

MICHELLE SCAVACINI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING:  
ESTUDO DE CASO DA MARCA C&A MODAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-graduação em Estética e Gestão de Moda da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito parcial à obtenção do certificado de conclusão.

Orientador: Prof. Dr. Kleber Markus

São Paulo  
2016

**Dedicatória**

*Dedico este trabalho aos meus pais que me acompanharam em cada etapa. Sou grata a eles pelo apoio, confiança e por tudo que me proporcionaram.*

“A moda tem papel fundamental no meio de comunicação e cultura social, pois ao mesmo tempo que a moda individualiza, ela integra.”

Carol Garcia, Ana Paula de Miranda, 2007.

## **RESUMO**

No cenário atual, no qual o Brasil passa por uma profunda crise financeira (2016), a queda de vendas na área de varejo de moda foi, como previsto, significativa. Esse projeto tem como finalidade compreender por meio de dados secundários e primários o mercado de varejo brasileiro, principalmente o cenário da cidade de São Paulo, e a partir disso, realizar um planejamento estratégico de marketing para a varejista C&A Modas, visando construir estratégias de adaptação à crise de maneira eficaz e buscar o aumento de vendas. Para melhor entendimento do consumidor também serão levantadas algumas teorias sobre a relação entre moda, consumo simbólico e estilo de vida.

**Palavras-chave:** Marketing, Moda, Consumo, C&A, Planejamento Estratégico, Mercado de Moda Brasileiro.

**ABSTRACT**

*In the present scenario, in which Brazil is going through a deep financial crisis (2016), the sales drop in the fashion retail area was, as expected, significant. This project aims to understand through secondary data the Brazilian retail market, especially in São Paulo city, and from that, carry out a strategic marketing planning for the retailer C&A Modas, aiming to develop adaptation strategies to pass through the crisis in effectively, and also seek to increase sales. For better consumer understanding will be also raised some theories on the relation between fashion, symbolic consumption and lifestyle.*

**Key words:** *Marketing, Fashion, Consumer, C&A, Strategic Planning, Brazilian Fashion Market.*

## SUMÁRIO

Introdução .....	08
<b>1. Consumo, Estilo de Vida e Marketing de Moda:</b>	
1.1 Consumo moderno .....	09
1.2 Estilo de vida .....	09
1.3 Marketing no Mercado de Moda .....	11
1.4 Ciclo de vida do produto de moda .....	12
1.5 Valor da marca e comportamento do consumidor de moda .....	14
1.6 Marketing para varejistas .....	15
1.7 Mercado de varejo brasileiro .....	17
<b>2. Planejamento estratégico de marketing:</b>	
2.1 C&A: história e princípios organizacionais .....	21
2.2 Composto de marketing e análise mercadológica .....	23
2.2.1 Produto .....	23
2.2.2 Preço .....	24
2.2.3 Praça .....	25
2.2.4 Promoção .....	27
2.2.5 Público-alvo .....	28
2.2.6 Mercado .....	30
2.3 <i>Branding</i> e Posicionamento .....	40
2.3.1 Posicionamento genérico e específico da marca .....	44
2.4 Análise macroambiental .....	45
2.4.1 Ambiente econômico .....	45
2.4.2 Ambiente político-legal .....	47
2.4.3 Ambiente tecnológico .....	48

2.4.4 Ambiente natural .....	49
2.4.5 Ambiente sociocultural .....	49
2.4.6 Ambiente demográfico .....	50
2.5 Matriz Crescimento-Participação .....	51
2.6 Demanda dos consumidores .....	54
2.7 Papéis e tipos de compras .....	57
2.8 Análise da pesquisa aplicada .....	59
2.9 Análise SWOT .....	66
2.10 Objetivos, metas e estratégias .....	70
2.11 Planos de ação .....	72
Conclusões e recomendações .....	74
Referências .....	75

## INTRODUÇÃO

No cenário atual, no qual o Brasil passa por uma profunda crise financeira (2016), a queda de vendas na área de varejo de moda foi, como previsto, significativa. Muitas marcas que atuam no mercado citado vêm passando por situações econômicas difíceis, e por este motivo, estão buscando novas estratégias que possam ajudar a superar a crise de forma que os números – de metas e faturamento - se posicionem em uma linha linear ou crescente.

Entre os tópicos abordados neste projeto, serão levantadas algumas teorias sobre a relação entre moda, consumo simbólico e estilo de vida, além do estudo de marketing voltado para o varejo de moda e suas particularidades específicas. Será necessária igualmente uma breve análise histórica da marca e seus princípios organizacionais, buscando entender a fundo as características da empresa em estudo de caso.

Para tanto, esse projeto tem como finalidade compreender por meio de dados secundários e primários o mercado de varejo brasileiro, principalmente o cenário da cidade de São Paulo, e a partir disso, realizar um planejamento estratégico de marketing para a varejista C&A Modas, visando desenvolver estratégias de adaptação à crise de maneira eficaz. Buscar o aumento de vendas é também um ponto relevante entre os objetivos do trabalho.

O trabalho será representado por uma pesquisa exploratória, por meio de consultas em livros, teses, artigos, dissertações e web *sites* secundários. O conteúdo do projeto será sustentado também a partir de dados mercadológicos específicos e atuais diretamente encontrados em reportagens de jornais e revistas. Inclui-se a isso, uma pesquisa de campo qualitativa, com entrevistas em profundidade, para o melhor entendimento do público alvo da marca e seu desejo e comportamento de consumo, procurando assim, interpretar as necessidades e preferências do consumidor, por meio de um estudo de caso.

# 1. CONSUMO, ESTILO DE VIDA E MARKETING DE MODA

## 1.1 Consumo moderno

De acordo com o sociólogo Colin Campbell (2006, p.48) o consumo moderno apresenta dois aspectos cruciais para sua existência: o primeiro é o lugar composto pela emoção e pelo desejo, além de uma parcela de imaginação, ou seja, o desejo por bens, produtos e serviços que simbolizam emoções. E o segundo aspecto está ligado à questão da individualidade.

O consumismo moderno está relacionado com a questão de identidade, uma vez que a atividade de consumir pode ser considerada um dos caminhos possíveis para o autoconhecimento (CAMPBELL, BARBOSA, 2006, p.52). A reação do indivíduo ao comprar um produto mostra quem ele é ou deseja ser. Há teses que sustentam a ideia de que a identidade de uma pessoa está ligada ao seu gosto pessoal, mais do que à posição que ocupa em sua família, trabalho, religião, raça ou nacionalidade.

Atualmente, “o consumo está mais interessado em saciar vontades do que satisfazer necessidades” (CAMPBELL; BARBOSA, 2006, p.49), isto é, enquanto as necessidades em geral devem ser, e costumam ser, objetivamente estabelecidas, as vontades só podem ser identificadas subjetivamente. Isso torna possível que se diga ao consumidor o que ele precisa, porém ninguém, a não ser o próprio indivíduo, está apto a responder o que ele realmente deseja, uma vez que é difícil definir com clareza até onde vai uma necessidade e onde começa um desejo.

## 1.2 Estilo de vida

Ao falar de estilo de vida, deve-se pensar em profundidade, para se afastar do risco de definições superficiais. De acordo com o renomado sociólogo britânico, Anthony Giddens, existem questões mais profundas sobre essa concepção. “Nas condições da alta modernidade, não só seguimos estilos de vida, mas num importante sentido somos obrigados a fazê-los – não temos escolhas senão escolher” (2002, p.79).

O estilo de vida pode ser estabelecido como um conjunto de práticas e

hábitos que um indivíduo tem. São atividades da rotina, como hábitos de se vestir, comer, modo de agir, lugares preferidos, gostos pessoais. Práticas que preenchem não somente às necessidades, mas que dão essência a uma história particular da “auto-identidade” (GIDDENS, 2002, p. 67).

Conseqüentemente, o estilo de vida acaba envolvendo também certa unidade que associa as opções de compra, serviço e lazer a um padrão mais ou menos ordenado. É a forma que uma pessoa e/ou um grupo de pessoas adotam, seguindo certo tipo de comportamento e escolhas, sendo essas escolhas, muitas vezes relacionadas ao consumo, escolha de mercadorias, de padrões de consumo, escolhas que representam tanto a expressão pessoal quanto a distinção social (GIDDENS, 2002, p.79-80).

Reforçando o pensamento de Giddens, as autoras Garcia e Miranda (2007, p.25) aferem que o estilo de vida diz respeito aos comportamentos e costumes adotados pelo indivíduo, com o objetivo de fazerem parte de um grupo social ou de referência, assumindo assim, o modo como gostariam de ser encarados pelo outro.

Atualmente, para a elaboração de estratégias de marketing, o estudo do consumo e do comportamento do consumidor é essencial para que a estratégia seja bem-sucedida. A questão de “atribuição de significado para os produtos e a construção simbólica das marcas é assunto discutido na academia, passando pelo significado cultural dos produtos, semiótica do consumo, produtos como instrumentos para auto expressão, e formação da impressão baseada nas posses” (MIRANDA, 2008, p.13).

Como afirma Kotler (2010, p.08), as marcas do mercado de moda usufruem das ferramentas contemporâneas do marketing para atrair seus consumidores, não só por meio de produtos, mas também pelos seus valores e ideais. É criada uma imagem idealizada para que o consumidor se sinta atraído emocionalmente. Os produtos passam a ter significados culturais, as pessoas os consomem como forma de comunicação, e o consumo como processo cultural e social dão forma a uma construção de identidade.

A partir dos estudos do consumo é possível notar que as pessoas usam o ato de consumir como uma maneira de se comunicarem, em que a troca de significação

vai além dos produtos ou da mercadoria propriamente dita, chegam a ser compartilhados valores, estilos de vida, ideais.

Analisando o consumo de vestuário especificamente, nota-se que este possui uma linguagem silenciosa e ao mesmo tempo expressiva, em que os indivíduos usufruem desses produtos-símbolos como uma maneira de comunicação não-verbal que resulta em suas próprias identidades visuais, ou seja, o consumo do vestuário executa um papel de grande importância no que se diz respeito à construção social e identidade pessoal.

### **1.3 Marketing no mercado de moda**

Entender o negócio da moda nada mais é do que unir de forma inteligente criatividade, tendência e intuição, por parte da equipe de estilo, somadas à organização e estratégias do gestor de compra. A união desses dois pilares feita de maneira eficaz, deve resultar na boa performance de venda dos produtos da coleção. O marketing, por sua vez, deverá identificar as necessidades e desejos do consumidor e a partir disso comunicar o cliente sobre o produto, levar este produto até o comprador por meio de canais de distribuição que lhe ofereçam o maior número de conveniências possível com o menor custo (COBRA, p.28).

No livro *Marketing e Moda*, o autor Marcos Cobra (2014, p.28) explica que o conceito de marketing de produtos de moda implica nos 4 Cs: cliente, conveniência, comunicação e custo. Sendo comunicação, o meio pelo qual o cliente toma conhecimento do produto é a definição do caminho pelo qual o cliente chegará a você. Importante ressaltar que de nada vale ter um produto diferencial no mercado, se o seu cliente não souber de seus valores atribuídos. O custo está diretamente ligado ao valor percebido pelo cliente, ou seja, é o que o cliente considera justo pagar por um produto ou serviço para satisfazer sua necessidade e seu desejo. A conveniência se refere às facilidades e satisfação no ato da compra, isto é, como a empresa e o produto proporcionam comodidades ao cliente, desde questões como distância, acesso às lojas e produtos, atendimento adequado, entre outras circunstâncias que possam fazer do ato da compra, uma experiência satisfatória para o cliente. E por fim o último C, o cliente, pessoa que deverá ter seus desejos e necessidades supridas por meio da compra do produto oferecido. Manter sempre um

atendimento com respeito e da melhor forma possível é um ponto crucial para este item.

Compreender o consumidor e buscar a maneira ideal de lidar com ele, devem ser atividades constantes para ter boas performances de venda, fidelização, e conseqüentemente aproximar cada vez mais a empresa do consumidor.

*Imagem 1: Os 4Ps do Marketing e os 4Cs dos clientes*



*Fonte:www.blog.agencialooknfeel.com.br , 2014.*

#### **1.4 Ciclo de Vida do produto de Moda**

Discorrendo sobre o ciclo de vida de um produto de moda, é possível afirmar que ele não se diferencia dos outros tipos de produto, passando pela introdução, crescimento, desenvolvimento, maturidade e declínio. Relacionando o tipo de consumidor de moda com cada etapa deste ciclo, Cobra (2014, p. 29-34) apresenta a seguinte visão:

1) *Introdução*: Consumidor inovador. Inicialmente, a campanha de comunicação deverá ter destaque em como mostrar o conceito da nova coleção, e não apenas vender o produto, nesta etapa o objetivo é gerar aceitação.

- 2) *Crescimento*: Consumidor seguidor rápido. Neste estágio, com o rápido crescimento nas vendas, existe o risco de a concorrência ingressar com cópias, portanto a estratégia para diminuir este risco é investir na diferenciação do produto.
- 3) *Desenvolvimento*: Consumidor da primeira maioria. Nesta etapa o surgimento de concorrentes está mais consolidado, e por esse motivo, cabe à empresa acelerar a pesquisa de novos produtos.
- 4) *Maturidade*: Consumidor da maioria seguidora. Com a venda estabilizada os perfis de consumidores deste produto também se tornam mais percebidos, ou seja, dificilmente surgirá uma nova clientela. Com a maturidade de uma coleção de moda, a empresa deve dedicar-se ao lançamento de uma nova coleção com novo conceito e tema.
- 5) *Declínio*: Consumidor lento. Com o decréscimo da venda, o investimento em propaganda acompanha a queda. Neste momento, a empresa redireciona seus esforços para o novo produto já pensado e planejado na fase de maturidade do produto em declínio.

Vale ressaltar que produtos maduros podem sustentar o investimento em novos produtos. E para manter uma boa gestão do produto de moda, é necessário que a empresa tenha estratégias consistentes de comunicação e marketing, entendendo quando se deve alongar ou encurtar o ciclo de vida de um produto, por meio de análises de venda e da própria situação do mercado.

Ainda sobre o ciclo de vida de um produto de moda, vale destacar o fenômeno da obsolescência programada, prática a qual faz parte de uma estratégia de mercado que tem como objetivo garantir o consumo constante por novos produtos através da insatisfação do cliente. Pode-se afirmar que tal fenômeno é potencializado no mercado de moda, uma vez que coleções são lançadas em curto prazo de tempo, e tendências de moda em constantes mudanças, fazendo com que as peças se tornem "descartáveis" mesmo que ainda em condições de uso. O próprio consumidor passa a ter novos hábitos de consumo, e de alguma forma tendem a ter a necessidade de substituir os produtos por algum mais novo e moderno, que faça parte da última tendência. Esse novo tempo de vida dos produtos, acaba por resultar na aceleração do consumo.

### **1.5 Valor da Marca e Comportamento do consumidor de Moda**

Ao falar sobre marca, é possível afirmar que este é um ponto de extrema relevância nos negócios da moda e do vestuário. A marca deve ter diferenciais que causem o desejo do consumidor, diferenciais que a façam ser lembrada e amada, uma vez que uma marca com pouca diferenciação tem grande probabilidade de ser pouco notável no mercado. A agência de publicidade e propaganda Young & Rubicam (2007 apud. Cobra, p.50) destaca que uma marca saudável possui mais diferenciação do que relevância, ou seja, uma vez que o diferencial se oculta, o preço passa a ser o principal indicativo para a decisão de compra. Enquanto a diferenciação predomina, a marca terá autonomia para construir relevância.

De acordo com Marcos Cobra (2007, p.42) a marca possui três vertentes que contribuem para a sua diferenciação, valor, força e imagem. O Valor da marca – relacionado ao “balanço patrimonial” do consumidor; a Força da marca – ao grau de lealdade do consumidor; e por fim, a Imagem da marca – a associações e confiança do consumidor em relação à marca. É notório que a criação de valor para uma marca está totalmente relacionada às abordagens de marketing e comunicação, sendo elas ações que buscam tornar o cliente fiel à marca, ampliar a percepção de qualidade da marca, e principalmente aliar a marca a aspectos positivos, de forma que ela seja lembrada por bons acontecimentos.

Considerado um dos maiores sociólogos das últimas décadas, Pierre Bourdieu, observa a importância do papel de distinção social, e ao expandir a sua pesquisa para a área de moda, o sociólogo afirma que a dominação acontece de acordo com a habilidade da marca em oferecer objetos de valor percebido e elevado. O estilista e as marcas devem expressar o capital simbólico desde o processo criativo. Consumir um produto da última tendência de moda, ter desejo pelo produto que a maioria gosta, e ter a necessidade de obter o que é mais novo e moderno, são atitudes comuns na era líquido-moderna para se afastar da rejeição (BOURDIEU, 1983).

Um acontecimento recente (2014) que serviu como exemplo para demonstrar a necessidade do consumidor de pertença a um grupo, a distinção social e o combate contra a rejeição, foram os rolezinhos, onde um grande número de jovens pertencentes às classes sociais C e D se reuniam em locais públicos por lazer. Nestes eventos, jovens vestiam produtos de marcas com preços de compra

elevados, marcas essas muito valorizadas pelo grupo. Percebesse que o uso de produtos de marcas contribuía para o processo de criação de identidade daquele grupo, onde as roupas e os acessórios possuíam um valor simbólico acima do funcional.

Por outro lado, as marcas utilizadas, como John John, Lacoste e Abercrombie & Fitch, tiveram destaques com o acontecimento e conviveram com a divulgação espontânea do consumidor que não fazia parte de seus públicos alvo. A queda de vendas dessas marcas passou a ser significativa após o fenômeno social, uma vez que seus clientes alvo deixaram de ter desejo pela marca que passou a ser estereotipada como uma marca de rolezinho, e principalmente por ter deixado de ser, em um certo ponto, exclusiva.

Fazendo uma breve análise sobre o comportamento do consumidor de moda, pode-se afirmar que a diferença entre o consumidor de produtos de moda com o consumidor de outros tipos de produto é que o de moda tende a ser mais vulnerável às propagandas de marketing. Isso se deve pelo fato de que muitas vezes o consumidor de moda procura um produto não apenas pelo seu aspecto funcional e sim pelo status que este pode dar a ele, ou pela forma que o uso de determinado produto poderá distingui-lo na sociedade ou em um grupo referencial.

