo com Moraes e Zilber (2004), cria-se com essa estratégia disposição defensiva com relação às cinco forças competitivas, se apoia na fidelidade do consumidor para com a organização devido a exclusividade do produto ou serviço no mercado.

Não é viável ignorar a variável do custo, porém tem como objetivo aumentar a vantagem de colaboração para a empresa partindo dessa mesma variável. Para agir deve-se ser feito com cautela, uma vez que, caso não tenha, terá eliminado as demais vantagens e características dessa estratégia genérica pelos custos excessivos. Um dos principais objetivos é causar identificação e satisfação (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Carvalho e Laurindo (2010) afirma que a diferenciação é afetada somente quando os concorrentes conseguem chegar em âmbitos similares em termos de produtos e preços. É importante que as organizações estejam sempre buscando melhorias e inovações no mercado com mais agilidade que os seus concorrentes, pois o ambiente em que ocupa também pode ser motivo de impacto nos termos desta estratégia.

Segundo Barney e Hesterly (2017), as empresas utilizam a estratégia de diferenciação pois tem como finalidade acrescentar valor aos produtos e serviços com relação ao dos seus concorrentes. É possível identificar que em caso de aumento de valor uma empresa pode encarecer o seu preço, obtendo grandes lucros e assim vantagens competitivas.

Defesas contra as forças do ambiente interno ou externo são disponibilizadas, pois quando consumidor está disposto a pagar a mais pelo produto ou serviço que atende suas necessidades, entende-se que a fidelidade e valorização do preço afastam a organização do cenário de rivalidade de seus concorrentes. Assim a capacidade de compra dos clientes quando definido por produtos diferenciados diminui, uma vez que a empresa oferece produtos que lhes satisfaz e não se encontra no mercado com as mesmas características (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997). É comum que as organizações alterem alguns aspectos em seus produtos e serviços para implementar essa estratégia, porém a visão sempre é do consumidor, pois é ele quem define o que é mais valioso para si (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Os requisitos emocionais são válidos para esse tipo de estratégia, uma vez que a organização gera valor e transfere confiança, afeto e lealdade, o cliente se sente mais perto da organização e além de se manter fiel, indica e influencia outras pessoas a consumirem seus produtos ou serviços. A diferenciação se torna uma vantagem competitiva pois atende os clientes às perspectivas imateriais, atendendo os clientes de acordo com o que eles sentem e esperam, como por exemplo, status, imagem, experiência, entre outros (PLATT; SCHEMES; PAIVA, 2021, p 21).

Para alcançar a diferenciação no mercado a empresa deve desenvolver uma imagem fluente e atraente, onde os concorrentes tenham obstáculos a enfrentar para chegar no mesmo nível. Ter um propósito bem definido e seguir o estímulo de se posicionar de forma clara com os seus consumidores é importante para que tenham identificação com a marca e trajetória da organização. Estar alinhada com os principais objetivos faz com que a empresa consiga captar valores intangíveis de forma autêntica (PLATT; SCHEMES; PAIVA, 2021, p 22).

Para uma maior identificação de destaque da organização é importante entender qual o seu principal ponto diferencial, desta forma, é possível discernir através das bases de diferenciação, pois através delas é possível notar estratégias específicas adotadas por uma empresa.

### **2.1.2 Liderança em custos**

A liderança em custos tem como seu enfoque principal em que a empresa trabalhe com custos abaixo da média de seus concorrentes de mercado, efetuando preços mais baixos

(CARVALHO; LAURINDO, 2010). Segundo Santos (2011), de acordo com o crescimento da concorrência de mercado e a diminuição de preços, os lucros do setor em que atua param de crescer até que o concorrente que tenha maior eficácia em seus lucros pare de obter avanço em seus números, por isso é importante que a organização tenha uma ótima participação no mercado com os fornecedores tendo acesso facilitado à matéria prima e padronização dos processos produtivos.

