

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES**

**ESTÉTICA E GESTÃO DA MODA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO**

**THADEU APARECIDO TANGANELLI MENDES**

**MARKETING DO SETOR DE MODA:  
UM ESTUDO DA MARCA LE LIS BLANC**

SÃO PAULO  
2016

THADEU APARECIDO TANGANELLI MENDES

**MARKETING DO SETOR DE MODA:  
UM ESTUDO DA MARCA LE LIS BLANC**

Monografia apresentada à banca examinadora, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Estética e Gestão da Moda, na Universidade de São Paulo.

Orientação: Prof. Dr. Kleber Markus.

SÃO PAULO  
2016

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família e ao meu companheiro, pela compreensão, pela paciência e pelo apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecimento sincero a esta instituição de ensino, que me acolheu ao longo dessa jornada que agora se encerra.

Aos professores coordenadores, Eneus Trindade e Clotilde Perez, pela generosidade e pela confiança.

Ao professor Kleber Markus, meu orientador nesta empreitada, pela paciência, pelos ensinamentos e pelo carinho com que sempre me tratou.

Aos meus professores que, durante todos esses semestres, me orientaram, me ensinaram e me educaram.

## RESUMO

Levando em conta o contexto atual brasileiro (2016) – inflação alta, o PIB caindo, o corte de investimentos, maior taxa de desemprego, instabilidade econômica, entre outros –, não é difícil entender porque os consumidores estão mais inseguros em gastar ou aplicar o dinheiro. O varejo de moda teve, no primeiro trimestre deste ano, a maior retração nas vendas desde 2003 (o vestuário acumula uma queda de 3%, enquanto de automóveis e construção 0,8%), conforme Flávio Rocha (2015), presidente da Riachuelo. No momento, as pessoas compram menos roupas e as empresas se mobilizam para sair na frente da concorrência, querendo aumentar as vendas. Com este estudo, se terá uma melhor compreensão sobre os impactos da crise e será apresentado um planejamento de marketing focado em como uma marca de moda pode satisfazer o cliente, unindo-se aos seus parceiros e estreitando os laços com seus clientes no momento de incertezas.

**Palavras-chave:** moda; consumo; marketing; atacado; vendas.

## **ABSTRACT**

Considering the current context which the Brazil-high inflation, GDP falling, cutting investment, higher unemployment rate in May the last twenty years, among others - is not difficult to understand why consumers are more insecure in spend or apply the money. The fashion retail had in the first quarter of this year, the largest decline in sales since 2003 (clothing accumulates a decline of 3%, while automobile and construction 0.8%), as Flávio Rocha, president of Riachuelo. As companies in the sector survive in a period where people buy fewer clothes? How to get out in front of competitors to increase or maintain wholesale sales to retailers, multi-brand owners? As companies distribute their goods in the domestic market? Through this study, an article focused on how a fashion brand will be presented can satisfy the customer, joining their partners and close links with its customers in times of uncertainty.

**Keywords:** fashion; consumption; marketing; wholesale; selling.

## LISTA DE IMAGENS

Figura 1 – Negócio da moda .....	13
Figura 2 – Modelo simplificado do processo de marketing .....	15
Figura 3 – Diferença entre marketing e venda .....	16
Figura 4 – Canais de venda .....	19
Figura 5 – Forma clássica de planejamento estratégico .....	22
Figura 6 – Previsão de crescimento da população mundial .....	32
Figura 7 – Brasil: área X população X potencial de consumo .....	32
Figura 8 – Calça Paula .....	35
Figura 9 – Jaqueta “Perfecto” e famosas usando a marca Le Lis Blanc .....	36
Figura 10 – Regata Ana Júlia, blusa Jasmine e calça Paula .....	37
Figura 11 – Casaco Flavinha, blazer Marta e saia Tule .....	37
Figura 12 – Linha <i>beauté</i> , aromas e acessórios .....	38
Figura 13 – Matriz BCG .....	38
Figura 14 – Fluxograma de objetivos e estratégias .....	58