As estratégias de marketing estão totalmente relacionadas com o estudo do comportamento do consumidor, já que a comunicação deve ser planejada de forma que demonstre o que o cliente quer ver e ouvir. O ponto chave para o bom desempenho no mercado da moda é ter claro que proporcionar emoções e satisfação ao cliente é tão considerável quanto vender o produto.

## **1.6 Marketing para varejistas**

Ao pensar em estratégias de marketing para o varejo, é preciso primeiramente entender a situação atual desse mercado, no que se refere a conceitos e dados mercadológicos. De acordo com Leonard L. Berry (2001, p. 131), pode-se fazer uma comparação entre dois tipos de varejo, o tradicional e o moderno. Enquanto o varejo tradicional tem como foco o produto que será vendido, deixando assim de lado as necessidades específicas e desejos do seu cliente, o varejo moderno trabalha em uma vertente oposta, buscando sempre a especialidade no

tipo de cliente que atende. O moderno tem como foco satisfazer os desejos do seu cliente de forma inovadora, sempre na tentativa de surpreender, de tal forma que o consumidor tenha mais conveniências do que a simples aquisição de um produto.

Abaixo um quadro comparativo de desempenho entre os dois tipos de varejo:

<b>Crítérios de avaliação</b>	<b>Varejo Tradicional</b>	<b>Varejo Moderno</b>
Soluções	Foco na mercadoria e em suas necessidades de fazer caixa; pratica preço baixo, sem levar em consideração as necessidades dos clientes	Considera o que as pessoas realmente desejam e como satisfazer suas necessidades melhor do que a concorrência
Respeito	Não procura ouvir o cliente para descobrir o que ele quer e interrompe a conversa para impor seus argumentos de vendas	Treina suas equipes para serem corteses, cheias de energia e dispostas a ajudar os clientes
Emoções	Considera o comprador como um vulcão que só explode de acordo com uma lógica fria	Reconhece que a experiência varejista recomenda enviar mensagens ao coração do cliente, não à sua mente
Preço	Foco exclusivamente no pressuposto de preço baixo, em larga escala, porque não tem nada de valor a oferecer	Foco no preço agradável que valoriza o produto; dá destaque ao poder e status do consumidor
Conveniência	Voltado para as próprias conveniências, só entrega a mercadoria se isso lhe convém	Compreende que as pessoas necessitam de maior comodidade e precisam economizar tempo

*Tabela 1: Leonard L. Berry, The Old Pillars of New Retailing, em Harvard Business Review, Boston, Harvard Business School, Abril de 2001, p. 131 a 137.*

Analisando as ferramentas de marketing para o varejista, Marcos Cobra (2014, p. 159), seleciona alguns compostos necessários:

1) *Composto de produto*: sempre oferecer um bom sortimento de produtos para o cliente, mantendo uma grande variedade com o intuito de evitar a perda de vendas por não ter a mercadoria procurada.

- 2) *Composto de serviços*: proporcionar ao cliente ambientes acolhedores que tragam satisfação e bem-estar. Conveniências como estacionamento, atendimento diferencial e boas ofertas, também fazem parte do composto de serviços.
- 3) *Composto de localização*: Lojas localizadas em lugares acessíveis de forma que facilite a entrega dos produtos.
- 4) *Composto promocional*: O investimento em ações de comunicação, como propagandas, promoções, atendimento em loja e até mesmo liquidações deve impulsionar a venda de maneira que a satisfação do cliente seja realizada.
- 5) *Composto de preço*: Política de preços atraente com perspicácia na concessão de crédito, buscando sempre meios de cobrança que não restrinjam o cliente.
- 6) *Organização e layout*: o visual merchandising de uma loja é um ponto de grande relevância, o espaço físico deve estimular a circulação pela loja, garantindo uma boa visibilidade para cada linha de produto.
- 7) *Otimização da abordagem de software*: otimizar sistemas de informatização garantem melhor desempenho no planejamento, nas compras, na alocação, nas análises de performance de venda, e nos preços e promoções.

### **1.7 Mercado de varejo brasileiro**

Após um período positivo na economia brasileira (2010 a 2013), com alta no consumo e perspectivas de crescimento, pesquisas mais atuais já começaram a indicar um cenário de desaceleração. Observando a situação atual do varejo é possível encontrar profissionais da área de vendas passando por grandes dificuldades ao se deparar com a queda do faturamento. A grande questão é: a criação de estratégias para ultrapassar as adversidades do mercado é efetuada apenas com o surgimento de alguma emergência, quando o ideal seria o setor estar preparado para obstáculos antes mesmo que as encontre no caminho. Esse despreparo pode trazer uma série de riscos às empresas, além de gerar desgaste e perda de recursos. A resultante pode ir de redução do quadro de funcionários à falência.

Trazendo alguns casos recentes, pode-se citar o fechamento da varejista de calçados e acessórios Shoestock, que após vinte e nove anos atuando no mercado

teve que fechar as portas em setembro de 2015. Um dos principais motivos foi a grande queda na demanda provocada pela desaceleração do consumo nos últimos meses. Outro acontecido recente (2015) veio da rede de varejo Lojas Marisa, que anunciou no final do mês de setembro o encerramento de suas vendas diretas por conta da crise atual, a intenção é concentrar “atenções da empresa em negócios mais estáveis e maduros, reduzindo custos e contribuindo para a manutenção da marca num patamar de estabilidade” (FERNANDEZ, 2015). Estima-se que mais de 5 mil pessoas ficaram desempregadas com o fechamento deste seguimento.

Mantendo uma postura mais cautelosa neste cenário da economia, os consumidores tendem a efetuar a compra apenas com produtos de grande necessidade, com a intenção de economizar com gastos supérfluos, aguardando o retorno de uma situação estável do mercado. Não é presumível apontar uma única solução para enfrentar crises, mas buscar um bom planejamento, junto a um investimento responsável, pode contribuir positivamente tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas.

Contrapondo o cenário da maioria, uma reportagem da Folha de São Paulo, divulgada no mês de maio (2015), aponta que varejistas mantêm parte de seus investimentos em 2015, apesar da crise e queda nas vendas no primeiro trimestre do ano. Oito redes consultadas pelo jornal, informaram que “além de reformas e investimentos em logísticas, planejam abrir lojas em pontos comerciais que, devido a retração do mercado imobiliário, estão 20% mais baratos” (ROLLI, 2015).

Ainda de acordo com informações retiradas do Jornal Folha de São Paulo, segue abaixo outros exemplos de redes varejistas que optaram por manter seus investimentos no ano de 2015:

- Hope Lingerie: Sylvio Korytowski, o diretor de expansão da empresa afirma “Não dá para ficar sentado chorando. A crise gera oportunidades”. Do mês de maio ao mês de outubro (2015) estavam programadas 50 novas lojas da marca, sendo a maioria em *shoppings* e alguns projetos para lojas de rua, cujo custo do imóvel e manutenção são mais baratos.

- Lojas Renner: Informou para o Jornal que dariam sequência ao projeto de investimento de R\$550 milhões neste ano, com reforma de lojas, inaugurações, projetos logísticos e de sistemas. De acordo com a varejista, de janeiro a maio do

ano de 2015 foram inauguradas dez Lojas Renner, três Camicados e uma da Youcom. A meta é chegar a 833 lojas abertas até 2021, atualmente são 345.

- Grupo Pão de Açúcar: Pretende ampliar em até 6% a área de vendas em 2015. Foram abertas vinte lojas de janeiro a março, entre elas Mini Mercado Extra, Pão de Açúcar, Assaí e Casas Bahia.

Falando sobre o novo comportamento do consumidor, é possível perceber que atualmente o cliente está muito mais informado do que há alguns anos, e por consequência, ele exige e requer um atendimento mais qualificado. Este consumidor do século XXI tem como necessidade possuir cada vez mais conveniências, ofertas de crédito, serviços especializados e produtos diferenciados, são estes alguns dos pontos que compõe o novo conceito de varejo.

A partir de uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), que ouviu 2.002 pessoas, em 141 municípios, foi possível perceber que diante da crise econômica, os brasileiros estão modificando seus hábitos de consumo e planos financeiros: "57% afirmam já ter mudado hábitos e outros 21% pretendem mudá-los" (Setembro, 2015). Renato da Fonseca, gerente-executivo da CNI complementa afirmando que a crise, além de atingir a economia, também vem afetando os empregos e a renda da população, e para agravar, o país está presenciando um cenário em que a política também passa por uma crise – fato que não existia na crise anterior – o que acaba por aumentar a incerteza com relação a recuperação.

Referente ao que foi discutido pelos organizadores da terceira Feira Brasileira do Varejo (Febravar), o mercado de varejo tem como projeção a retomada de crescimento em 2016, e um dos pontos relevantes que poderão ajudar no avanço do setor é o investimento em tecnologia (KOCHHANN, 2015). Ronaldo Sielichow, presidente da Febravar, teve a oportunidade de colocar seu ponto de vista no evento e criticou a política de corte de despesas que as empresas tomaram, principalmente por meio de demissão de funcionários. Sielichow afirma que "a pessoa que é demitida não compra e, conseqüentemente, não movimentam a economia. É hora de os empresários olharem para dentro das empresas e demitirem processos obsoletos, implantando novas tecnologias que reduzam seus custos e aumentem sua competitividade", ou seja, as empresas, neste cenário econômico, deveriam buscar meios que aprimorassem os seus processos e conceitos de gestão.

Visando o avanço tecnológico no setor, a Febravar ofereceu diversas soluções para os comerciantes. Entre as opções destaca-se a Smart Store, uma loja que prevê e supre o novo conceito de varejo, tecnologias que facilitam meios pontuais para o funcionamento inteligente de uma loja, desde a gestão do estoque, controle de caixa, contabilidade, até o contato do consumidor com os produtos.

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

### 2.1 C&A: história e princípios organizacionais

Por meio de pesquisa no *site* da C&A (2016), foram identificadas a Missão e a Visão da Organização:

Ao longo dos seus 170 anos, a C&A sempre acreditou ser fundamental conduzir a empresa baseada em princípios éticos e morais. A responsabilidade social e a transparência, presentes na sua forma de atuar, foram, a todo momento, compartilhadas com o público com que a empresa se relacionou nesse período: funcionários, fornecedores, clientes e a comunidade. A C&A tem certeza de que somente com esses valores e com essa forma de agir vai contribuir para o desenvolvimento do país, onde está desde 1976.

Para monitorar a empresa, a C&A desenvolveu uma metodologia de acompanhamento das suas ações, realizando pesquisas de satisfação com clientes, funcionários e fornecedores.

#### *Descrição do Negócio*

Considerada uma das maiores redes de varejo de moda no mundo, a C&A foi fundada em 1841 pelos irmãos Clemens e August – cujas iniciais deram origem ao nome - na cidade de Sneek, Holanda. No Brasil, a primeira loja foi inaugurada em 1976 no *Shopping* Ibirapuera, em São Paulo.

Embora no Brasil o início tenha se dado em um *Shopping*, o objetivo da empresa era atingir o mercado de lojas de rua. Depois de 36 anos atuando no país, em 2011 a rede atingiu 220 pontos de venda, distribuídos por 84 cidades. Atualmente, a rede possui cerca de 291 lojas distribuídas em todos os estados do Brasil. A companhia possui um centro administrativo localizado na cidade de Barueri, interior de São Paulo e as lojas são abastecidas por meio de três centros de distribuição, dois no estado de São Paulo e um no estado do Rio de Janeiro. A varejista multinacional, de origem holandesa, está presente em 24 países, com cerca de 2.000 lojas pelo mundo, contando com 60.000 associados.

Em 2011 a C&A inaugurava em média de 4 lojas por ano, os pontos de venda

possuem um formato que se adapta melhor em cidades com no mínimo 500.000 habitantes. No Brasil, os principais produtos comercializados são vestuário feminino, masculino e infantil; acessórios, calçados; eletrônicos; e produtos financeiros – administrados pelo Banco Ibi. A empresa é reconhecida como uma rede de “*fast fashion*”, um termo muito utilizado atualmente que quer dizer produção rápida e contínua de novidades. Esse sistema exige coleções compactas e alta rotatividade no que é exposto nas araras a fim de retirar o que não foi vendido e substituir pelo que vende. Esse modelo também é caracterizado por preços mais baixos.

A C&A faz parte da Cofra Holding AG, uma organização que realiza atividades como serviços financeiros, negócios imobiliários e empreendimentos de energias renováveis. A holding tem sede localizada na Suíça.

Em 2001, para comemorar o aniversário de 25 anos da C&A no Brasil, a empresa investiu no reposicionamento da marca perante seu público. Passaram a investir mais em conteúdo de moda e a seguir as tendências mundiais. Um forte indício dessa mudança foi a escolha da top model Gisele Bündchen como garota propaganda e co-criadora de coleções especiais.

A atuação da C&A não se resume apenas no escopo de varejista. Com a criação de projetos sociais, amplia sua atuação prestando serviços à comunidade em que está inserida. O Instituto C&A foi criado em 1991 pela companhia a fim de promover a educação de crianças e adolescentes. Com 20 anos de história, o Instituto já realizou a formação continuada para professores da educação infantil e a promoção da educação integral por meio de projetos artísticos, culturais e literários. Além disso, contribuiu para o desenvolvimento institucional de organizações sociais e o incentivo à participação social. A organização sem fins lucrativos já investiu mais de US\$ 82 milhões em ações sociais.

Foi criado também pela organização, o selo C&A Cultural que reúne todas as ações culturais da empresa, que busca disponibilizar todo o seu conteúdo à sociedade. A empresa também patrocina projetos ligados à cultura de moda por ser um tema diretamente relacionado ao seu ramo de atividade.

## 2.2 Composto de marketing e análise mercadológica

### 2.2.1 Produto

Após dez anos como líder do mercado de varejo de Moda, vendendo roupas, acessórios e calçados femininos, masculinos e infantis, e também eletrônicos como celulares, câmeras e tablets, a C&A perdeu a liderança para a Lojas Renner no ano de 2015. Como dito anteriormente, a maior parte dos produtos da C&A é destinado às mulheres. A loja possui marcas próprias e é líder em roupas licenciadas no Brasil.

Para a realização deste projeto, será trabalhada a imagem da marca e não especificamente o produto vendido, portanto, serão analisados atributos tangíveis e intangíveis.

Com a inversão no processo de compra da C&A, alguns aspectos do produto foram alterados. Como a C&A passou a controlar a produção de seus produtos, houve uma melhora significativa na qualidade, nas características e no design. As roupas antes eram básicas e não havia muita diferenciação de estilo, a qualidade era baixa – o que justificava o preço – e não havia investimento em curadoria de moda. Neste momento, a C&A mudou o conceito de *fast fashion*.

A organização passou a se posicionar como uma marca jovem, com roupas que seguem tendências e, que apesar do preço justo e atrativo, considerava a qualidade de seus produtos como aspecto fundamental.

Em 2013, a marca lançou a plataforma C&A *Collection* com o objetivo de democratizar a moda de grandes estilistas. Desde então várias coleções de marcas e estilistas famosos foram lançadas fazendo com que altas tendências de marcas luxuosas pudessem atingir outro público.

O *layout* da loja é um dos atributos a serem destacados. As lojas são divididas pelo público e pelo estilo das roupas. Os produtos são expostos de uma forma prática em um ambiente moderno.

Em geral a C&A trabalha com 4 coleções ao ano categorizadas com as seguintes temporadas: Verão I, Verão II; Inverno I, Inverno II). Dentro destas quatro temporadas existem entradas de mini coleções, categorizadas por fases / eventos: Preview, Virada, Dia dos Pais, Dia das Mães, Dia dos Namorados, São João,

Semana Jeans, Salinas, Araguaia, Dia das Crianças, Natal, etc). As *Collections* (coleções em parceria com estilistas e marcas) se encaixam dentro das temporadas.

A seção masculina ocupa um espaço menor nas lojas. Somam nove categorias entre roupas, calçados, moda praia, moda íntima e acessórios. E a seção infantil é dividida entre meninos e meninas de acordo com a faixa etária.

Analisando o Marketing Mix da marca, encontramos os seguintes departamentos: Feminino, Masculino, Infantil, Eletrônicos e desde o mês de Abril de 2015 um departamento de Cosméticos em parceria com a *The Beauty Box*. As linhas são divididas entre Confecção e Complementos. Dentro da confecção, as linhas são separadas por mundos:

1. Masculino: Jovem, *Suncoast*, *Ace*, *Fashion Basics*, Casual, Contemporâneo, *Business* e Jeans.
2. Feminino: Romântica, Antenada, *City*, *Night*, Jeans, Esporte, Básicos.
3. Infantil: Bebê, Kids menina e menino, *License* menina e menino, *Tween* menina e menino.

Já as linhas de complementos normalmente estão separadas por *commodities* e não por mundos, entre o masculino são encontrados os acessórios (boné, touca, lenço, cinto, mochila, carteira, óculos), *underwear* e calçados. No feminino, também é encontrado acessórios (bolsa, cinto, carteira, lenço, bijouterias, óculos), lingerie, calçados e moda praia.

Outro aspecto a ser considerado na C&A é o conceito “autosserviço”. Antes da sua entrada no mercado brasileiro não existiam lojas em que o consumidor andava livremente e escolhia as mercadorias. Todas as lojas tinham a mesma configuração e os vendedores eram comissionados. A configuração de loja em que todos os produtos estão disponíveis e que o consumidor não é assessorado diretamente por um vendedor foi introduzida no Brasil pela C&A.

### **2.2.2 Preço**

Sabendo que o público-alvo da C&A faz parte das classes B e C, pode-se afirmar que a marca oferece produtos com preços acessíveis e semelhantes a suas concorrentes, tanto nas lojas físicas quanto no *e-commerce*.

Fatores que podem ser analisados ao estudar a estratégia de preço da C&A

são a maximização dos lucros e do faturamento, ou seja, o preço baixo é compensado pela alta demanda suprida pela produção em alta escala. A alta produção é mais lucrativa para a marca do que uma produção menor com mais exclusividade. A fim de tornar a loja ainda mais atrativa e melhorar a experiência de compra do seu público, a marca oferece opções de crédito pessoal e compras parceladas por meio do Cartão C&A.

### 2.2.3 Praça

A praça corresponde a distribuição de produtos, recursos ou informações de produtores a consumidores, que, quando feita de maneira adequada prioriza a manutenção e a otimização dos custos. Será apontada a seguir a análise da segmentação de mercado e dos aspectos de distribuição da C&A.