Para Carvalho e Laurindo (2010), é importante ressaltar que a mesma tem o enfoque na redução de desperdícios e desenvolvimento de cultura de custos baixos, sendo importante que a empresa se mantenha sempre atenta com relação aos custos de seus concorrentes. As bases de concorrência são abaladas somente quando os concorrentes conseguem superar o gap, deteriorando as bases para liderança em custos ou desconsiderando as vantagens de escala. Esse tipo de estratégia faz com que a empresa tenha uma capacidade maior para poder atender a grandes demandas possibilitando economias de escala e reduções de custo, assim permite que as organizações obtenham retornos expressivos e ganhem forças com relação aos seus concorrentes (RIBEIRO; PISCOPO; MELO 2016).

Santos (2011) afirma que essa estratégia pode produzir aumento nas margens de rendimentos mas devem ser investidas novamente em equipamentos e instalações que ajudem a fortalecer a posição de baixo custo que foi alcançada e bem posicionada ao público.

### **2.1.3 Enfoque/foco**

Segundo Carvalho e Laurindo (2010), tanto na diferenciação, quanto na liderança em custo, a estratégia genérica de enfoque pode ser utilizada. É possível atingir com mais eficácia a diferenciação ao sanar as necessidades dos seus clientes em particularidade ou atingir a liderança ao conseguir focar em custos baixos para setores específicos de mercado (SANTOS, 2011).

A estratégia de enfoque/foco só se difere pelo escopo competitivo. O principal objetivo é encontrar um segmento que ofereça a obtenção de lucros e vantagens sustentáveis, permitindo com que a empresa tenha um desempenho melhor com relação ao seus concorrentes. A segmentação pode ser em diversas funcionalidades para que alcance clientes de forma específica. Os riscos podem ser altos, pois devem ser feitos relacionados ao segmento-alvo e deixar de lado os canais de distribuição (LAURINDO; CARVALHO, 2010).

É importante ressaltar que nesse tipo de estratégia as organizações devem ter eficácia ao atingir o seu público alvo de maneira assertiva pois com relação a concorrência na indústria pode-se obter vantagem competitiva, uma vez que, outras empresas nem sempre tem foco no atendimento (ELIAS; RUIZ, 2016). Uma característica importante do enfoque é a concentração depositada no seu público através dos seus produtos ou serviços, definindo o seu segmento e atendendo de forma estratégica melhor do que sua concorrência (DIEHL; CAPALONGA;. SOUZA; ZANINI, 2009)

### **2.3 Bases de diferenciação**

As bases de diferenciação foram desenvolvidas para poder diferenciar os produtos e serviços e tem como principal objetivo criar uma identificação de que são reconhecidos de maneiras distintas. As doze bases existentes são divididas em três partes, sendo as quatro primeiras com o propósito de criar percepção por meio do foco direto nas características; as três próximas a fim de desenvolver conexão entre a empresa e seus clientes; e as últimas cinco por meio de ligação dentro da organização e entre elas (BARNEY; HESTERLY, 2017), conforme ilustra o Quadro 1.

Para diferenciar produtos ou serviços, as empresas podem focar diretamente em seus atributos:

1. Características do produto.
2. Complexidade do produto.
3. *Timing* de lançamento do produto.
4. Localização

Ou nas relações entre a empresa e seus consumidores:

5. Personalização do produto.
6. Marketing de consumo.
7. Reputação do produto.

Ou, ainda, em associações internas e entre empresas:

8. Associações entre funções de uma empresa.
9. Associações com outras empresas.
10. *Mix* de produtos.
11. Canais de distribuição.
12. Atendimento e suporte.

Quadro 1 – Bases de Diferenciação

Fonte: Administração Estratégica e Vantagem Competitiva - Barney e Hesterly (2017).

Segundo Barney e Hesterly (2017), “as quatro primeiras bases de diferenciação de produto concentram-se nos atributos de produtos e serviços de uma empresa”. Muitas organizações fidelizam seus consumidores e se diferenciam através de suas características dos produtos, se houver complexidade pode se destacar até mesmo pela matéria-prima que neles possuem. Um exemplo citado é a caneta BIC, que possui poucos componentes, enquanto outras marcas dispõem de diversas composições, concluindo que o cliente pode enxergar que alguns produtos são mais valiosos que outros (BARNEY; HESTERLY, 2017).

O *timing* de lançamento de um produto deve ser feito no momento ideal, sendo o pioneiro no setor a lançar antes dos seus concorrentes, é possível ter grandes índices de desenvolvimentos no setor de tecnologia, custos de mudanças para o consumidor e apropriar-se de ativos estratégicos valiosos. Se não for o pioneiro no nicho em que atua, é importante que o lançamento seja feito no período ideal (BARNEY; HESTERLY, 2017). A localização pode ser um ponto importante para a diferenciação, pois quando o canal de distribuição tem atuação direta com o cliente, pode-se diferenciar de acordo com a eficiência em que as compras cheguem de maneira ágil no consumidor (AUGUSTO; VASCONCELOS, 2022).

Segundo Barney e Hesterly (2017), o segundo grupo é formado com foco nas relações entre uma empresa e seus clientes, e quando personalizados para ações específicas do cliente, os produtos podem se tratar de diferenciação. Se não houver ponto de destaque com as variáveis de relação de produtos, é passado despercebido pelo consumidor (GALANDUCHO, 2020, p 3).

As estratégias de marketing e publicidade são diferenciais para o marketing de consumo, abrangendo uma variedade de organizações que buscam mudar a visão dos clientes atuais e futuros, ainda que os produtos sejam modificados ou não. A reputação dos produtos é de extrema importância para contribuir com a relação empresa e consumidor, uma vez que

quando a reputação da organização se torna duradoura mesmo que a mesma não tenha participação no mercado ou não exista mais (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Diante da associação entre as funções de uma empresa, Barney e Hesterly (2017) afirmam que “uma maneira menos óbvia, mas ainda importante, pela qual uma empresa pode tentar diferenciar seus produtos é a associar diferentes funções internas”. As organizações que têm competências são capazes de alcançar maneiras eficientes nas estratégias de diferenciação, porém se associada às outras empresas a diferenciação se fundamenta na junção perceptível de produtos e serviços das diferentes organizações (BARNEY; HESTERLY, 2017).

O mix de produtos está relacionado principalmente quando os produtos e serviços estão associados tecnologicamente ou quando um único grupo de consumidores adquire vários produtos ou serviços de uma organização (BARNEY; HESTERLY, 2017). Praticidade na hora de comprar é o mais almejado pelos consumidores, desta forma, as empresas utilizam dessa técnica para facilitar a vida de seus clientes gerando mais lucro, pois faz com que ao procurar diversos produtos os encontrem em um mesmo local, sem precisar que se desloquem e sintam-se satisfeitos (LAGO, 2018). Com grande importância os canais de distribuição também são constatados como estratégia de identificação, visto que, tem impacto diretamente em uma organização, em como decide distribuir, diante as associações internas e entre as empresas (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Como um dos principais diferenciais de uma empresa, também é possível ser bem notada pelo atendimento e suporte que oferece ao consumidor (BARNEY; HESTERLY, 2017). Quando um consumidor compra algum serviço ou produto, ele espera que as necessidades dele sejam sanadas não só pelo contratado, mas também por como a empresa lida com o cliente.

## **2.4 Atendimento e suporte**

Segundo Ferreira (2022), um bom atendimento ao cliente tem se tornado um fator competitivo no atual mercado, uma vez que, não se trata apenas de um tratamento melhor e um bom sorriso no rosto. Nessa base de diferenciação é reforçado por fatores como qualidade, eficiência, custo do produto, distribuição e rapidez, os quais contribuem para a implementação de um bom serviço prestado e satisfação do consumidor fidelizando a marca.

Quando a organização busca estratégias diferenciadas possíveis que consigam satisfazer seus consumidores e trazer bons resultados para a empresa, o atendimento e suporte se tornam vantagem competitiva no mercado (BOIHAGIAN, 1995). Las Casas (2012) afirma que “um dos princípios básicos de um bom atendimento é que ele seja considerado parte integrada de um processo amplo, como uma boa estrutura organizacional e boa administração de relacionamento com todos que contatam uma empresa [...]”, sendo necessário que conheça e entenda o seu consumidor, ficando atenta com a entrega e atendimento às expectativas.