Após anos como líder do mercado de varejo de moda brasileiro, a C&A atualmente está inserida no conceito de *fast fashion*, que como o próprio nome já diz, moda rápida. Esse conceito foi criado por lojas varejistas internacionais como Zara, H&M e Top Shop, que possuem uma política de produção rápida e contínua de suas peças. Esse modelo faz com que o consumidor tenha o poder de escolher o que é exposto nas lojas, pois a medida que os produtos não são vendidos, eles são retirados das araras.

Hoje a C&A possui a maior parte de suas lojas dentro de *shoppings* distribuídos por todo o país, mas ainda existem muitas lojas de rua nos principais centros. Como forma de expandir a distribuição de seus produtos por todo território nacional, em 2014 reiniciou as vendas por *e-commerce*, ou seja, pela internet. Desta forma, a C&A consegue cobrir todo o território nacional, por meio das entregas.

A marca que já havia tentado realizar esse tipo de venda no passado, sem sucesso, volta a comercializar seus produtos pela internet a fim de reafirmar seu espaço perante a concorrência. No *e-commerce*, a C&A oferece produtos encontrados nas lojas e produtos exclusivos.

Segundo o *site* da empresa, para ser um fornecedor da C&A, a empresa deve ter produção mínima de 20.000 peças por mês, a visita e o relacionamento devem ser conduzidos diretamente com o proprietário da indústria e o fabricante não pode ter cadeia de lojas de varejo de confecção.

A empresa possui um código de conduta para fornecimento de mercadorias e por isso, é considerada pioneira no monitoramento de seus fornecedores e subcontratados. Criado em 1996, a organização possui um Código de Conduta de Fornecimento de Mercadorias que é obrigatório e válido em todo o mundo. A fim de restringir qualquer tipo de mão de obra irregular e buscar melhoria nas condições de trabalho de sua cadeia produtiva, a empresa criou em 2006 um sistema de auditoria independente em sua rede de fornecimento, através da SOCAM (Organização de Serviço para Gestão de Auditorias de Conformidade).

A rede de moda já tinha um nível de exigência muito alto para com os seus fornecedores e com esse cenário, se tornou ainda mais difícil. Esse sistema de auditoria fez com que o número de fornecedores caísse significativamente.

A C&A foi a primeira rede varejista a inverter o processo de compra de mercadorias. Antes os produtos disponíveis nas lojas dependiam dos fornecedores, responsáveis por toda a coleção caracterizada por roupas simples e sem o conceito de moda. Com o novo modelo, os fornecedores da C&A passaram a produzir peças elaboradas por estilistas da própria empresa. Desta forma, os tamanhos (P,M,G) e numerações das roupas foram padronizados pela primeira vez no Brasil.

Com o novo modelo de confecção das coleções, as peças passaram a acompanhar as tendências mundiais e a ter um apelo mais fashion. Com isso, o padrão de qualidade se tornou mais rígido, uma vez que todo o processo era idealizado pela própria C&A.

A C&A, como parte da indústria têxtil, pressiona seus fornecedores por preços baixos devido a sua relevante atuação no mercado e com isso, detém o poder de barganha. A empresa ficou conhecida como "quebradora de fornecedores", pois mantinha um rígido controle de qualidade e demonstrava inflexibilidade nas negociações de preços.

Além de pressão sob seus fornecedores, outros fatores podem ser abordados para justificar a detenção do poder de barganha pela C&A. No livro *Competição – Estratégias competitivas essenciais*, o professor da Harvard Business School, Michael Porter, aborda as principais forças competitivas que tornam uma empresa “poderosa”. Embora o sistema de fornecimento da C&A seja burocrático, a empresa possui cerca de 900 fornecedores em mais de 40 países. O fato de comprar em

grandes volumes e produtos padronizados, faz com que possa escolher e mudar de fornecedor a medida em que um não atenda suas necessidades. A sensibilidade ao preço é outro fator que faz com que o poder de barganha esteja com a C&A: caso o preço da mercadoria não se enquadre nos padrões de compra da marca, ela pode substituí-lo.

A marca se adapta melhor em grandes cidades, para um público jovem que não pretende gastar muito e que preferem consumir produtos que sigam as tendências de moda. O mercado da C&A segmentasse predominantemente nas classes sociais B e C. O nível de segmentação da marca caracteriza-se por um grupo restrito de compradores de um segmento: consumidores de roupas com apelo de moda, ou seja, um nicho mercadológico.

#### **2.2.4 Promoção**

Muitos fatores contribuíram para o sucesso da C&A no Brasil e a promoção desenvolve papel fundamental para a construção da marca. A C&A inovou as propagandas e muitas de suas campanhas são apontadas como revolucionárias e iniciaram um novo padrão de comunicação no varejo.

O principal objetivo é posicionar a C&A como criadora de moda, não apenas uma loja de roupas. Foi a primeira loja do país a consolidar parcerias com grifes e estilistas famosos, outro indicador do sucesso da marca no Brasil. Isso representa que a C&A acompanha as principais tendências de moda, se consolidando como autoridade no assunto.

A comunicação de seus produtos nas campanhas veiculadas posicionam a marca como uma geradora de conteúdo de moda, apesar dos preços acessíveis. Estima-se que a empresa gaste, por ano, R\$ 125 milhões (entre 2% e 3% do faturamento) com publicidade e marketing. O apelo fashion presente nas campanhas pode ser evidenciado pela escolha dos garotos-propaganda, música e fotografia.

Em 1989, a campanha da C&A foi estrelada por um ator-dançarino afro-brasileiro pela primeira vez na história do país. Sebastian foi a inovação que mais trouxe visibilidade à marca. A ideia surgiu um ano antes, no Festival de Cannes, quando executivos da C&A assistiram uma campanha de whisky com dois atores negros que se cumprimentavam no final. Dessa inspiração surgiu um dos logos da

marca: “Prazer em conhecer, C&A”.

Sebastian fazia parte de uma peça de teatro sobre cabarés de New Orleans e dançava jazz para o espetáculo. Já no primeiro teste, os executivos da marca identificaram uma oportunidade de inovar e trazer um novo apelo à C&A. Inspirados em uma antiga propaganda do chá Mate Leão, que tinha a música “ Abuse e Use “, até então sem sucesso, e foi criado o mais conhecido slogan da marca de mesmo nome.

Em 2001, para seu 25º aniversário no Brasil, a C&A apostou no reposicionamento da sua marca. Por ser uma *fast fashion*, sua imagem era atribuída a uma loja varejista de roupas com preços justos, segundo pesquisas encomendadas pela empresa. Foi então, que passaram a adotar uma nova postura e alterar o conceito da marca para atingir também as classes A e B.

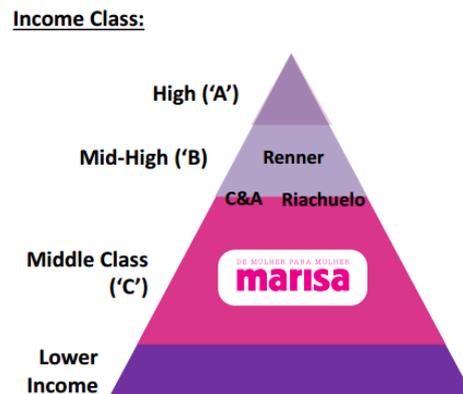
Em 2007 a C&A investiu em *re-branding* para aumentar a diferenciação de suas marcas. Foi constatado que os clientes não conseguiam diferenciar suas marcas próprias.

### **2.2.5 Público-alvo**

A análise de público da C&A foi realizada por meio de pesquisas no *site* da marca, entrevistas, matérias e redes sociais. Em consulta ao *site* da Época Negócios, a jornalista Ariane Abdallah realizou uma vasta pesquisa para entender as verdades sobre a organização C&A, que manteve seus dados protegidos durante muitos anos. Durante essa pesquisa, a jornalista teve a oportunidade de conversar com pessoas da própria C&A, e outras ligadas ao cenário da organização. No Brasil, a marca tem um vínculo forte com as tendências atuais e com o público jovem. Sabe-se que na Europa, as lojas têm um estilo de departamento tradicional e atingem as classes média e baixa, enquanto no Brasil, o público atingido são as classes B e C.

O triângulo a seguir ilustra o posicionamento da C&A e de suas principais concorrentes em relação ao público-alvo. Nota-se que enquanto a Marisa é voltada para o público da Classe C e a Renner para um público de classe B e A, a C&A tem como público-alvo a classe B e C juntamente com a Riachuelo.

Imagem 2: Classe de Renda



Fonte: [www.marisa.com.br](http://www.marisa.com.br), 2015.

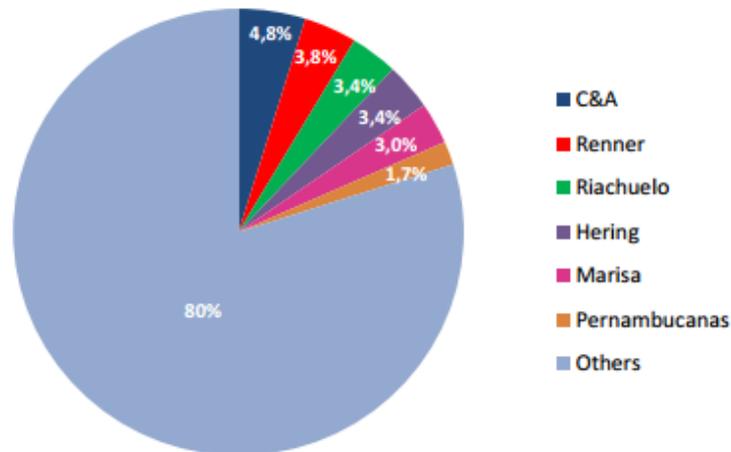
A filosofia da organização é vender produtos de qualidade a preços justos, indo de encontro ao público-alvo que pretende atingir. Além da classe B e C, pode-se destacar que a empresa tem grande foco para o público jovem, uma vez que busca coleções que sigam as tendências mundiais de moda. Há poucos anos, a loja deixou o conceito de “loja de departamento” e passou a ser reconhecida pelo conceito fashion.

Com o reposicionamento da marca, podemos perceber que embora a C&A tenha como filosofia vender peças de qualidade a preços baixos, a marca tem tentado conquistar um público maior, para alcançar a classe A. Isso fica claro nos comerciais, onde a top model Gisele Bündchen é garota-propaganda e nas próprias coleções, que carregam nomes de grandes estilistas como Calvin Klein, Patrícia Bonaldi, entre outros.

O relacionamento da C&A com os fornecedores é muito burocrático, visto que para ser um fabricante dos produtos, é necessário que a empresa tenha uma produção de 200.000 peças e o proprietário não pode ter nenhuma rede de varejo. Hoje, para ser um fornecedor da marca, é preciso seguir um Código de Conduta que está disponível no *site* oficial que conta com as condições de trabalho obrigatórias, o cuidado com aspectos ambientais, a exigência de monitoramento e treinamento.

## 2.2.6 Mercado

Imagem 3: Participação Varejistas



Fonte: [www.marisa.com.br](http://www.marisa.com.br), Euromonitor, IBGE and BofA Merrill Lynch, 2014.

A C&A é uma empresa varejista familiar de capital fechado que vende roupas, acessórios e eletrônicos. O mercado de lojas de departamento é um Oligopólio, ou seja, é um tipo de concorrência onde um reduzido grupo de empresas possui o controle. Neste, os bens produzidos podem ter semelhanças, como seus preços, ou pequenas diferenças considerando que a disputa pelo público se deve mais a conceitos como a qualidade, serviço pós-venda, fidelização e imagem da marca. Por conta da grande rivalidade ocorrem guerras de preços, disputas publicitárias e novos investimentos em qualidade.

As cinco forças de mercado de Michael Porter definem o funcionamento e o fluxo das mudanças no setor e nas organizações. As forças devem ser analisadas a fundo pelas organizações e uma estratégia competitiva deve ser elaborada. O principal objetivo é minimizar impactos na saúde de marca das companhias e em sua lucratividade.

A imagem a seguir demonstra o fluxo das cinco forças de Porter atuantes no mercado:

Imagem 4: As cinco forças de Porter



Fonte: [www.administracaobrasil.com](http://www.administracaobrasil.com), 2014.

A partir da análise do fluxo das cinco forças de Porter, identificam-se alguns fatores que influenciam a posição das organizações entre seus concorrentes: o poder de barganha dos clientes; o poder de barganha dos fornecedores; ameaças de novos entrantes; ameaças de produtos ou serviços substitutos. A quinta e mais significativa força é a competição por uma posição entre os concorrentes.

Após análise do artigo "Informações sobre Concorrentes: Um estudo exploratório" de Marco Antonio Milani Filho, Welington Rocha e Luiz João Corrar, a concorrência é definida como: "uma característica de mercado decorrente da ação de empresas rivais, denominadas competidoras ou concorrentes, que disputam os mesmos clientes, consumidores ou fornecedores".

Foram traçados critérios para identificar os concorrentes mais diretos da C&A a partir do público alvo que cada uma atende e os produtos oferecidos. Além disso, por se tratar de uma organização internacional entende-se sua significância em âmbito mundial, ou seja, o fato de sua atuação não estar limitada a uma região, seus concorrentes podem estar distribuídos por todo o mundo.

### **Concorrentes Diretos**

Foram selecionadas as principais organizações com conceitos e produtos semelhantes aos da C&A para realizar a análise de concorrentes diretos. São cinco as concorrentes diretos da marca, Renner, Riachuelo, Hering, Marisa e Pernambucanas.

### **Lojas Renner**

A Renner começou como empresa independente em 1965, ao sair do grupo A. J. Renner. Foi pioneira no conceito de lifestyle nas coleções e nas lojas, onde são desenvolvidas por diferentes estilos de vida do público. Possui atualmente cerca de 230 lojas em todos os estados do Brasil, sendo que se localizam predominantemente em *shopping* centers. A varejista possui coleções com produtos de marcas próprias, oferecendo baixo e médio custo nos produtos.

Os anúncios, em sua maioria, têm formatos promocionais, divulgando as ofertas em destaque. Oferece variados tipos de produto além de roupas, como perfumes, maquiagens, acessórios e sapatos. Apesar de ter foco promocional no público feminino, oferece produtos também para homens e crianças. É a segunda maior rede de lojas de departamentos de vestuário no Brasil e possui 100% de ações negociadas em bolsa.

A loja possui *e-commerce* por meio de seu *site*, com uma ampla possibilidade de formas de pagamento, tanto virtual como fisicamente, incluindo o cartão próprio da loja, o Cartão Renner.

Ativa nas redes sociais, seu perfil no *Facebook* tem em torno de 7 milhões de curtidas, mesmo número que a *fanpage* da C&A. A maior parte de suas publicações é voltada para seus produtos, serviços e coleções, possuindo um baixo número de postagens institucionais. O público da página é, em sua maioria, jovem e moradores de grandes cidades, como São Paulo.

A seguir, os princípios organizacionais da Renner retirados do *site* oficial da organização (disponível em <<http://www.lojasrenner.com.br/institucional>> 2016):

Missão: Ser a maior e melhor loja de departamentos das Américas para o segmento médio/alto dos consumidores com diferentes estilos, sempre com moda, qualidade,

preços competitivos e excelência nos serviços prestados, encantando e inovando.

Valores empresariais: Encantar - É a nossa realização: nos colocamos no lugar de nossos clientes, fazendo por eles tudo aquilo que gostaríamos que fizessem por nós. Devemos entender seus desejos e necessidades, exceder suas expectativas e, assim, encantá-los. Não somos meros colaboradores, somos encantadores de clientes. Não temos SAC, pois cada um de nós é um SAC: surgiu um problema, resolva-o imediatamente.

Nosso Jeito: Somos uma empresa alegre, inovadora, ética, austera, de portas abertas e onde a comunicação é fácil e transparente. Fazemos as coisas de forma simples e ágil, com muita energia e paixão. Nosso negócio é movido por persistência, criatividade, otimismo e muita proximidade com o mercado: temos que tirar o bumbum da cadeira.

Gente: Contratamos, desenvolvemos e mantemos as melhores pessoas, que gostam de gente, que têm paixão pelo que fazem e brilho nos olhos. Trabalhamos em equipe, e nossas pessoas têm autoridade e responsabilidade para tomar decisões. Proporcionamos a mesma escada para que todos os colaboradores possam subir na velocidade dos seus talentos, esforços e resultados.

Donos do Negócio: Pensamos e agimos como donos de nossas unidades de negócio, sendo recompensados como tais. Temos senso de urgência, atitude e agressividade na busca das melhores práticas, garimpando todas as oportunidades que aparecem no mercado. Tomamos decisões, correndo riscos com responsabilidade; aceitamos os erros que resultam em aprendizado, sem buscar culpados, mas causas que devam ser corrigidas. Somos responsáveis pela perpetuação da Renner, principalmente através de atitudes e exemplos: o exemplo vale mais que mil palavras.

Obstinação por Resultados Excepcionais: Somos responsáveis por gerar resultados e não apenas boas ideias. São eles que garantem nossos investimentos, dão retorno aos acionistas, proporcionam nossa remuneração e viabilizam nosso crescimento e continuidade a longo prazo.

Qualidade: Desenvolvemos e implantamos padrões de excelência em tudo o que fazemos, já que tudo o que fazemos pode ser melhorado. Nossos produtos e serviços têm os mais altos níveis de qualidade: isso está em nosso DNA.

Sustentabilidade: Nossos negócios e atitudes são pautados pelos princípios da sustentabilidade. Buscamos, além dos resultados financeiros, o desenvolvimento social e a redução dos impactos ambientais, sempre atuando dentro das melhores práticas de governança corporativa.

## **Riachuelo**

A Riachuelo oferece produtos para mulheres, homens, crianças, calçados e moda casa, como decorações, roupas de cama e de banho. O preço é baixo-médio, e há uma grande variedade dentro dos diversos setores que a companhia oferece. Suas coleções são de produção própria, e tem como inspiração as tendências de passarelas nacionais e internacionais.

É uma das três maiores redes de varejo de moda do país, possuindo 228 lojas distribuídas por quase todo o Brasil. Com o conceito de *fast fashion* assumido em seu próprio *site*, a Riachuelo o define como “agilidade na produção e na distribuição das coleções”, afirmando que o conceito garante rapidez na divulgação das novas tendências e que gera valor agregado para seus produtos.

A empresa é um canal de distribuição do Grupo Guararapes, maior grupo de confecções de roupas da América Latina. Em 1983 sofreu um reposicionamento de marca, focando a partir daquele momento em moda. Em 2004 novas mudanças foram realizadas em sua estratégia de marketing e no visual de suas lojas.