Existem fatores que influenciam na qualidade de um bom atendimento e suporte ao cliente, sendo eles, a tangibilidade sendo relacionada ao ambiente da organização, a confiança em que deve ser passada ao consumidor desde a primeira compra e durante os processos, a responsividade se referindo a pró-atividade e conhecimento dos serviços prestados e a autoconfiança demonstrando segurança e transmitindo confiança (LAS CASAS, 2012). Além da dedicação é importante que os serviços prestados sejam feitos com excelência, porém, como a assertividade nessa junção dos fatores citados é gerar satisfação aos clientes, existem desafios a serem enfrentados, conforme Quadro 2.

A satisfação dos clientes é subjetiva.	Pessoas ficam satisfeitas com diferentes estímulos.
Satisfação dos clientes é difícil de ser medida	Dados de pesquisa não revelam os aspectos psíquicos que podem ter interferido no processo.
A satisfação do cliente não é facilmente mudada.	Os clientes somente irão mudar de ideia depois de determinado ao receber serviços de melhor qualidade de forma permanente.
Os clientes não se satisfazem apenas com a relação qualidade/preço.	Devem-se procurar desenvolver serviços que tenham maior valor agregado para tornar as ofertas mais aceitáveis e vendáveis.
Deve-se segmentar o mercado o máximo possível para atingir os consumidores.	No marketing de serviços é possível adaptar as ofertas a clientes individualizados.
A satisfação dos clientes não é exclusivamente determinada por fatores humanos.	Para o cliente, não importam os recursos que são usados, mas sim o resultado de sua utilização.

Quadro 2 – Aspectos que influem na satisfação dos indivíduos e desafios para os serviços de atendimento.

Fonte: Excelência em atendimento ao cliente - atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo - Las Casas (2012).

Las Casas (2012) afirma que “esses aspectos mencionados como desafios para o atendimento devem ser considerados pelos profissionais de marketing de serviços”. As observações a serem feitas são que os serviços devem ser pertinentes de acordo com as necessidades de cada cliente, sendo necessário o relacionamento entre empresa e consumidor. A prestação de serviços também é um fator fundamental para que tudo seja realizado com eficiência, pois características como o ambiente físico, aparência e a forma de interação também podem influenciar na satisfação dos mesmos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo, descritiva e foi elaborada por meio de um estudo de caso em uma empresa de vestuário masculino na cidade de São Sebastião do Paraíso - MG, a qual o gestor optou por não ter suas informações divulgadas como nome da empresa e análise documental de sua parte financeira, seguindo as normas da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados). Os dados foram coletados por meio da entrevista com roteiro semi-estruturado. A partir da entrevista foi feita uma análise de conteúdo dos dados obtidos.

“A pesquisa qualitativa tem como objetivo compreender e interpretar os significados de um determinado grupo social” (MOURA, 2021). Segundo Banks (2009), as abordagens para este tipo de pesquisa tem como intuito explorar experiências biográficas ou práticas sendo estudadas a partir de relatos e cotidiano das pessoas ou grupos, aprofundar em desenvolvimentos de interatividade e fazer análises documentais, a fim de entender como as pessoas criam o âmbito em que vivenciam.

De acordo Yin (2015), “[...] um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real [...]”. Segundo Gil (2002 p. 54), para a elucidação de um setor de pesquisa em diversos pontos de vista e para a descrição de causas raras esse tipo de estudo pode se denominar estudo-piloto.

A empresa estudada iniciou suas atividades em novembro de 2020, durante a pandemia da covid-19 e teve a inserção no mercado de varejo no setor vestuário masculino

através de um e-commerce nas plataformas digitais como Whatsapp e Instagram, sendo assim, se iniciou um estudo de caso com o intuito de identificar como e quais foram as estratégias de diferenciação adotadas por essa empresa, fazendo com que a mesma crescesse com agilidade. Devido a aceitação do público alvo, a organização se desenvolveu de forma próspera atribuindo aos seus canais de atendimento além do e-commerce, o ambiente físico que foi aberto após o período pandêmico.

Para a coleta de dados da pesquisa utilizou-se a entrevista com roteiro semi-estruturado “[...] que possibilita o desenvolvimento de uma relação intersubjetiva entre entrevistador-entrevistado[...]” (BATTISTI; JESUS; SANTOS; 2021), composto por 10 questões (APÊNDICE 01) que buscam explorar e entender o desenvolvimento do início até o atual momento da empresa em questão, extraindo por meio das perguntas as estratégias de diferenciação que levaram a empresa ao cenário de desenvolvimento.

Para a análise de dados do trabalho utilizou-se a técnica de análise de conteúdo partindo da entrevista feita com o gestor da organização. De acordo Carlomagno e Rocha (2016), a análise de conteúdo tem como intuito classificar e separar por categorias, fazendo com que tenha uma redução de características dos elementos utilizados na pesquisa para que possam ser correlacionados a outros elementos. Sendo assim, através da entrevista de roteiro-semi estruturada foi feita uma análise e obtido os resultados para a presente pesquisa.

#### **4 RESULTADOS**

Para a realização do estudo foram levantadas as estratégias genéricas, com foco na diferenciação e verificou-se que há as seguintes bases de acordo com Barney e Hesterly (2017), sendo elas de característica e complexidade do produto, *timing* de lançamento do produto, localização, personalização do produto, *marketing* de consumo, reputação do produto, associação entre as funções de uma empresa, mix de produtos, canais de distribuição e atendimento e suporte. Tal conteúdo foi utilizado na elaboração do referencial teórico.

De acordo com o gestor da empresa, respondente da pesquisa, a ideia do negócio surgiu através da dificuldade de encontrar produtos diferenciados no comércio onde reside, além de sempre ter a vontade de empreender e ser incentivado pela sua família. Desta forma, ao encontrar uma loja de atacado de camisetas através das redes sociais decidiu implementar essa ideia em Novembro de 2020, onde investiu 80% do valor inicial e seu antigo sócio 20%, totalizando o seu capital inicial no valor de R\$2.400,00 em mercadorias.

Para a implementação da ideia do negócio foi utilizado inicialmente um e-commerce nas plataformas digitais, em específico Whatsapp e Instagram. A divulgação foi feita de forma totalmente orgânica, sem investimento de tráfego pago, somente com o famoso “boca a boca”, onde amigos e familiares divulgaram a sua loja.

A estratégia utilizada para a implementação do negócio foi a de diferenciação nos produtos, pois percebeu a necessidade de trazer novidades para os seus clientes, visto que, no mercado local não se via produtos inovadores, com preço acessível e de melhor qualidade. Um produto que seja considerado exclusivo pelos clientes se torna essencial diante do comércio, sendo importante ressaltar que os consumidores conseguem distinguir o que a empresa oferece diante dos seus consumidores de acordo com Carvalho (2010). Para o desenvolvimento da criação da empresa, foi definido como o primeiro passo a criação das mídias digitais, logomarca e identidade visual. Conforme exposto acima, a divulgação foi feita de forma totalmente orgânica onde conseguiu estar mais próximo de seus compradores.

O cliente é essencial para que a empresa consiga se destacar diante das concorrentes, desta forma é importante que o atendimento e o suporte estejam interligados. Segundo Chiavenato (2007) o atendimento é um fator decisivo para que a organização se mantenha no mercado. Quando o cliente procura uma empresa varejista para efetuar uma compra ele espera não só pelo produto, mas pelos seus serviços como um todo, desta forma, é importante ressaltar que em um ambiente competitivo é de extrema necessidade que se tenha um bom atendimento para satisfazer o consumidor, desenvolvendo estratégias que os façam se diferenciar. A empresa estudada destaca que sua principal diferença é a humanização da divulgação e atendimento, comunicando-se com os seus clientes na mesma linguagem, mostrando seus produtos de forma com que os clientes já consigam ter uma experiência através das mídias digitais e priorizando sempre o bem-estar do consumidor.