Em 2013, a Riachuelo inaugurou doze lojas compactas com menos de 1.500 m<sup>2</sup> de área de vendas, sendo uma delas uma Loja Conceito localizada na Rua Oscar Freire. Esses novos tipos de lojas apresentam maiores potenciais de retorno, além de serem opções para grandes centros com pequenos espaços.

Como forma de pagamento, a Riachuelo também aposta em diversos formatos, possuindo o Cartão Riachuelo, que pode vir com bandeira MasterCard ou Visa, oferecendo inclusive créditos parcelados ou retroativos para usuários.

As publicações na *fanpage* da companhia são mais conceituais, sem expor preços, mas fortalecendo a imagem da marca e valorizando as peças e coleções. Os posts promocionais são mais direcionados a divulgações de serviços, como por exemplo, os cartões. A página possui cerca de 4 milhões de curtidas e também tem

como público alvo jovens de grandes cidades, como São Paulo.

Possui também um *site* moderno com design estilizado. Os anúncios dos produtos no canal destacam as coleções e estilistas. Os estilos e modelos são assuntos de matérias elaboradas debatendo o assunto, dentro do próprio *site* é produzido material para um *blog* da marca, onde assuntos do momento são abordados com temáticas voltada para o público jovem.

A seguir os princípios organizacionais da Riachuelo, retirados do *site* oficial da organização (disponível em <<http://www.riachuelo.com.br/a-riachuelo/empresa>> 2016):

Missão: proporcionar, a cada vez mais pessoas, as condições de se expressar através da Moda.

Visão: liderar o mercado nacional de moda, em um cenário predominantemente formal.

Valores: Ética e Respeito; Solidez Financeira; Austeridade Administrativa; Meritocracia; Aperfeiçoamento Constante; Responsabilidade Social; Servir ao Cliente; Governança Corporativa; Atitude Vendedora.

## **Hering**

A Hering faz parte do grupo Cia.Hering, que contém também a Hering kids, Hering for you, PUC e dzarm. Dentro do grupo, as roupas comercializadas possuem marca própria e específica para cada segmento. A única marca concorrente direta da C&A dentro do grupo é a Hering, pois entre os outros é a única que possui produtos semelhantes, tanto para homens como para mulheres, com a mesma faixa de preço.

Presente no mercado há mais de 130 anos, possui cerca de 542 lojas por todo Brasil. A companhia tem lojas tanto dentro de *shoppings* centers e lojas de rua. Além disso, vende seus produtos por *e-commerce* e aceita diversos tipos de pagamento, possuindo inclusive o Cartão Hering.

Sua *fanpage* no *Facebook* possui cerca de 1 milhão de curtidas e suas publicações são voltadas para a divulgação de peças das suas coleções, juntamente com preços e promoções. Não são feitas postagens institucionais ou posts de

oportunidade.

A seguir os princípios organizacionais retirados do *site* oficial da organização:

Visão: Ser reconhecida como a mais rentável e melhor gestora de marcas de vestuário.

Missão: Desenvolver marcas, criar e comercializar produtos e serviços de vestuário com valor percebido e foco no cliente.

Valores: Respeito aos clientes - Encantar o cliente com produtos e serviços que superem suas expectativas.

Sustentabilidade: Ser economicamente rentável, promovendo a responsabilidade socioambiental.

Integridade e ética: Agir com transparência e ética, respeitando as regras da sociedade.

Inovação e abertura a mudanças: Pesquisar e monitorar o mercado, buscando reinventar-se.

Comprometimento: Atitude para alcançar as metas de acordo com a visão estratégica da empresa.

## **Lojas Marisa**

A Marisa atua há 65 anos e busca um crescimento moderado, possui 417 lojas por todo o país sendo bem divididas entre lojas de *shopping* e de rua. Além dos pontos de venda físicos, houve investimento em *e-commerce* e em variadas formas de pagamento, incluindo o Cartão Marisa. Como maior forma de acessibilidade para a classe C, a Marisa oferece em seus cartões crédito pessoal.

Com diversos canais de comunicação, como *site*, *blog* e *fanpage* no *Facebook*, as informações são divididas por públicos. O *site* principal anuncia os produtos para compradores, destacando preços e promoções. Há também um *site* voltado para investidores, disponibilizando informações institucionais e com foco em mercado, apresentando os resultados recentes, considerando que a marca possui capital aberto. O *blog* Vou de Marisa apresenta coleções e tendências da marca, apesar de ainda divulgar preços de produtos, mas em menor destaque que no *site*

principal.

O público alvo dos anúncios nos meios de comunicação são principalmente mulheres jovens, que são representadas nas fotos e campanhas da Marisa, apesar da companhia vender produtos femininos, masculinos, infantis e para a casa. A organização foca sua estratégia e atuação em mulheres entre 20 e 35 anos de idade da Classe C.

Sua *fanpage* no *Facebook* possui cerca de 4 milhões de curtidas e faz publicações variadas, de institucionais a promocionais, sendo em sua maioria com a temática de estilos e coleções, sem divulgação de preços ou promoções. O público que acessa a página é semelhante ao das concorrentes, jovem e residente de grandes cidades, como São Paulo.

A seguir, os princípios organizacionais retirados do *site* oficial da organização (disponível em <<http://www.marisa.com.br/conheca-marisa>> 2016):

**Missão:** A Marisa dedica-se à comercialização de produtos de moda, sobre os quais a mulher detém a decisão de compra. Os produtos oferecidos refletem tendências de comportamento e têm a melhor relação custo-benefício do mercado. Trabalhamos para garantir a satisfação dos clientes, fornecedores, colaboradores e acionistas.

**Visão:** Ter presença nacional e ser reconhecida como a marca que é referência da mulher em vestuário e moda. Estar entre os três maiores players e ampliar de forma agressiva nosso market share.

## **Pernambucanas**

A Pernambucanas foi fundada em 1908 em Pernambuco, e hoje em dia é uma das maiores lojas varejistas do país. Oferece produtos femininos, masculinos e para a casa. Outro serviço oferecido pela companhia é o Cartão Pernambucanas.

A Pernambucanas também sofreu um reposicionamento de marca recentemente, passando a focar mais os seus produtos em moda do que em produtos para a casa, apesar de ainda possuir um amplo leque de produtos de decoração. A loja vende produtos de vestuário femininos e masculinos, e em seu *site* dá dicas de tendências de modas e formas atuais de utilizar as peças que dispõe.

A seguir, os princípios organizacionais retirados do *site* oficial da organização

(disponível em <<https://www.conformidade.com.br/canaleticapernambucanas/>> 2016):

**Integridade:** Ser íntegro, atuar com princípios éticos, morais e legais, baseado na honestidade e na transparência das relações.

**Respeito às Pessoas:** Ser respeitoso e tratar bem todas as pessoas, respeitando-as em sua diversidade, independentemente de sua posição hierárquica ou social.

**Foco no Cliente:** Ser a escolha do cliente, surpreendendo-o positivamente. O trabalho de todos tem como foco principal o cliente.

**Confiança:** Ser confiável, construindo parcerias sólidas e duradouras. Estabelecer a confiança como princípio nas relações com colaboradores, clientes, fornecedores, prestadores de serviços e demais públicos de interesse.

**Trabalho em Equipe:** Ser cooperativo e ter compromisso com o alcance de objetivos comuns.

**Reconhecimento:** Ser justo na valorização das pessoas, reconhecer o valor do trabalho e a contribuição de cada um para o bom desempenho e crescimento da empresa.

**Agilidade:** Ser ágil no tempo certo, decidir, agir e oferecer respostas rápidas e consistentes, fazendo com que as coisas aconteçam e se resolvam de forma eficiente.

**Inovação:** Ser aberto ao novo, atento e receptivo a novas ideias, fazer diferente e melhor para crescer e evoluir continuamente.

**Alta Performance:** Ser obstinado na busca da excelência dos resultados, superando os desafios profissionais e pessoais.

**Sustentabilidade:** Ser comprometido com uma sociedade melhor, contribuir para a construção de um presente e futuro sustentável para outras gerações.

O relacionamento da Pernambucanas com seus clientes nas redes sociais antes era feito por meio de duas *fanpages* no *Facebook*, uma com conteúdo voltado para vestuário e outra com artigos para casa e decoração. Desde de fevereiro deste ano (2016) os conteúdos foram unificados em uma única página, que conta hoje com cerca de 2 milhões de curtidas. Os usuários do *Facebook* que curtem a página

da Pernambucanas têm em sua maioria faixa etária entre 18 e 34 anos e moram em São Paulo.

### ***Concorrentes Indiretos***

Os concorrentes indiretos foram traçados a partir dos produtos oferecidos, desconsiderando o público alvo e a faixa de preço.

### **Memove**

De acordo com o livro *Competição – Estratégias Competitivas*, de Michael Porter, o autor cita algumas das barreiras de entrada aos novos entrantes. São elas, a abundância de recursos para repelir o invasor, inclusive excesso de caixa e crédito financeiro não explorado; capacidade de produção e poder junto aos canais de distribuição e aos clientes; além dos concorrentes estabelecidos estarem dispostos a reduzir os preços, em razão do desejo de manter a participação no mercado ou do excesso de capacidade em todo o setor.

As muitas lojas espalhadas pelo país, os créditos oferecidos pelos cartões próprios, ofertados para compradores, e o baixo preço dos produtos, resultado do grande poder de barganha das concorrentes diretas da C&A em relação aos fornecedores, são grandes barreiras de entrada para a nova entrante Memove. Apesar do espaço para diversificação de lojas, a nova marca encontra dificuldades de posicionamento de *branding* e de preferência de público, apesar de não ser concorrente direto.

### **Zara**

A Zara é uma loja espanhola que no Brasil é considerada concorrente indireta pela diferenciação de preços dos produtos. Apesar de possuir conceito de *fast fashion*, seus produtos possuem maior requinte e qualidade fazendo com que a marca seja mais bem conceituada e atingindo um público mais elevado do que a C&A.

## Carrefour

O Carrefour é uma rede global de supermercados de origem francesa que entre seus produtos possui peças de vestuário masculino, feminino e infantil e artigos para casa. É considerado concorrente indireta, pois o objeto de negócio da organização não é o produto de vestuário, o que influencia na qualidade é o preço de suas peças.

### 2.3 Branding e Posicionamento

*Branding* nada mais é do que posicionar a marca com inteligência. Envolve todos os recursos de comunicação da marca com o objetivo de dar consistência à identidade e à mensagem que a marca gostaria de passar para os seus clientes. Atualmente acredita-se muito que as estratégias que envolvem o nome e a identidade da marca, afim de posicioná-la em um ambiente positivo, trará uma grande vantagem competitiva no mercado. A determinação dessa estratégia de posicionamento relaciona e busca o equilíbrio de dois aspectos da marca: o emocional, que compreende as expectativas e desejos dos consumidores, e o racional, que envolve os objetivos concretos e funcionais do negócio.

A identidade visual de uma marca abrange o nome, o logotipo, a embalagem, o *layout* e exposição em lojas, toda a comunicação visual em campanhas e redes sociais, e até mesmo através de coleções e produtos.

Imagem 5: Logos C&A



Fonte: [www.brandingsource.blogspot.com.br](http://www.brandingsource.blogspot.com.br), 2011.

Desde o início de suas atividades no Brasil, o logo da C&A apresenta as cores vermelho e azul, lembrando que as letras são originárias das iniciais dos fundadores da rede varejista. A empresa é reconhecida pelo logo, símbolo o qual sempre remeteu a um selo, e que não perdeu sua característica estética mesmo após modificações, porém, sua estética simples, foi refinada por cores mais fechadas ao passar dos anos. Apesar do logo carregar as cores da bandeira holandesa, isso não é reconhecido pelos consumidores como característica da história tradicional da marca. Pode-se perceber que ao longo dos anos, e principalmente com o novo posicionamento de marca, o logo ficou mais simples.

Como dito acima, a embalagem do produto é outro atributo a ser considerado ao analisar uma marca. A embalagem dos produtos da C&A, tanto de presente quanto a sacola convencional, são simples e de baixa qualidade. Entretanto, quando há *Collections* – coleções em parceria com estilistas e outras marcas – o cliente leva uma sacola personalizada que simboliza essa parceria, o que acaba trazendo a diferenciação entre comprar um produto da *Collection* e uma simples peça da coleção tradicional da C&A.

A C&A começou a usar o slogan “Abuse & Use” estreado pelo Sebastian muitos anos atrás e desde então ficou em awareness na mente dos consumidores. Slogan esse que recentemente foi deixado de lado, dando espaço para a uma nova comunicação visual da marca, que carrega atualmente o slogan “Tudo lindo & Misturado”. Foi lançada a nova campanha no mês de Março de 2016, a qual críticos e jornalistas de moda afirmam que a C&A deu um passo à frente ao apresentar uma campanha que fala de união e diversidade (Yahn, 2016), com uma linguagem jovem e desafiadora, uma vez que hoje existe um grande controle por parte das marcas sobre seus conteúdos e mídias juntamente com o receio de arriscar e o consumidor não se identificar. A ideia passada pela marca através das imagens da campanha é incentivar as pessoas a expressarem suas vontades e desejos, inclusive de estilo. Para ilustrar, abaixo alguns veículos encontrados em seu *site* e redes sociais:

Imagens 6 e 7: Nova campanha C&amp;A



Fonte: [www.cea.com.br](http://www.cea.com.br), 2016.

Em uma entrevista, o vice-presidente de marketing e operações da empresa, Elio Silva explica: “Para nós, a campanha retrata um novo cenário, em que saímos de uma visão de moda imposta para dar espaço a uma moda mais livre, que permite aos nossos clientes ousar, experimentar e combinar peças. Hoje, os clientes têm mais informações sobre as tendências de moda no Brasil e no mundo, e se permitem misturar mais. Queremos mostrar que a moda como expressão do indivíduo é muito mais dinâmica e divertida”. Esta foi a primeira campanha assinada pela agência Almap BBDO (Propmark, 2016).

Percebe-se que para reforçar o objetivo da marca ao realizar essa conexão, a C&A dá vida ao símbolo “&”, que traz o novo conceito da marca, dando conexão entre as diferenças, a mistura de estilos, atitudes, cores e estampas. Além disso, o conceito “Tudo lindo & misturado” chega para reforçar os atributos da marca, como referência de moda democrática, versátil e antenada. Vale ressaltar que desde o lançamento dessa nova campanha, a marca não vem mais trabalhando com a divulgação de preços em seus comerciais televisivos, apenas em suas redes sociais, *site* e outros veículos online.

De forma a concluir a reflexão teórica sobre o posicionamento e imagem da varejista C&A, segue análise conceitual baseada no Triângulo da Marca apresentado por Paulo Lencastre (2007), Doutor em Ciências Econômicas Aplicadas e Professor de Marketing. O triângulo pretende representar as três dimensões de uma marca: o *Identity Mix* que descreve a identidade da marca, o *Marketing Mix* representando a organização e o produto oferecido, e por fim o *Image Mix*, trazendo a visão e percepção que o cliente tem sobre a marca.

Imagem 8: Triângulo da marca



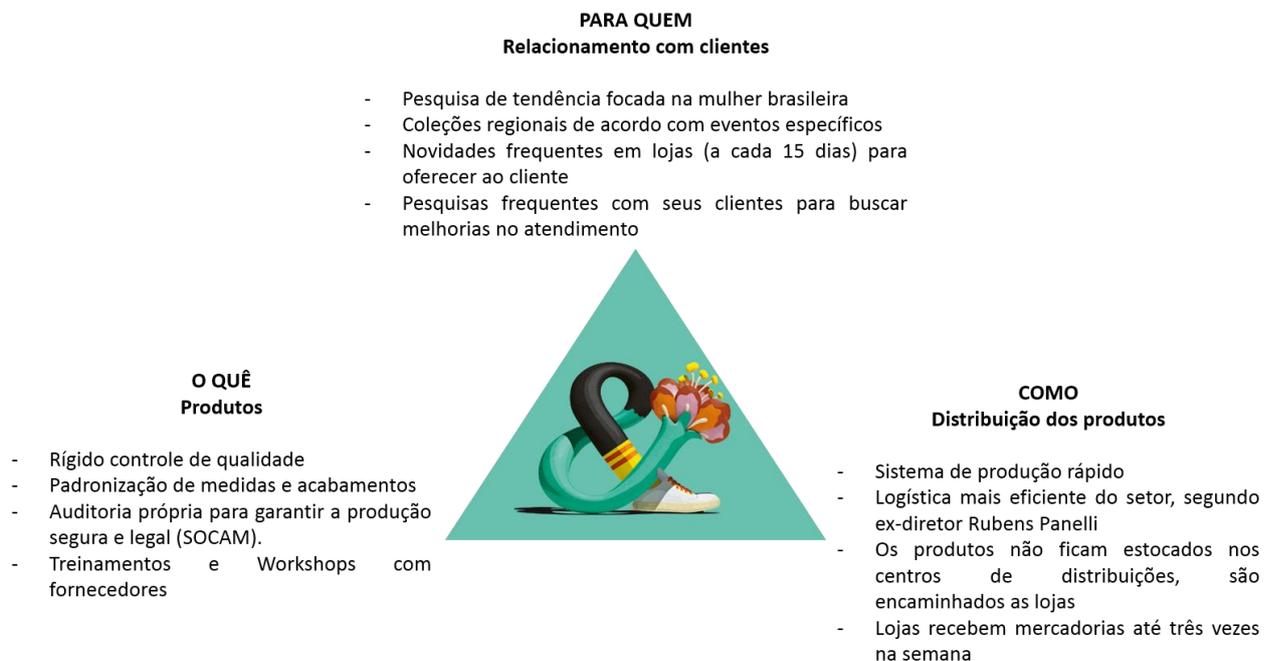
. Fonte: Elaboração própria, 2016.

### 2.3.1 Posicionamento genérico e específico da marca

Ao falar sobre o Posicionamento Genérico da marca pode-se destacar a seguinte concepção: para conceder ao cliente um produto ou serviço pelo qual ele esteja disposto a pagar, e de forma que o preço seja acima do valor que a empresa gasta para oferecê-lo, a qualidade desse produto ou serviço deverá variar entre o minimamente aceitável até o encantamento do cliente. A dificuldade atual é que o nível “minimamente aceitável” vem crescendo a cada dia, o consumidor está mais informado e conseqüentemente mais exigente. A questão é que a qualidade não necessariamente piorou, mas sim a exigência que aumentou.

Se de fato o interesse da empresa é alcançar melhores margens, ou seja, vantagem competitiva, ela deve ter total entendimento sobre o quê, para quem e como oferecer produtos e serviços, de forma que seus clientes reconheçam o diferencial da marca e que lhe sejam oferecidas soluções satisfatórias. O posicionamento estratégico genérico estabelece a base para alinhar a proposta de valor da empresa ao seu cliente. Analisando tal posicionamento para a varejista C&A, destacam-se as seguintes características:

*Imagem 9: Posicionamento Genérico.*



*Fonte: Elaboração própria, 2016.*

Baseado em uma determinada qualidade ou benefício da marca, como facilidade de uso, durabilidade, confiabilidade e conveniência, ou seja, atributos não palpáveis da marca, pode-se encontrar o posicionamento específico da mesma. Destacam-se na varejista C&A Modas os seguintes pontos: ter um produto de qualidade com valor acessível, entregando assim o que promete; o cliente tem a percepção de que a marca é versátil, ou seja, aquela marca que atende gêneros, idades e estilos diferentes de forma democrática. E por fim, a visibilidade de uma marca com forte identidade no setor, e que leva informação de moda para seus clientes de forma acessível financeiramente. Vale ressaltar que o resultado dessa análise foi retirado por meio de uma pesquisa amostral realizado com dez mulheres e cinco homens.

## **2.4 Análise macroambiental**

*“Os administradores de marketing não planejam estratégias em um vácuo. Quando escolhem mercados-alvo e desenvolvem os 4 Pês, eles devem trabalhar com muitas variáveis ambientais mais amplas de marketing”*

*(McCarthy e Perreault 1997, apud Yanaze 2013 p. 244).*

A análise macroambiental bem estruturada possui extrema importância para que as estratégias de marketing pensadas pelas empresas tragam resultados positivos e bem sucedidos. Fatores externos como cenários político, econômico, social, tecnológico, entre outros, podem interferir nas estratégias da empresa, e entender tais ambientes trará vantagens competitivas para o sucesso na conquista do mercado. “Conhecer e monitorar esse ambiente torna-se, portanto, fundamental para a tomada de decisões estratégicas adequadas aos objetivos e metas organizacionais” (Yanaze, 2013).

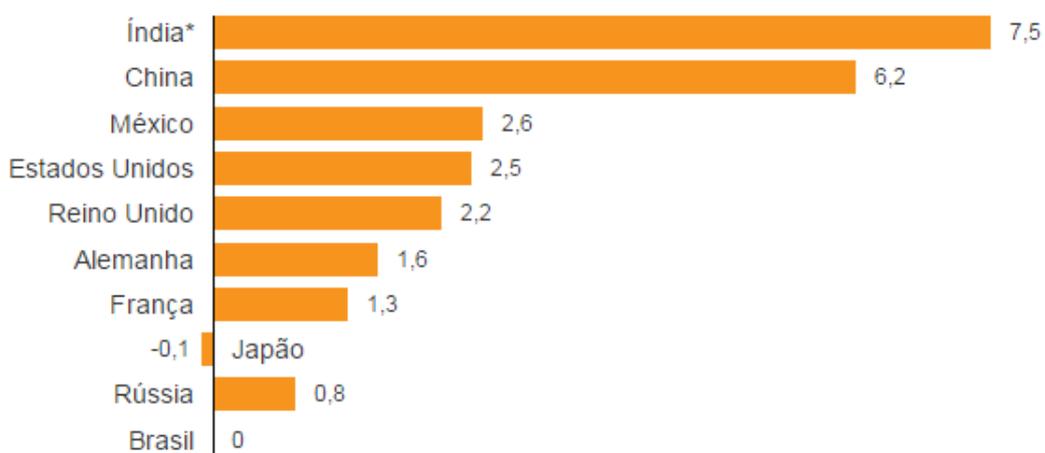
### **2.4.1 Ambiente econômico**

É evidente que o país vem passando por uma crise econômica e política, e de acordo com a diretora-gerente do Fundo Monetário Internacional, Christine Lagarde, a situação econômica do Brasil é muito preocupante sobretudo pelos efeitos da recessão no desemprego e na inflação (Washington, 2016). A diretora ainda afirma

que as atividades econômicas nos mercados emergentes, que foram o principal impulsionador do crescimento global desde a crise de 2008, continua a esfriar como resultado das profundas recessões do país. O FMI prevê uma alta de desemprego pronunciada em 2016 e 2017, e afirma que a economia brasileira sofrerá contração de 3,8% neste ano de 2016, uma piora em relação a última projeção em janeiro de 3,5% (Folha de São Paulo, 2016).

No relatório abaixo, o Fundo projeta crescimento zero para o ano de 2017 e ressalva que uma possível melhora no PIB no ano que vem (2017) não significará aumento nas oportunidades de emprego. Na reportagem da Folha de São Paulo em 12/04/2016 o FMI prevê um aumento na taxa de desemprego para o ano de 2017, indo de 9,2% em 2016 para 10,2% em 2017. Apenas oito dias depois essa taxa atingiu os 10,2%, segundo reportagem do dia 20/04/2016 no Valor Econômico.

Imagem 10: Relatório Economic Outlook



Fonte: [www1.folha.uol.com.br](http://www1.folha.uol.com.br), 2016.

Relacionando os dados citados acima com o mercado de varejo de moda, pode-se afirmar que tal cenário econômico impactou de forma significativa na indústria e comércio. Sabe-se que o mercado de moda trabalha com a importação de produtos, principalmente da China e da Índia. Produtos de tecido plano, por exemplo, possui poucas opções de fornecimento no Brasil, e de acordo com uma reportagem do Sebrae (2016), o varejo de moda vem reduzindo cada vez mais o volume de produtos importados devido à desvalorização do real, enquanto a demanda por produtos de confecções brasileiras aumenta, e conseqüentemente tais confecções enfrentam uma baixa escala de produção e possui sérias dificuldades para fabricar produtos mais elaborados (Peregrino, 2016).

O reajuste nas contas de energia, mercado, gasolina entre outras, impacta diretamente no bolso do consumidor, que passa a realizar o ato de compra de maneira mais consciente, levando em conta a real necessidade pela aquisição do produto. A compra das categorias vestuário e acessórios por exemplo, passa a ser ligada mais à funcionalidade do que ao emocional, o que por consequência resulta na diminuição de vendas no setor de moda. Já para as empresas a situação se mostra muito delicada também, uma vez que o aumento dos custos não pode ser repassado integralmente para os preços, pelo risco de não vender.

Em entrevista para a Novarejo, o presidente da C&A Brasil Paulo Correa, fala sobre como a instabilidade econômica tem impactado a empresa e quais as estratégias para driblar esses impactos: “Mais que impactar o negócio, impacta a população, os clientes. A vida deles fica mais desafiadora em todos os sentidos e as pessoas precisam equacionar melhor seu orçamento, seus gastos, onde vão gastar, quanto vão gastar, com que frequência, que nível de compromisso ele quer assumir e isso tem impacto. Então, a gente tem tentado estar perto desse cliente e ajustar nosso sortimento e produtos para essa realidade dele” (Brweek, 2016).

#### **2.4.2 Ambiente político-legal**

“O Brasil não sai da crise econômica se não resolver a crise política” afirma a economista italiana Teresa Ter-Minassian, ex-diretora do departamento fiscal do FMI (Estadão, 2016). O governo perdeu o controle da base aliada, a presidência possui um discurso diferente da vice-presidência, em meio ao pedido de impeachment não se sabe nem o futuro da presidente, e todos esses fatos de caráter incertos e inconsistentes prejudicam a economia do país. Dentro desse cenário de incertezas os investidores desaceleram, os consumidores se retraem por consequência do aumento do desemprego, que tem impacto sobre a renda. Para Minassian não se faz reformas sem apoio político e para uma retomada na economia, é imprescindível a redução dessa incerteza política.

De acordo com dados da Abit - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e da Confecção - a indústria têxtil brasileira vem passando desde o ano de 2014, a sua pior crise, com perdas de 30% em investimentos e com a diminuição de 20 mil vagas de postos de trabalho em 2014, e o setor têxtil deve encolher ainda mais neste ano

de 2016 (Folha de São Paulo, 2016).

Falando um pouco sobre as variáveis legais, destaca-se o Programa de Qualificação de Fornecedores para o Varejo, comandado pela ABVTEX (Associação Brasileira para o Varejo Têxtil). Trata-se de uma iniciativa que está em vigor no mercado desde 2010 e tem como objetivo de disseminar os princípios e valores da responsabilidade social empresarial entre os fornecedores e subcontratados dessas empresas varejistas, tendo duas vertentes dentro da cadeia têxtil: capacitação; e qualificação e monitoramento das práticas empresariais por meio de auditorias.

### **2.4.3 Ambiente tecnológico**

De alguns anos para cá a tecnologia vem se tornando um componente decisivo para o desenvolvimento de coleções na indústria têxtil. A importância da tecnologia no setor está relacionada desde a produção moderna e contemporânea de um produto mais elaborado até o *leadtime* de produção dos fornecedores que passa a ser mais curto e eficaz. A relação se dá a partir do momento que as empresas compreenderam que para os que estilistas desenvolvam produtos contemporâneos de acordo com a demanda do consumidor, a cadeia produtiva deve acompanhar essas necessidades e deverá estar em constante evolução, e neste cenário o maquinário têxtil precisa ser hábil para oferecer soluções ágeis e inovação.

Uma das áreas que atualmente se apresenta com novidades, é a estamperia digital, com maquinário de alta tecnologia resultando em precisão na estampa mesmo em tecidos diferenciados com técnicas especiais. Outro setor que vem se destacando pela sua evolução tecnológica é o de maquinário para processos de lavanderia e beneficiamento para peças jeans (Maxpress, 2015).

Para que a indústria têxtil brasileira se torne mais competitiva, é necessário o investimento em tecnologia, ou seja, a cadeia produtiva deve estar interligada, e cada etapa da cadeia deve acompanhar a evolução dos maquinários. Atualmente as empresas tem consciência da importância desse investimento e o mercado já está muito mais avançado do que há alguns anos, mas vale ressaltar que ao comparar a quantidade de maquinários novos na indústria têxtil nacional com a do mercado chinês, por exemplo, ainda existe uma grande diferença, com os orientais mais avançados.

#### **2.4.4 Ambiente natural**

Como já dito anteriormente, os consumidores estão cada vez mais informados e exigentes ao nível de qualidade e tendências nos produtos oferecidos pelo mercado. O interesse por saber a origem da mercadoria também teve um aumento significativo, principalmente depois de tantos casos de trabalho irregular encontrados em grandes empresas.

De acordo com uma reportagem da Abit - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e da Confecção - (2016), as indústrias brasileiras poderão agora ter selo sustentável baseado em critérios internacionais, ou seja, as empresas brasileiras terão a possibilidade de demonstrar os benefícios ambientais de seus produtos com credibilidade internacional, e com competidores do exterior. Isso acontecerá devido a um novo sistema de medição e certificação da pegada de carbono e água de produtos, este sistema será responsabilidade da ABNT Certificadora. Sua criação veio a partir de um processo piloto que envolvia a indústria brasileira e foi guiado por uma consultoria de estímulo à economia de baixo carbono, chamada *Carbon Trust*.

Atualmente, a C&A já atua com algumas iniciativas relacionadas à sustentabilidade. Em 2009 a varejista produziu um relatório de sustentabilidade baseado nas diretrizes da *Global Reporting Initiative (GRI)*, sendo a primeira empresa do setor de varejo de moda a tomar tal iniciativa. O relatório aborda temas como responsabilidade na cadeia de fornecimento, impacto ambiental impacto de produtos, gestão de pessoas e engajamento para a sustentabilidade. Outra iniciativa da empresa é o fato de que todos os cabides usados nas lojas são reutilizados ou reciclados para produção de novos cabides.

#### **2.4.5 Ambiente sociocultural**

Em uma reportagem atual da Abit (Abril, 2016), a associação informa sobre o seu apoio na *Fashion Revolution Week*, ação que faz parte de uma iniciativa do movimento global que acredita em uma indústria de moda que valoriza e tem respeito pelas pessoas, motiva a inovação e criatividade e preserva o meio ambiente. O intuito é instigar o consumidor de uma forma que o mesmo questione sobre a origem e o processo de fabricação na moda, pedir clareza aos produtores e engajar fabricantes com a causa.

Essa iniciativa do *Fashion Revolution* tomou forma após a fatalidade que aconteceu no edifício Rana Plaza em Bangladesh, que acomodava confecções de roupa irregulares, o desabamento causou a morte de mais de mil trabalhadores. Foi quando as ativistas em moda sustentável, Carry Somers e Orsola de Castro, criaram o movimento, uma vez que as irregularidades na cadeia de fornecimento ainda são notícias frequentes em diversos países (Abit, 2016).

A C&A foi a pioneira no monitoramento independente de seus fornecedores e subcontratados. Desde 1996, a empresa conta com um Código de Conduta no Fornecimento de Mercadorias, cuja aceitação, em contrato, é obrigatória e válida em todo o mundo, além do sistema de auditoria SOCAM (Organização de Serviço para Gestão de Auditorias de Conformidade) já citado, que tem como objetivo restringir qualquer tipo de mão de obra irregular e acompanhar o processo de produção de seus fornecedores e subcontratados. Recentemente a varejista também se comprometeu com o Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo no Brasil.

#### **2.4.6 Ambiente demográfico**

O Brasil, com 209 milhões em sua população atual, ocupa hoje o quinto lugar entre os países mais populosos do mundo, sendo superado somente pela China, Índia, Estados Unidos e Indonésia. São 51% população feminina e 49% masculina. Tais valores foram encontrados no *site Country Meters*, que contabiliza os valores constantemente como um relógio populacional. O ambiente demográfico influencia de forma significativa nas atividades das organizações, uma vez que se embasa do mercado que é composto pela população. Uma empresa com informações antecessoras sobre o crescimento demográfico, distribuições em termos de idades e classes sociais, e até mesmo informações populacionais de regiões determinadas, poderá, de maneira antecipada, prever vantagens e oportunidades de localização.

No quadro abaixo, divulgado em um material de planejamento do governo, encontra-se uma projeção da população brasileira. Analisando o quadrante que mais se encaixa com o público-alvo da rede varejista C&A (idades mais atingidas de 15 a 35 anos – quadrante analisado de 15 a 64 anos) encontra-se um aumento de 5% chegando a 148 milhões de pessoas, porém vale ressaltar que esta é apenas uma estimativa, a qual não conta todas as variáveis relevantes para o negócio em caso.

Imagem 11: Ministério do Planejamento, 2016.

(milhões de indivíduos)

ano	Total				Homens				Mulheres			
	0 a 14 anos	15 a 64 anos	65 ou mais anos	Total	0 a 14 anos	15 a 64 anos	65 ou mais anos	Total	0 a 14 anos	15 a 64 anos	65 ou mais anos	Total
1980	45	68	5	119	23	34	2	59	22	35	3	60
1985	49	78	5	133	25	39	2	66	24	40	3	67
1990	52	88	6	147	26	43	3	73	26	45	3	74
1995	52	99	8	159	26	49	4	78	26	50	4	80
2000	52	112	10	173	27	55	4	86	26	56	5	87
2005	51	122	11	185	26	61	5	92	25	62	6	93
2010	50	132	13	195	25	66	6	97	24	67	8	99
2015	47	141	16	204	24	70	7	101	23	71	9	103
2020	44	148	20	212	23	73	9	105	22	75	11	108
2025	42	152	25	218	21	75	11	107	20	77	14	111
2030	39	154	30	223	20	77	13	110	19	77	17	113
2035	37	154	35	226	19	77	15	111	18	77	20	115
2040	35	153	40	228	18	76	17	112	17	77	23	116
2045	34	149	46	228	17	74	20	112	16	75	26	117
2050	32	143	51	226	16	72	22	110	16	72	29	116
2055	30	138	55	223	15	69	24	109	15	69	31	114
2060	28	131	58	218	15	66	26	106	14	65	33	112

Fonte: [www.planejamento.gov.br/apresentacoes/apresentacoes-2015](http://www.planejamento.gov.br/apresentacoes/apresentacoes-2015), 2016.

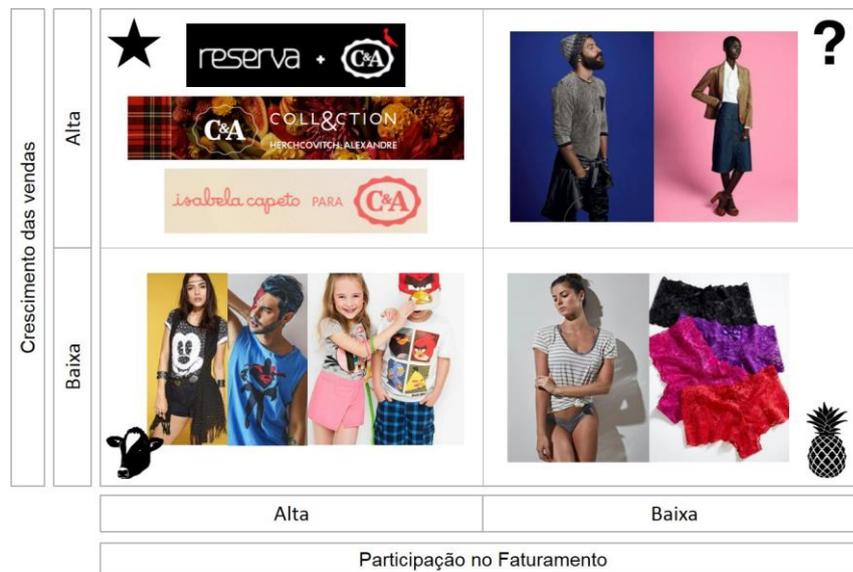
De acordo com uma reportagem atual da UOL (2016), a população brasileira está irregularmente distribuída no território, uma vez que algumas regiões são densamente povoadas e outras com baixa densidade demográfica. Hoje, a região com maior concentração de habitantes é a região Sudeste, muito por ter sido a primeira a ingressar no processo de industrialização, o que foi fundamental para o seu desenvolvimento econômico, industrial e principalmente para a urbanização, que hoje atrai trabalhadores de todas as regiões do país.

Vale lembrar que atualmente a C&A possui lojas em todos os Estados do país, e toda a coleção é planejada de forma analítica a partir de performances de vendas por regiões, ou seja, a alocação dos produtos e suas respectivas quantidades são pensadas de forma para melhor atender as demandas regionalizadas.