A estratégia de maior impacto no negócio foi a de atendimento e suporte, onde o entrevistado descreve que, ainda que tenha produtos extremamente diferenciados e de diferente qualidade, o seu atendimento é seu maior diferencial e exclusivo. É importante ressaltar que a cultura também está ligada diretamente com o consumidor, como por exemplo, o estilo das roupas, a comunicação sendo feita na mesma linguagem, as interações nas redes sociais e demonstrações de produtos.

Por meio das estratégias utilizadas como: diferenciação nos produtos, humanização da divulgação e atendimento acarretou no aumento da demanda de produtos e a obtenção de novos clientes da própria cidade e da região, o negócio prosperou de forma rápida e tem crescimentos mensais, além da necessidade de aumentar a sua loja física. Seu faturamento mensal atual é em média de R\$ 30.000,00 por mês. Suas maiores dificuldades foram escolher produtos diferenciados e trazer novos fornecedores para a sua marca, a fim de satisfazer seus clientes. Desta forma, o gestor conclui que seus principais diferenciais são atendimento e suporte, e produtos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Atendendo o objetivo geral do estudo identificou-se que a empresa no setor de vestuário marculino obteve um ótimo desenvolvimento em seu empreendimento durante a pandemia da Covid-19. Verificou-se que embora existam outras estratégias que contribuam para o sucesso da organização, a primordial para o seu crescimento é a diferenciação em atendimento e suporte.

Considerando que este trabalho buscou identificar a percepção do gestor com relação ao sucesso e desenvolvimento de sua empresa, sugere-se que sejam feitas pesquisas netnográficas no setor de vestuário a fim de comparar e qualificar o sucesso durante o período pandêmico e qual o fator que levou as mesmas a se diferenciarem. Estas podem ser feitas por outros pesquisadores a fim de contribuir para o desenvolvimento do setor no varejo, sendo possível identificar o real poder competitivo com relação aos concorrentes de mercado.

## **REFERÊNCIAS**

AUGUSTO, Cleicieli A. VASCONCELOS, Erica M. P. **A influência de recursos e capacidades na estratégia de diferenciação em padarias de Maringá/PR.** 2022. Disponível em: <<https://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/28553>>. Acesso em: 07 set. 2022.

BANKS, Marcus. **Dados visuais para pesquisa qualitativa**. São Paulo, SP: ARTMED Editora S.A. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ca9t7M0ib\\_IC&oi=fnd&pg=PA7&dq=o+que+%C3%A9+pesquisa+qualitativa&ots=AXA52eUo6s&sig=537eUj9gRaagqhJirf2Dm6yTsf#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20pesquisa%20qualitativa&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ca9t7M0ib_IC&oi=fnd&pg=PA7&dq=o+que+%C3%A9+pesquisa+qualitativa&ots=AXA52eUo6s&sig=537eUj9gRaagqhJirf2Dm6yTsf#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20pesquisa%20qualitativa&f=false)> Acesso em: 21 set. 2022.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil Ltda., 2017. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/115916/pdf/0?code=H9tZ+oi2mDWSisQk8t9s0T7puXD2sTEdefS3wfQ5II7l2p6Epgsf7PAFmL+uAZ4OCb5bew+ZHyyHReoA/xM2yA==>>. Acesso em: 25 nov. 2021.

BATTISTI, Isabel K.; JESUS, Gabrieli G. de; SANTOS, Alexa F. dos. **Entrevista semi-estruturada: considerações sobre esse instrumento na produção de dados em pesquisas com abordagem qualitativa**. Disponível em: <[file:///C:/Users/Jo%C3%A3o%20Paulo/Downloads/20805-Texto%20do%20artigo-54292-1-2-20211018%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Jo%C3%A3o%20Paulo/Downloads/20805-Texto%20do%20artigo-54292-1-2-20211018%20(1).pdf)> Acesso em: 10 set.2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. **O que é a Covid-19?**. 2021 . Disponível em: <O que é a Covid-19? — Português (Brasil) (www.gov.br)>. Acesso em 20 nov.2021.