## 2.5 Matriz Crescimento-Participação

Com o objetivo de realizar uma análise de portfólio de produtos e unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto, foi utilizada a Matriz BCG, também conhecida como Matriz Crescimento-Participação, como base teórica:

Imagem 12: Matriz BCG Interna



Fonte:Elaboração própria, 2016.

Acima encontra-se um quadro demonstrativo da Matriz Crescimento-participação Interna. Na classificação Estrela destacam-se as *Collections*, coleções em parcerias com estilistas e marcas com preço médio mais alto. Tais coleções levam alta taxa de crescimento de vendas para a empresa e possuem alta participação de mercado. São importantes para a varejista, uma vez que proporcionam destaque e prestígio além de promover o valor da marca institucional.

Para o quadrante Ponto de Interrogação se sobressaem os produtos mais elaborados, com modelagens diferentes, com processos de lavanderia e tecidos de maior custo, ou seja, produtos que carregam mais informação de moda e não foram levados em conta questões comerciais, como análise de performance e margens. Como já dito anteriormente, a C&A atualmente possui um perfil de marca *fast fashion* levando novidades de moda constantemente para as suas lojas, as coleções deixaram de ser básicas e simples, hoje existe um departamento de criação dentro da empresa para que o desenvolvimento das coleções seja feito de forma eficaz unindo tendências com o caráter comercial. De maneira que a varejista trabalha com preço médio baixo e acessível, o investimento nessas peças mais elaboradas acabam resultando em margens mais baixas. São produtos necessários para a empresa do mercado de moda e estabelecem desafios de renovação e sortimento diversificado em suas lojas.

Roupas íntimas como calcinha, sutiã, cueca, pijamas e peças vistas como *homewear* se enquadram na classificação de produtos Abacaxi. São produtos com baixo investimento e baixo faturamento, que podem manter sua posição de liderança relativa em mercados específicos desse tipo de mercadoria. Sabe-se que a maioria dos consumidores não possui o hábito de compra constante dessas categorias de produto, uma vez que são produtos com maior peso em sua funcionalidade e com pouco apelo de moda. O motivo para mantê-los em suas lojas é para efetuar o seu papel relevante na composição do mix e sortimento dos produtos da empresa.

Por fim na classificação Vaquinha Leiteira destacam-se os produtos licenciados, com baixo crescimento e alta participação. Atualmente a C&A possui opções de produtos licenciados em todas as categorias, vestuário, calçados e acessórios dos gêneros feminino, masculino e principalmente infantil. Tais produtos, apesar de ter que pagar uma taxa de royalty para os licenciadores, possuem um preço médio mais alto, o qual o consumidor não se opõe e se coloca à disposição para pagar. Sua alta participação promove receita maior do que o valor investido, resultando assim em lucros substanciais outros produtos da coleção, no caso os produtos mais elaborados já comentados na classificação de Ponto de interrogação.

Analisando a Matriz de Crescimento-Participação do ambiente Externo, aquela em que são classificados os concorrentes e participantes do mercado, encontra-se o cenário abaixo:

Imagem 13: Matriz BCG Externa



No quadrante Estrela destaca-se a consolidada marca espanhola Zara, a qual possui alta participação no mercado de varejo atualmente. A marca, apesar de ser considerada uma rede de *fast fashion*, oferece aos clientes produtos com maior requinte e qualidade, resultando assim em uma percepção mais bem conceituada com relação aos outros players do mercado. Já na classificação Ponto de Interrogação se sobressai a Riachuelo com sua linha de produtos para Casa. Tal linha se constitui como um desafio de diversificação da marca, a qual possui suas receitas ainda aquém de seus custos e investimentos.

Para a posição de Vaquinha Leiteira se encontra a própria C&A, uma vez que mantém sua posição de liderança relativa em um mercado estabilizado. E por fim, no quadrante Abacaxi se encontra a linha de roupas do Supermercado Carrefour. Para seu mercado, esse tipo de produto possui baixa participação e baixa taxa de crescimento, sabe-se que a linha de vestuário da rede de mercados auferiu lucro pouco significativo se comparado com os produtos alimentícios.

## **2.6 Demanda dos Consumidores**

Analisar a demanda dos consumidores, além da utilidade empresarial para conhecer as características principais da demanda da indústria e da própria empresa, a determinação da demanda, suas características e principalmente sua elasticidade, servem de elementos para o percurso na análise de defesa da concorrência. Considerar as preferências e a renda do consumidor também são variáveis relevantes para tal análise. As demandas podem ser classificadas como: sazonal, negativa, latente, excessiva, plena, elástica, inelástica e declinante.

Com o objetivo de entender mais a fundo as categorias de produtos que se encaixam nas classificações de demanda dos consumidores, foi elaborada a tabela abaixo, de forma ilustrativa com exemplos dos produtos:

Imagem 14: Demanda dos consumidores.



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Como **demanda latente**, destacam-se os produtos que de certa forma os consumidores possuem determinada necessidade, ou seja, existe essa demanda, mas ainda não foi desenvolvido nenhum produto que satisfaça plenamente esses clientes. Para tal classificação se sobressaem os produtos que dependem de uma boa modelagem para corresponder o desejo do cliente, como calças jeans que modelam o corpo e até mesmo camisas – femininas e masculinas – que possuem uma construção mais elaborada com diversos recortes. Devido ao extenso território nacional e da miscigenação de raças, pode-se afirmar que existe uma grande dificuldade para determinar um corpo padrão feminino para todo o território brasileiro, por questões que envolvem regionalização e até mesmo culturas locais sobre a forma corporal da mulher brasileira e da modelagem de seu vestuário. Tal pretexto comentado pode ser um dos principais motivos pela existência dessa demanda latente.

Na classificação de **demanda excessiva**, produtos com procura maior do que a quantidade oferecida e que excede a capacidade de resposta da empresa, destacam-se os produtos modais, que acompanham as últimas tendências lançadas,

ou até mesmo produtos desenhados para certo período e/ou evento do calendário comercial. A demanda excessiva desses produtos sinalizados pode ocorrer pelo simples fato da empresa ter investido com mais cautela nesse produto, que por sua vez não necessariamente já tenha sido testado comercialmente, uma vez que se trata de uma nova tendência. O mesmo acontece com produtos regionalizados ou temáticos por evento (carnaval, dia das mães, ano novo, entre outros), que por se tratar de um desenvolvimento de produto datado, o investimento se torna mais moderado.

Como **demanda inelástica** é possível apontar os produtos de Inverno, jaquetas, casacos, moletoms, entre outros, visto que esta categoria de produto já possui um preço médio mais alto, a possibilidade de aceitação do mesmo com um preço elevado se torna pequena, enquanto a diminuição do preço também não seria um ponto decisivo para a escolha do cliente, já que normalmente a compra desse tipo de produto se dá à necessidade ou situação climática do período.

Sabe-se que atualmente os produtos lançados em parceria com estilistas e marcas de poder aquisitivo mais alto – *Collections* – possuem muito procura, chamam a atenção do consumidor, e possibilita a escolha do cliente por produtos de preço médio mais alto, porém essa demanda acontece muito próxima do lançamento, visto que as coleções são cápsulas limitadas da rede varejista. Após este período de lançamento, a durabilidade desta categoria de produtos vai até três semanas e depois disso acontece uma queda na procura. Esses produtos se encaixam na **demanda declinante**, aquela em que o produto já teve uma alta demanda, mas que por algum motivo começa a decrescer.

Como **demanda sazonal**, se encontram os produtos que possuem maior procura em determinados períodos climáticos do ano, como roupas de praia (sungas, maiôs, biquínis) e bermudas. Produtos dificilmente procurados em época de clima frio. Já como **demanda negativa**, é possível afirmar que nenhuma categoria de produto da rede varejista C&A se encaixa nessa classificação, visto que a empresa tem grande preocupação em colocar em suas lojas produtos comercialmente pensados e quantidades e alocações estrategicamente planejadas, tudo através de análises de performances, nível país, regiões e até mesmo por relevância climática (quente, fria e híbrida).

Na classificação de **demanda plena**, nível mais buscado pelas organizações, já que atende aos produtos que tiveram seus objetivos de vendas alcançados, é possível apontar a linha Fashion Basics encontrada na C&A, linha que contém peças básicas, como camisetas, regatas, casacos leves, e tudo em grande variedade de cores com preço médio abaixo das peças com mais atributos como estampa e beneficiamentos.

Por fim, na **demanda elástica**, aquela quando a quantidade demandada responde com muita intensidade a alterações de preços, podem ser apontados produtos extremamente modais, que geram o desejo de compra do cliente, como *Collections* e modelos que carregam uma tendência forte no mercado. Além, claro, dos produtos que carregam mais o apelo funcional, por necessidade, do que emocional, por desejo, como meias, calcinhas e cuecas.

## 2.7 Papéis e tipos de compra

O reconhecimento dos personagens que participam do processo de compra pode coibir as dificuldades possivelmente encontradas na área de comunicação direta com o cliente. Atualmente são reconhecidos cinco papéis que interferem no processo de compra: iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário. Identificar cada um deles pode revelar que em grande parte dos casos não se trata de cinco pessoas diferentes atuando no processo de compra, mas sim, cinco etapas do processo que podem envolver uma única pessoa. A partir da conclusão de que uma mesma pessoa personifica grande parte dos papéis de compra, a empresa deverá refletir sobre como comunicar-se de forma específica com cada um dos personagens, buscando entender como cada papel atua no processo de compra.

Segue abaixo um quadro com imagens ilustrando cada papel de compra relacionado com a varejista C&A:

Imagem 15: Papéis de compra



Fonte:Elaboração própria, 2016.

Para iniciador, aquele que aponta primeiramente o desejo ou a necessidade de aquisição, pode-se apontar para ambos os sexos. Ela na maioria das vezes por desejo, enquanto Ele na maioria das vezes por necessidade. Ao usar os pronomes Ela e Ele, existe a referência para mulher, homem, mãe, pai, namorada (o), amiga (o), entre outros personagens sociais / pessoais.

Na classificação de influenciador, aquele cujos pontos de vista ou sugestões influenciam na decisão, destaca-se Ela. É evidente que a mulher possui grande poder de interferência nas decisões de compra alheia.

Como decisor, aquele que decide se deve comprar, o que, como e onde comprar, também em sua maioria cabe ao papel da mulher, o que não elimina o fato de que muitas vezes independente do influenciador, o decisor tem este poder sem se submeter às influências, por esse motivo foram destacados tanto Ela quanto Ele. O mesmo acontece com o papel Comprador, que irá depender do poder aquisitivo, mas que não limita, seguindo o raciocínio de clientes da C&A, a possibilidade de ser Ela ou Ele.

E por fim, o papel usuário, que pode ser apresentado por diversos personagens, como a própria mulher, o homem, marido, namorado (a), filhos,

crianças, familiares e amigos em casos de serem presenteados, visto que a marca C&A sempre foi uma loja em que o consumidor tem o hábito de procurar produtos para presentear alguém.

Já ao analisar o tipo de compra que o consumidor toma diante à C&A, pode-se afirmar que se trata de uma compra com a vertente em Variedade, aquela em que o consumidor possui algumas crenças, mas acaba definindo a sua escolha de marca sem muita avaliação, pois é durante o consumo que ele avaliará o produto ou serviço. Geralmente esse tipo de compra envolve produtos com preços mais baixos e acessíveis.

## 2.8 Análise da pesquisa aplicada

É notável que para a criação de estratégias de marketing, é de extrema importância entender o comportamento e desejos do consumidor, e ao falarmos mais especificamente do mercado da moda, percebe-se que o grau de envolvimento do consumidor com o produto desta área, possui uma característica mais voltada ao emocional, uma vez que a moda acaba sendo mais intangível as pessoas tendem a realizar a compra muitas vezes pela emoção do que pela razão.

De acordo com um quadro resumo, encontrado no livro Marketing e Moda de Marcos Cobra (2014, p.9), é possível afirmar que o consumidor tende a ser mais receptivo quando mais exposto ao noticiário de moda, isto é, na proporção que sua atenção é mais despertada, mais fixa ficará a novidade em sua memória.

Estratégias de Marketing para Moda		
Estímulos de Marketing	Ações	Resultados esperados
Exposição	Maior noticiário da mídia	Maior conhecimento da nova moda
Atenção	Maior a atenção sobre a novidade	O consumidor passa a prestar mais atenção ao noticiário sobre a nova moda
Compreensão	Diminui a resistência à novidade	Tende a diminuir a rejeição à nova moda
Aceitação	A moda passa a ser aceita com restrições	O consumidor se dispõe a comprar o novo produto de moda
Retenção	A moda passa a ser aceita com facilidade	A adoção se amplia, e o consumo do produto cresce em diversos segmentos de mercado

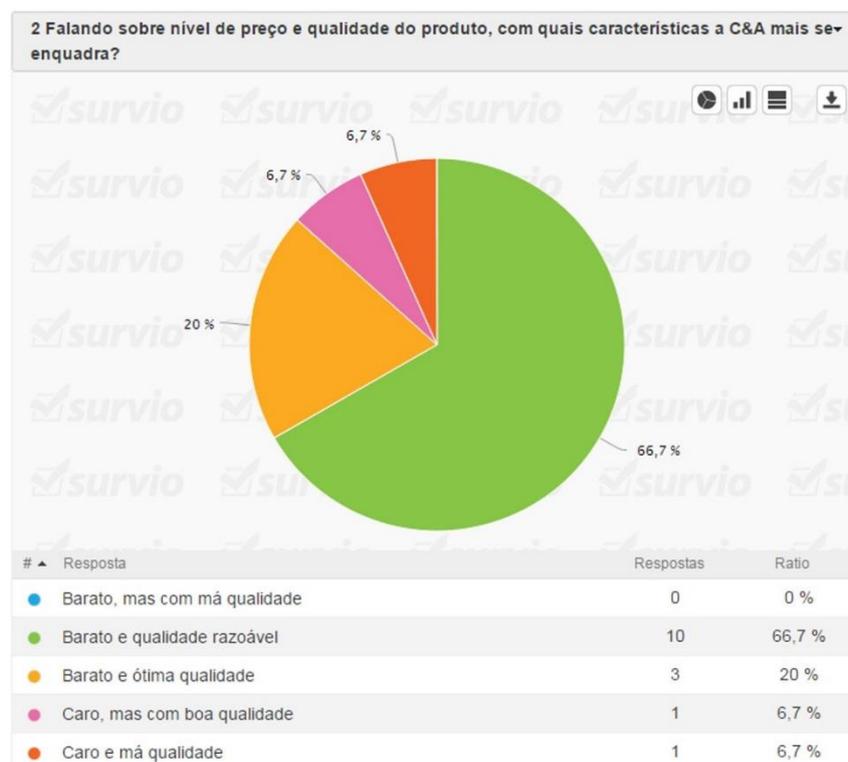
Tabela 2: COBRA, Marcos. *Marketing e Moda*, p.9 - 2014.

Para realizar esta pesquisa com caráter de amostra intencional, foram entrevistadas quinze pessoas, sendo 80% mulheres e 20% homens, todos que já compram na rede varejista C&A, mas atualmente estão comprando com menor frequência. A pesquisa é encontrada no link <<http://www.surveio.com/survey/d/I9P7M4C1J5N7P6S3T>>.

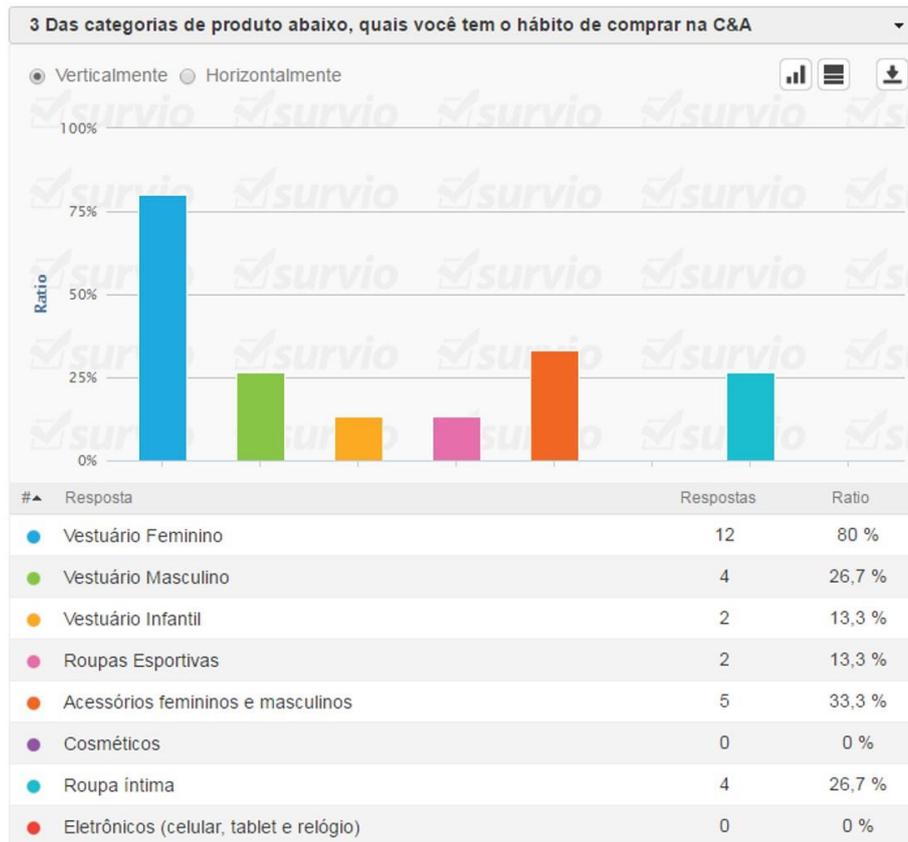
Buscando entender se o cliente da varejista enxerga a C&A como a própria marca gostaria de ser vista, foi questionado quais características mais se ressaltavam ao lembrar da marca. Versátil tomou destaque, seguido de fashion / antenada e forte identidade de marca. Percebe-se que a marca, por sua vez, está conseguindo se posicionar de forma adequada no mercado, uma vez que as percepções de seus clientes estão de acordo com a estratégia e identidade visual. Vale ressaltar que por mais que seja uma rede varejista, mercado o qual o cliente tende a ter menos fidelidade, a C&A ainda se destacou dentre suas concorrentes, como forte identidade de marca. A característica menos votada foi qualidade, tema que será abordado em breve com maior fundamento.



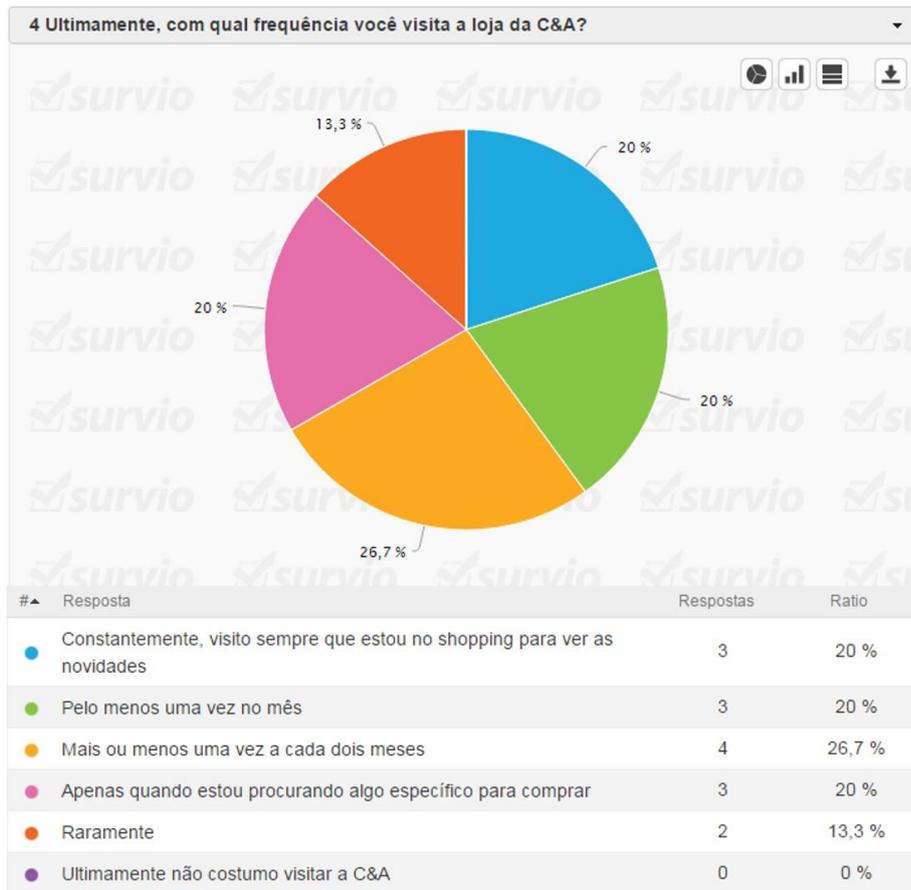
Ao perguntar sobre o nível de preço versus qualidade, as respostas foram concordantes, a maioria opta pela opção que afirma que é barato e possui qualidade adequada pelo preço que é vendido. Percebe-se que o consumidor de redes varejistas não preza fielmente pela qualidade dos produtos, e sim por ter produtos que carregam as últimas tendências com valor acessível para a compra. Em outras palavras, mais vale ter produtos com menor qualidade com maior frequência de compra -uma vez que as tendências e novidades são lançadas cada vez em um menor intervalo de tempo-, do que ter um produto com grande qualidade e durabilidade que se torna obsoleto – uma vez que após um curto prazo de tempo tal produto não seja mais usável esteticamente.



As categorias de produtos feminino, masculino e infantil são apontadas como hábitos de compras na rede varejista, em suas devidas proporções, ficando de lado os cosméticos e eletrônicos. Atualmente poucas lojas possuem o corner de parceria com a marca de cosméticos *The Beauty Box*, acredita-se que a C&A todavia está em fase de teste antes de expandir tal categoria. Já os *Fashiontronics*, corner de eletrônicos da loja, possui maior destaque para o público da classe C, devido às boas condições de pagamento e parcelamento.



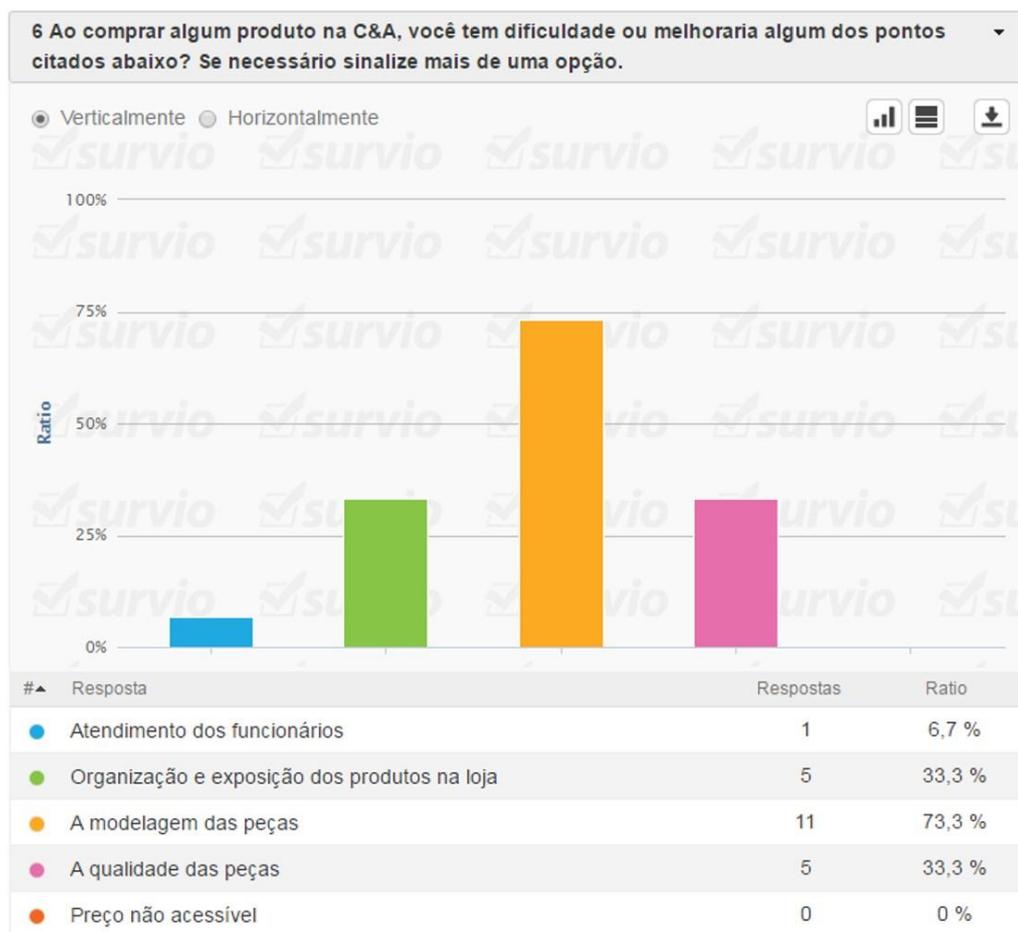
A partir da pesquisa aplicada foi possível notar que a visita nas lojas da C&A continuam frequentes, mesmo em período de crise, porém, não se pode concluir que as visitas se tornem vendas, mas sim que a rede é lembrada, e é uma boa opção para o consumidor que está à procura de roupas, acessórios e novidades. Ao perguntar sobre o motivo da não-compra, no momento em que o cliente entra na loja e já tem intenção de comprar algo, as respostas foram unânimes: a fila grande, como fator principal da desistência. Já a opção que dizia “não encontra o que agrada / procura” aparece poucas vezes selecionadas; e os motivos que apontavam provedores desorganizados e mal atendimento não foram se quer indicados.



Os entrevistados, ao serem questionados sobre suas opiniões relacionadas às *Collections* que a marca oferece, respondem em sua maioria com comentários positivos, evidenciando a possibilidade de adquirir produtos assinados por estilistas e marcas famosas por um preço acessível; e até mesmo apontam que as *Collections* acabam abrindo portas para outros clientes que não possuem o hábito de comprar na rede (como dois dos entrevistados, que passaram a comprar peças na loja após conhecer uma *Collection* específica). Entrando nos comentários que possibilitariam um melhor desenvolvimento para a marca, é a questão sobre o preço versus a qualidade dos produtos assinados, ou seja, por mais que o preço seja acessível, ainda muitos acreditam que a qualidade deveria ser melhor se comparada com o valor cobrado. O fato de não possuir as *Collections* em todas as lojas da rede também foi comentado, como uma dificuldade do cliente para encontrar o que procura.

5 O que você acha das Collections que a C&A lança? (Coleções em parceria com outras marcas e estilistas)			
As collections são muito boas e ajudam ainda mais a C&A a divulgar sua marca para pessoas que geralmente não compram lá.	Acho bastante interessante para fortalecer o nome da marca, embora é muito complicado adquirir peças de parcerias internacionais, devido às filas e distribuição das roupas para algumas lojas e, não, em toda a rede.	Ótimas!! Atendem bem ao público alvo, estilosas e ótima qualidade, além do preço justo.	Eu acho bem interessante. Uma forma das pessoas terem mais contato e oportunidade de comprarem peças do estilo de estilistas e marcas famosas
Acho bem bacana, mas a qualidade x preço, deixa a desejar.	Interessante. Oferece possibilidade de adquirir produtos assinados por marcas renomadas.	Bonitas e fashion, mas com alto custo	Sensacionais! Compro na maioria delas, quando não compro é porque não me identifico com o estilista (o que acontece pouco).
Acho interessante, contudo ainda sinto que a qualidade deixa a desejar. Soma-se a isso o fato de que a necessidade de seguir tendências e modismos passageiros faz com que a CeA fique com estigma de roupas de uma temporada: one-season clothes. Seria interessante solidificar a marca com produtos mais, digamos, um pouco mais clássicos.	Uma boa oportunidade para quem quer adquirir peças assinadas por uma marca ou estilista High por um preço acessível.	Lindas, clássicas, modernas mas um pouco caras algumas delas	Na maioria das collections não são produtos que os clientes C&A gostam ou conhecem e os produtos tem um preço mais elevado do que o cliente esta acostumado.
	Caras	Acho bom pois vc consegue comprar roupa de grandes estilistas com preços mais acessíveis	
		Acho interessante, pois não acaba seguindo um padrão e sim diversos estilos de acordo com a tendência.	

Outro fator com bastante relevância que aponta as dificuldades dos clientes ao comprarem peças na C&A, é a modelagem. Por mais que exista um padrão de medidas definido pela empresa, o tema ainda é bastante comentado de forma negativa e resolutiva no momento de decisão de compra. Exposição e organização das lojas também são ressaltados na questão sobre as dificuldades para compra e melhorias que a empresa deveria investir.



Por fim, na última questão, os entrevistados deveriam apontar em qual das três redes varejistas – C&A, Renner e Riachuelo – eles iriam comprar roupas/acessórios para específicas ocasiões de uso. Os resultados foram: a Renner se destaca entre as três lojas na procura de roupas para o trabalho, enquanto peças para sair à noite em ocasiões de festa e balada, fica dividido entre C&A e Renner. Para as ocasiões em bar, restaurante, almoço com amigos e familiares e categoria

homewear, a C&A toma a frente. A Riachuelo fica abaixo, como opção menos indicada, em todas as ocasiões de uso.



## 2.9 Análise SWOT

Para maior percepção dos canais de gerenciamento de uma empresa, é fundamental recorrer a diversas análises para que as estratégias sejam aplicadas de forma assertiva e os planos de ação tragam benefícios a empresa. O modelo de análise chamado SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) possibilita um resultado mais complexo, capaz de subsidiar decisões relativas ao planejamento estratégico de marketing.

Com o objetivo de entender melhor as necessidades e atributos positivos da empresa, análise SWOT foi aplicada nos modelos qualitativo e quantitativo. Para a análise quantitativa, foram consideradas variáveis dos itens que constituem o

composto de marketing: produto, preço, distribuição e comunicação. Para comparativa foram escolhidas as duas principais concorrentes da C&A, no caso Riachuelo e Lojas Renner.

Tabela 3: Análise SWOT quantitativa.

ANÁLISE SWOT							
Item / Sub-item	Peso						
<b>Produto</b>							
Design (tendências e informação de moda)	0,4	8,0	3,2	9,0	3,6	7,0	2,8
Qualidade percebida	0,3	7,5	2,3	8,0	2,4	6,0	1,8
Modelagem das peças	0,3	5,0	1,5	6,0	1,8	4,5	1,4
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		<b>7,0</b>		<b>7,8</b>		<b>6,0</b>
<b>Preço</b>							
Valor	0,4	8,5	3,4	8,0	3,2	7,0	2,8
Condições de pagamento	0,3	8,0	2,4	8,0	2,4	8,0	2,4
Descontos e promoções	0,3	8,0	2,4	7,0	2,1	7,0	2,1
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		<b>8,2</b>		<b>7,7</b>		<b>7,3</b>
<b>Distribuição</b>							
Abrangência territorial (qtde PVD)	0,1	9,0	0,9	8,0	0,8	8,0	0,8
Rapidez na reposição	0,2	7,0	1,4	8,0	1,6	7,0	1,4
Qualidade na exposição	0,3	7,5	2,3	9,0	2,7	6,0	1,8
Eficácia na entrega	0,4	8,5	3,4	9,0	3,6	8,5	3,4
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		<b>8,0</b>		<b>8,7</b>		<b>7,4</b>
<b>Comunicação</b>							
Publicidade:							
Mídias utilizadas	0,3	9,0	2,7	8,0	2,4	7,0	2,1
Frequência	0,2	8,0	1,6	8,0	1,6	8,0	1,6
Qualidade das mensagens	0,5	8,0	4,0	8,0	4,0	6,5	3,3
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		<b>8,3</b>		<b>8,0</b>		<b>7,0</b>

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Tabela 4: Análise SWOT quantitativa resumo.

	Peso			
Produto	0,2	7,0	1,4	7,8
Preço	0,3	8,2	2,5	7,7
Distribuição	0,3	8,0	2,4	8,7
Comunicação	0,2	8,3	1,7	8,0
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		<b>7,9</b>	<b>8,1</b>

Fonte: Elaboração própria, 2016.

A partir da análise quantitativa, percebe-se que a Renner leva pequena vantagem sobre a C&A, enquanto a Riachuelo se encontra defasada em relação a ambas. Contudo, levando em consideração que a situação ideal / benchmarking seria a nota 10, pode-se concluir que tanto a C&A quanto a Renner ainda se encontram relativamente aquém do plano ideal.

A seguir análise qualitativa:

#### 1. Forças – Capitalizar (Interno de impacto positivo / controlável)

- Empresa e marca bem estabelecida e consolidada no mercado brasileiro;
- Solidez Financeira / Custos controlados;
- Experiência nos níveis de distribuição;
- Experiência em vendas regionais;
- *Feedback* diário sobre venda aos vendedores das lojas, estimulando os funcionários a alcançar as metas;
- Variedade de estilos e categorias de produtos, gerando maior fluxo de consumidores;
- Empresa de atuação mundial;
- Alto volume de vendas possibilitando custos mais baixos;
- Forte investimento em mídia.

#### 2. Fraquezas – Melhorar (Interno de impacto negativo / controlável)

- Clientes com maior poder de compra, ainda tem preconceitos com a marca;

- Por causa da priorização do baixo preço e do apelo *fashion*, são usadas matérias primas de qualidade inferior;
- O Marketing, todavia, não é bem explorado;
- Dependem da importação de específicas categorias de produto, carência nacional;
- Ponte entre funcionários do Escritório Central com os operadores de lojas, o que dificulta o processo de organização e exposição dos produtos em lojas.

### 3. Oportunidades – Monitorar (*Externo de impacto positivo / incontrolável*)

- Consumidores buscam produtos com preços mais acessíveis neste período de crise econômica;
- Atualmente 76% dos usuários da internet estão em redes sociais, possibilitando um novo canal de comunicação e de baixo com o cliente;
- *E-commerce* no Brasil faturou R\$48,2 bilhões em 2015; ABComm projeta um crescimento de 18% para 2016, chegando a R\$56,8 bilhões;
- Lançamento de novas plataformas para comunicação com cliente e incremento de vendas.

### 4. Ameaças – Eliminar (*Externo de impacto negativo / incontrolável*)

- Crise econômica e política;
- Concorrentes com acesso ao mesmo tipo de produto e matéria-prima oferecida, mesmo fornecedor entre as concorrentes;
- Chegada no Brasil de redes *fast fashion* internacionais com preços competitivos;
- Aumento do preço da matéria-prima e taxas de fornecimento têxtil;
- Dependência da importação em tempos de crise e alta do dólar;

Alta taxa de desemprego, resultando significativa queda do poder aquisitivo do consumidor.

Cruzando os resultados qualitativos e quantitativos, percebe-se que os principais pontos de melhorias são Produto e Distribuição. No produto destaca-se a insatisfação quanto à qualidade e modelagem, qualidade não especificamente da matéria-prima, e sim no que se diz respeito a acabamentos, detalhes e até mesmo do valor percebido pelo cliente. A necessidade para este caso seria manter o preço de venda atualmente praticado e aumentar o nível de rigidez do controle de qualidade da empresa, uma vez que o preço está de acordo com a expectativa do cliente C&A.