BOIHAGIAN, Carlos. **O atendimento ao consumidor como fator de diferenciação competitiva - uma abordagem prática**. 1995. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4835>>. Acesso em: 08 set. 2022.

CARNEIRO, Jorge M. T.; CAVALCANTI, Maria Alice D.; SILVA, Jorge F. da. **Porter Revisitado: Análise crítica da tipologia estratégica do mestre**. 1997. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/t7dtQj3kMMtRZtZPVfpS3Kx/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 25 nov. 2021.

CARVALHO, Marly M. de; LAURINDO, Fernando J. B. **Estratégia Competitiva dos Conceitos à Implementação**. São Paulo, SP: Editora Atlas S.A., 2010. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5510473/mod\\_resource/content/1/Estrategia\\_Competitiva\\_dos\\_conceitos\\_a\\_i.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5510473/mod_resource/content/1/Estrategia_Competitiva_dos_conceitos_a_i.pdf)>. Acesso em: 24 nov. 2021.

CARLOMAGNO, Márcio C. ROCHA, Leonardo C. de. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. **Revista eletrônica de ciência política**. v.1. n.7. 2016. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/politica/article/view/45771>> Acesso em: 22 set. 2022.

DEHL, Carlos A. CAPALONGA, Giovani. SOUZA, Marcos A. ZANINI, Francisco A. M. **As estratégias percebidas sob o enfoque teórico do posicionamento, da visão baseada em recursos, da missão e tipologia: um estudo com empresas gaúchas**. 2009. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos92009/438.pdf>> Acesso em: 28 nov. 2022.

ELIAS, Suellen M. D. RUIZ, Thafarell R. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. 2016. Disponível em: <<https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/1521>> Acesso em: 28 nov. 2022.

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. **Administração Estratégica: De competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo, SP: Saraiva, 2012. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=HjJrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=o+que+%C3%A9+administra%C3%A7%C3%A3o+estrat%C3%A9gica%5D&ots=lqbmymtDx0&sig=EI9Ln4d61hap9IKejTSEgDfX764#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20administra%C3%A7%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%5D&f=false>>. Acesso em: 21 nov. 2021.

FERREIRA, Anderson C. **A importância do atendimento ao cliente: na geração de valor e fidelização de clientes**. 2022. Disponível em: <<http://repositorio.undb.edu.br/handle/areas/732>> Acesso em: 09 set. 2022.

GAMBLE, Jhon; THOMPSON, Arthur. **Fundamentos da Administração Estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. AMGH Editora Ltda, 2012. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zSc6AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=administra%C3%A7%C3%A3o+estrat%C3%A9gica+conceito+gamble&ots=ljgz17kqc9&sig=xROEtnN6TD\\_xiL1u\\_Iuk\\_VtEZSA#v=onepage&q=administra%C3%A7%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20conceito%20gamble&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zSc6AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=administra%C3%A7%C3%A3o+estrat%C3%A9gica+conceito+gamble&ots=ljgz17kqc9&sig=xROEtnN6TD_xiL1u_Iuk_VtEZSA#v=onepage&q=administra%C3%A7%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20conceito%20gamble&f=false)>. Acesso em 07 set.2022.

GAMBLE, Jhon E.; STRICKLAND III, A. J; THOMPSON, Arthur A. **Administração Estratégica**. McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2008. Disponível em: <<https://biblioteca-a.read.garden/viewer/9788580550054/capa>>. Acesso em 30 set.2022.

GALANDUCHO, Ana Margarida. **O impacto da diferenciação de produto no desempenho da empresa**. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/21431>

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Editora Atlas S.A. 2002.

GUEDES, Eduardo Antônio Martins et alii. Lockdown no Cenário Pandêmico: as consequências para os empregadores e empregados no Brasil. **RCBSSP Revista Científica**, [s.I], v. 2, n. 1, p. 6, ago. 2021. Disponível em: <<https://revistacientificabssp.com.br/article/611c1154a953953aae0ba873/pdf/rcbssp-2-1-611c1154a953953aae0ba873.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2021.

LAGO, Maria das Graças L. **A estratégia de mix de produto nas drogarias de Conceição do Almeida-BA**. Disponível em: <http://131.0.244.66:8082/jspui/handle/123456789/663>

LAS CASAS, Alexandre L. **Excelência em atendimento ao cliente - atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda. 2012.

MORAES, Walter F. A. de; PERDIGÃO, João Gabriel de L.; PERDIGÃO, Maglianne L. P. B. **Estratégias competitivas de empresas varejistas do segmento farmacêutico na cidade de Campina Grande - Pb: Aplicação das cinco forças de Porter**. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/7416257.pdf>> Acesso em: 15 out.2022.

MORAES, Claudio A. de; ZILBER, Moises A. **Estratégias e vantagem competitiva: um estudo no setor petroquímico brasileiro**. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/ram/a/7593J8YrwfrDSzZBbXWYMFH/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 07 set. 2022.

MOURA, Diego L. **Pesquisa qualitativa: um guia prático para pesquisadores iniciantes**. Curitiba: Editora CRV Ltda. 2021

NERY, Carmen. **Pandemia foi responsável pelo fechamento de 04 a cada 10 empresas com atividades encerradas**. Agência IBGE Notícias, 2020. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas>>. Acesso em: 15 out.2022.

PLATT, Allan A.; SCHEMES, Clara K.; PAIVA, Thainá C. de. **Estratégias de diferenciação para uma empresa do setor químico**. 2021. Disponível em: <<https://csj.abpsec.org.br/index.php/csj/article/view/44/34>>. Acesso em: 25 nov. 2021.

SANTOS, Flávia F. dos. **Estratégias competitivas genéricas e estratégias do composto de marketing em instituições de ensino superior privadas de Foz do Iguaçu, Paraná: um estudo multicaseos**. 2011. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/handle/1884/26491>> Acesso em: 26 set. 2022.

RIBEIRO, Fernanda C. F. PISCOPO, Marcos R. MELO, Pedro L. R. Liderança em custos e segmentação estratégica: Estudo do grupo EMS Sigma Pharma. 2016. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/485\\_Medicamentos%20Genericos.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/485_Medicamentos%20Genericos.pdf)> Acesso em: 28 nov. 2022.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antonio L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n.3, p. 251-268, jul./set. 2013. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916302686>>. Acesso em: 07 set. 2022.

TESSAROLLI, Fernanda G. C. Análise da indústria petroquímica brasileira utilizando o modelo das cinco forças de Porter. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p.712-727, jan/jun. 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufjf.br/index.php/producaoengineharia/article/view/28754>> Acesso em: 07 set. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman Editora Ltda. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=o+que+%C3%A9+estudo+de+caso+livro&ots=-laipsBXsy&sig=JjnT4dbvqhd4Ad0itPI7TWhWd0E#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20estudo%20de%20caso%20livro&f=false>> Acesso em: 21 set. 2022.

## **ANEXO 01 - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O GESTOR**

1. Qual o seu nome? Sua idade? Cargo que ocupa na empresa?
2. Como a empresa foi fundada? Quantos anos ela tem?
3. Como surgiu a ideia de empreender no vestuário masculino?

4. Como você implementou essa ideia para que ela pudesse entrar no mercado?
5. Quais estratégias foram adotadas para a implementação e desenvolvimento do seu negócio?
6. Qual estratégia você utilizou para se desenvolver no ramo de varejo no setor de vestuário masculino?
7. Quais os pontos positivos que você notou referente às estratégias adotadas?
8. Qual foi a média do faturamento da sua empresa no início da pandemia para o ano de 2022?
9. Quais as dificuldades encontradas no desenvolvimento do seu negócio?
10. Deseja acrescentar alguma informação que considera importante?