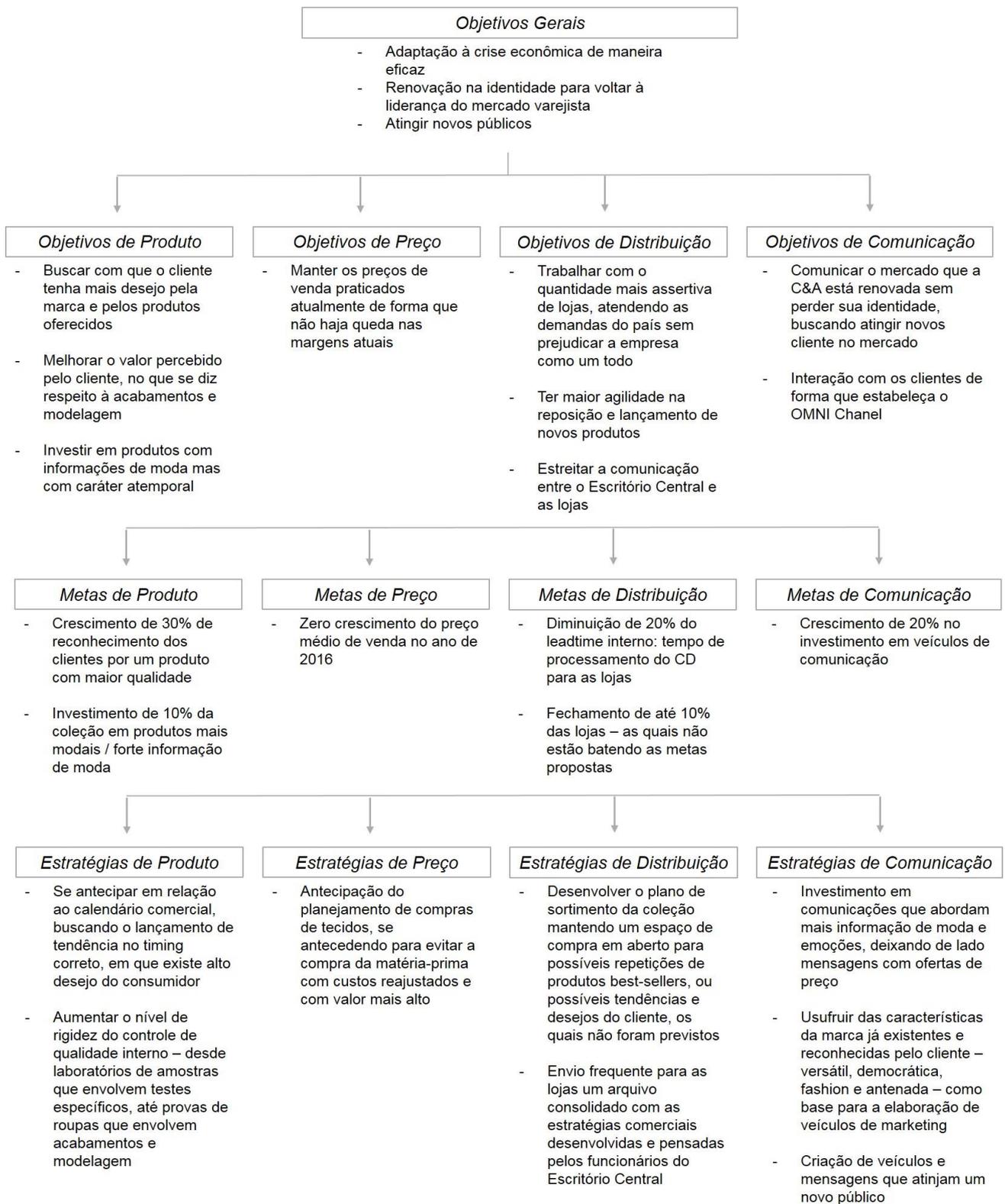
Já no item distribuição, a agilidade em reposição e qualidade da exposição dos produtos em loja, são os pontos com maior destaque para melhoria e desenvolvimento. Pode-se afirmar que um dos principais motivos por esses pontos é a ponte que existe entre os funcionários do escritório central com os operadores em loja, conforme comentado na análise qualitativa. Isso se deve pelo fato de que a responsabilidade pelo desenvolvimento e compra dos produtos, e criação da estratégia comercial está com os funcionários do EC, enquanto a exposição em loja está nas mãos dos associados de lojas. O caminho que a coleção percorre até chegarem às lojas acaba dificultando a comunicação entre os dois setores, e por consequência existe essa deficiência nos pontos citados acima. Cabe à empresa, neste caso, rever o processo efetuado atualmente.

Vale ressaltar que maiores detalhes sobre ações de melhoria serão apresentados nos capítulos que abordam objetivos, estratégias e planos de ação.

## **2.10 Objetivos, metas e estratégias**

A partir de todas as análises realizadas ao longo desse projeto, foi possível identificar tanto os pontos positivos da empresa quanto os pontos a desenvolver e passíveis de melhorias. A grande questão é potencializar o que a empresa já tem de assertivo e melhor o que tem de insuficiência. Os objetivos aqui apontados podem ser encarados como um conjunto de valores finais que foram reconhecidos com base em cada análise aplicada para a empresa em questão, a C&A. Para melhor apresentar os objetivos, as metas e as estratégias definidos, foi criado o fluxograma abaixo descrevendo cada ponto relevante:

Tabela 5: Objetivos, Metas e Estratégias



Fonte: Elaboração própria, 2016.

## 2.11 Planos de ação

A partir da definição de objetivos e estratégias, se torna necessário o desenvolvimento de planos de ação, para que o resultado obtenha sucesso. Seguem abaixo os planos de ação desenhados para esse projeto, o qual aborda a loja de departamento C&A:

### *Produto*

- Realização de workshops de produto;
- Desenvolvimento de produtos atemporais, que não sejam engessados a certo período de tempo;
- Desenvolvimento de um novo processo de inspeção e aprovação do controle de qualidade;

### *Preço*

- Negociação com fornecedores com volumes desenhados para os meses seguintes, de forma que o fornecedor possa comprar a matéria-prima antes de maiores ajustes nos preços.

### *Distribuição*

- Análise da performance de vendas, e de custos fixos que cada loja da rede tem atualmente, e a partir disso analisar a possibilidade de fechamento de lojas que não estão trazendo retorno para a empresa;
- Renegociação de aluguéis em *shoppings* em que as lojas estão situadas;
- Comprador deverá fazer o plano de sortimento da coleção deixando um valor determinado de OTB (*open to buy*). Tal verba poderá ser utilizada para reentradas de produtos que tiveram boa performance, ou até mesmo para produtos modais com demanda do consumidor, que não forma previstas pela empresa no momento de criação da coleção;
- Implantar sistema de auto-caixas nas lojas para facilitar o processo de compra do consumidor.

## Comunicação

- Rígido acompanhamento e aprovações em materiais de comunicação oferecidos pela nova agência contratada.
- Mensuração dos níveis de entendimento e percepção dos clientes e não-clientes sobre a marca renovada
- Como forma de estabelecer um visual merchandising que acompanhe a nova proposta da empresa de “Tudo lindo e Misturado”, mudar o *layout* das lojas para que as mesmas não sejam mais divididas por mundos (como os citados antes, fashion, romântico, city, antenada, jovem, adulto). O novo *layout* deverá acompanhar o novo conceito das campanhas que priorizam o slogan “Tudo lindo e Misturado”.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em face do cenário de instabilidade político-econômico, era esperado que ocorresse a queda significativa nas vendas de participantes do mercado de varejo de moda, fato que inclui a marca C&A. Dado tal fato, objetivou-se no intervalo desse trabalho fazer uma sondagem circunstanciada dos motivos de retrocesso da marca. Com a pesquisa amostral realizada para suporte ao entendimento do comportamento dos consumidores da marca, os relatos foram bastante sintomáticos e forneceram pistas importantes para a compreensão desse fenômeno. No momento delicado em que a economia do Brasil vem passando, o consumidor não dispõe de excedentes em seu orçamento para destinar ao consumo de peças modais, ou até mesmo de menor qualidade, optando por peças mais atemporais e duráveis. A recomendação para a empresa seria o redimensionamento da compra de produtos modais, os também conhecidos como question marks.

Analisando fatores externos sobre mudanças no comportamento de consumo, alguns pontos podem ser diretamente relacionados com a marca varejista, como por exemplo o empoderamento da mulher nos últimos anos, a alta da cultura maker, a qual incentiva a customização de peças que já fazem parte do guarda-roupas do consumidor, juntamente com o fato de que o consumo vem sendo cada vez mais consciente; a tecnologia nas relações e no comércio, e por fim a questão de que classe social, idade e gênero não são mais diferenciadores de estilo, existe hoje uma certa rejeição a padrões, não é a marca que informa o que o cliente deve comprar, e sim o cliente que tem o desejo por algo específico, e cabe à empresa o satisfazê-lo com seus produtos.

Como recomendações gerais para a empresa, destaca-se o investimento em um projeto de um novo *store layout*, *layout* esse que deverá acompanhar esta nova fase da marca. Levar o conceito para dentro das lojas de forma que o cliente tenha total percepção por essa mudança, e também de forma a priorizar o conceito OMNI-Channel da empresa, também conhecido como Multicanal, ou seja, não existir mais diferenças entre loja física ou virtual. A marca deve ter a mesma abordagem e comunicação em todos os seus canais (lojas físicas, *e-commerce*, *Mobile commerce*, *TV commerce*). Tal conceito dará a consistência necessária para que a empresa volte a predominar a liderança no mercado de varejo.

## REFERÊNCIAS

- ABIT. *Indústrias Brasileiras poderão ter selo sustentável baseado em critérios internacionais*. Abit Têxtil e Confecção. São Paulo, abril de 2016. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/noticias/industrias-brasileiras-poderao-ter-selo-sustentavel-baseado-em-criterios-internacionais>> Acesso em: 24 abr 2016.
- BOURDIEU, Pierre. *Gostos de classe e estilos de vida*. ORTIZ, Renato (org). Pierre Bourdieu: Sociologia. São Paulo: Ática, 1983.
- CAMPBELL, Collin; BARBOSA, Livia. *Cultura, Consumo e Identidade*, 1. ed. São Paulo: FGV Editora, 2006.
- C&A, Sustentabilidade. Fornecimento responsável. São Paulo, janeiro de 2016. Disponível em: <<http://sustentabilidade.cea.com.br/fornecimento.html>> Acesso em: 23 abril 2016.
- COUNTRY Meters. Relógio da População do Brasil. São Paulo, abril de 2016. Disponível em: <<http://countrymeters.info/pt/Brazil>> Acesso em: 24 abr 2016.
- CUNHA, Joana. *Diante da crise, redes de moda reduzem investimento*. Folha de São Paulo. São Paulo, maio 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/05/1623281-diante-da-crise-redes-de-moda-reduzem-investimento.shtml>> Acesso em: 12 dez, 2015.
- CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. *Marketing internacional*. 8 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- ECOMMERCE News. *E-commerce brasileiro deve crescer 18% e faturar R\$56,8 bilhões em 2016, prevê ABComm*. E-commerce News. São Paulo, jan. 2016. Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/-commerce-brasileiro-deve-crescer-18-e-faturar-r-568-bilhoes-em-2016>>
- E. WILLIAMS, Edward; R. THOMPSON, James; NAPIER, H. Albert. *Plano de negócios: 25 princípios para um planejamento consistente*. 1 ed. São Paulo: Publifolha, 2003.
- FONTENELLE, Isleide A. Os paradoxos do consumo. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, vol.8, N°3, p.105, set. 2008.
- FREITAS, Eduardo De. *População Brasileira; Brasil Escola*. Disponível em <<http://brasilescola.uol.com.br/brasil/a-populacao-brasileira.htm>>. Acesso em: 24 de abr 2016.
- GARCIA, Carol; MIRANDA, Ana Paula de. *Moda é comunicação: experiências, memórias, vínculos*. 2 ed. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2007.

GIDDENS, Anthony. *Modernidade e identidade*, 1 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

KOTLER, Philip; *Marketing para o século XXI*. Ediouro, 1ª ed. 2008.

KOTLER, Philip et al. *Marketing de lugares*. 1 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Prentice Hall Brasil, 12 ed. 2007.

KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. *Gestão de Marcas em Mercados*. Prentice Hall Brasil, 1 ed. 2007.

MADEIRA, HÉLVIO ROBERTO POMPEO. A importância da tecnologia para a indústria têxtil. Maxpress Net. São Paulo, 2014. Disponível em: [http://www.maxpressnet.com.br/Conteudo/A\\_importancia\\_da\\_tecnologia\\_para\\_a\\_industria\\_textil\\_](http://www.maxpressnet.com.br/Conteudo/A_importancia_da_tecnologia_para_a_industria_textil_) Acesso em: abr 2016.

McCRACKEN, Grant. Cultura e consumo: uma explicação teórica da estrutura e do movimento do significado cultural dos bens de consumo. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, vol.47, N°1, p.106, mar. 2007.

MENDONÇA, Camila. *A estratégia da C&A para vencer a crise*. BR Week. São Paulo, 2016. Disponível em: < <http://www.brweek.com.br/blog/2016/04/19/a-estrategia-da-cea-para-vencer-a-crise/> > Acesso em> 23 abr 2016.

MIRANDA, Ana Paula de. *Consumo de Moda: a relação pessoa-objeto*, 1 ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2008.

OLIVEIRA, Soeli de. *Varejo competitivo*. Varejista.com. São Paulo, out. 2015. Disponível em: <<http://www.varejista.com.br/artigos/operacoes/647/varejo-competitivo>> Acesso em:12 dez, 2015.

OMS, Carolina; PUPO, Fábio. *Crise faz mais da metade dos brasileiros mudar hábitos de consumo*. Valor econômico, São Paulo, set 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4215332/crise-faz-mais-da-metade-dos-brasileiros-mudar-habitos-de-consumo>> Acesso em: 12 dez, 2015.

PINHEIROS, Roberto Meireles; et al. *Comportamento do consumidor e Pesquisa de mercado*. 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PROPMARK. *C&A estreia primeira ação criada pela AlmapBBDO Geek Publicitário*. PropMark São Paulo, 2016. Disponível em: < <http://propmark.com.br/anunciantes/ca-estrea-primeira-acao-criada-pela-almappbbdo> > Acesso em: 19 abr 2016.

ROLLI, Claudia. *Varejistas mantêm investimentos em 2015, apesar da crise*. Folha

de São Paulo. São Paulo, maio 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/05/1633172-varejistas-mantem-investimentos-em-2015-apesar-da-crise.shtml>> Acesso em: 12 dez, 2015.

ROLLI, Claudia. *Indústria Têxtil Paulista deve fechar mais 12 mil vagas em 2016*. Folha de São Paulo. Janeiro de 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/01/1729311-industria-textil-paulista-deve-fechar-mais-12-mil-vagas-em-2016.shtml>>

SALES, Robson. *Taxa de desemprego sobe para 10,2% no Trimestre até fevereiro*. Valor Econômico. São Paulo, abril 2016. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4531629/taxa-de-desemprego-sobe-para-102-no-trimestre-ate-fevereiro>> Acesso em: 23 abr 2016.

SALOMÃO, Alexa. *Brasil não sai da crise econômica se não resolver a crise política*. Estadão, O Estado de São Paulo. São Paulo, março 2016. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-nao-sai-da-crise-economica-se-nao-resolver-a-crise-politica,10000023324>> Acesso em: 23 abr 2016.

WASHINGTON, Marcelo Ninio de. *Situação econômica do Brasil é muito preocupante, diz diretora do FMI*. Folha de São Paulo. São Paulo, abril 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/04/1760876-situacao-economica-do-brasil-e-muito-preocupante-diz-diretora-do-fmi.shtml>> acesso em: 15 abr 2016.

YAHN, Camila. *C&A dá um passo à frente em nova campanha que fala de união e diversidade*. FFW – Fashion Forward. São Paulo, março 2016. Disponível em: <<http://ffw.com.br/blog/moda/ca-da-um-passo-a-frente-em-nova-campanha-que-fala-de-uniao-e-diversidade/>> Acesso em: 20 jan, 2016.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; SENISE, Diego; FREIRE Otávio. *Retorno de investimento em comunicação: Avaliações e mensuração*. 2 ed. São Paulo: Senac, 2011.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. *Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

### *Imagens e Tabelas*

Imagem1: ARAÚJO, Raíssa. Os 4Ps do Marketing e os 4Cs dos clientes. Agência Look'n Feel, julho de 2014. Disponível em: <<http://blog.agencialooknfeel.com.br/os-4ps-do-marketing-e-os-4cs-dos-clientes/>> Acesso em: dez 2015.

Imagem 2: MARISA. Apresentação institucional. Site da Marisa, 2014. Disponível em: <[file:///C:/Users/michelle%20scavacini/Downloads/AMAR3\\_Apresentacao\\_Institucional\\_201408\\_PORT.pdf](file:///C:/Users/michelle%20scavacini/Downloads/AMAR3_Apresentacao_Institucional_201408_PORT.pdf)> Acesso em: 16 nov 2015.

Imagem 3: MARISA. Apresentação institucional. Site da Marisa, 2014. Disponível em: <[file:///C:/Users/michelle%20scavacini/Downloads/AMAR3\\_Apresentacao\\_Institucional\\_201408\\_PORT.pdf](file:///C:/Users/michelle%20scavacini/Downloads/AMAR3_Apresentacao_Institucional_201408_PORT.pdf)> Acesso em: 16 nov 2015.

Imagem 4: FONTINELE, Carlos. As cinco Forças de Porter: Saiba como se antecipar e se posicionar como líder. Administração Brasil, 2014. Disponível em: <<http://www.administracaobrasil.com/2013/08/as-cinco-forcas-de-porter-saiba-como-se.html>> Acesso em: 30 nov 2015.

Imagem 5: Blog Brandsourcing. New logo: C&A. Abril de 2011. Disponível em: <<http://brandingsource.blogspot.com.br/2011/04/new-logo-c.html>> Acesso em: 30 nov 2015.

Imagem 6: Site da C&A, 2016. Disponível em: <<http://www.cea.com.br/>> Acesso em: 20 abr 2016.

Imagem 7: Site da C&A, 2016. Disponível em: <<http://www.cea.com.br/>> Acesso em: 20 abr 2016.

Imagem 8: Triângulo da Marca. Elaboração própria, 2016.

Imagem 9: Posicionamento Genérico. Elaboração própria, 2016.

Imagem 10: Relatório Economic Outlook, FMI 2016. FMI piora projeção para o PIB do Brasil e vê alta do desemprego até 2017. Folha de São Paulo. Abril de 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/04/1760037-fmi-ve-aumento-do-desemprego-no-brasil-em-2016-e-2017.shtml>> Acesso em: 12 abr 2016.

Imagem 11: Ministério do Planejamento. Janeiro de 2016. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/apresentacoes/apresentacoes-2015/ppa-2016\\_19-vfinal.pdf](http://www.planejamento.gov.br/apresentacoes/apresentacoes-2015/ppa-2016_19-vfinal.pdf)> Acesso em: 10 abr 2016.

Imagem 12: Matriz BCG Interna. Elaboração própria, 2016.

Imagem 13: Matriz BCG Externa. Elaboração própria, 2016.

Imagem 14: Demanda dos consumidores. Elaboração própria, 2016.

Imagem 15: Papéis de compra. Elaboração própria, 2016.

Tabela 1: Leonard L. Berry, The Old Pillars of New Retailing, em Harvard Business Review, Boston, Harvard Business School, Abril de 2001, p. 131 a 137.

Tabela 2: COBRA, Marcos. Marketing e Moda, p.9 - 2014.

Tabela 3: Análise SWOT quantitativa. Elaboração própria, 2016.

Tabela 4: Análise SWOT quantitativa resumida. Elaboração própria, 2016.

Tabela 5: Objetivos e Estratégias. Elaboração própria, 2016.