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Mix de marketing da Le Lis Blanc e concorrentes .....	42
Tabela 2 – Análise SWOT detalhada .....	53
Tabela 3 – Análise SWOT generalizada .....	54

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. MARKETING DE MODA .....	12
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	22
2.1 Definições gerais e histórico da marca .....	22
2.2 Análise macroambiental .....	26
2.3 Análise microambiental .....	34
2.4 Concorrentes .....	40
3. ANÁLISE DA PESQUISA APLICADA .....	44
3.1 Análise SWOT .....	53
4. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS.....	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS .....	63
APÊNDICE .....	67

## INTRODUÇÃO

Os que trabalham no meio sabem o quanto o mercado de moda é carente de estrutura, profissionalismo e reflexão. Sobram glamour, improviso e preocupações estéticas; faltam sistematização, especialização e gestão. Este trabalho é fruto do embate que o aluno vivenciou nos últimos semestres: em sala de aula, o aprofundamento, a reflexão e a teoria abstrata; no escritório, a superficialidade, o amadorismo e a prática cotidiana. Viu-se, então, a necessidade – a oportunidade – de se levar os conhecimentos apreendidos nas disciplinas do curso às urgências práticas do mercado.

E, com a intensificação da crise financeira atual, veio o **problema** da pesquisa: de que forma é possível desenvolver estratégias para manter o *superávit* das vendas em tempos de crise?

A partir daí, foram definidos os propósitos deste trabalho. O **objetivo geral** desta pesquisa é, a partir da compreensão mais profunda dos impactos da crise econômica do ano de 2016 no mercado de moda, desenvolver um planejamento de marketing especificamente para o setor de moda (B2B), que seja útil na tentativa de contribuir para redução desses impactos negativos, mantendo ou elevando as vendas.

Em decorrência, têm-se os seus **objetivos específicos**:

- Compreender a crise econômica brasileira do ano de 2016 e os seus impactos no setor de moda;
- Verificar de que forma os clientes do atacado (intermediários) reagem ao momento de instabilidade;
- Desenvolver planejamento de marketing, tendo como objeto de estudo a marca Les Lis Blanc com foco no aumento da eficácia da distribuição junto aos intermediários.

Mas o que pode servir de **justificativa** para o trabalho que agora se apresenta? O contexto atual, a nosso ver, responde a pergunta. O Brasil passou por uma fase de prosperidade, em que pessoas obtiveram a oportunidade de investir em um carro, casa, viagem. A classe C se avolumou e os brasileiros se tornaram os maiores compradores dos *outlets* de Miami, conforme o site da IG Economia (2013). No final do ano de 2014 a restrição começou a aparecer na vida do cidadão,

as limitações – antes “inexistentes” – se fizeram presentes e hoje grande parte dessa população se tornou inadimplente, vem reduzindo o padrão de consumo e, em alguns casos, chegam a vender o que haviam comprado.

Normalmente considerado supérfluo, caro e com pouca diferenciação, o mercado de moda vem sentindo os impactos da crise de forma bastante violenta. Se, nos anos de crescimento econômico, esse mercado soube crescer em volume (mas talvez não tenha sabido se desenvolver qualitativamente), hoje o cenário vem se modificando, com as vendas caindo sensivelmente. O cliente do atacado sente que seu consumidor final está deixando de comprar e não demora para que a marca atacadista sinta os efeitos disso nas suas vendas.

Entender com clareza o que se dá contextualmente, analisar concretamente as práticas do mercado e traçar rotas de solução nos parece função também da academia. O que justifica a proposta desta pesquisa é justamente a necessidade de se encontrar no pensamento mais alicerçado da universidade, que envolve o marketing de moda, soluções reais para os desafios que a crise financeira vem impondo ao mercado.

No que se refere à **metodologia**, trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, que contará com uma revisão bibliográfica, centrada nos temas do mercado de moda, em conceitos de marketing e em teorias do consumo.

O estudo de caso abordará o planejamento de marketing de uma marca de moda, no caso a marca Les Lis Blanc (estudo de caso), escolhida por ser o foco desta pesquisa e se enquadrar no panorama acima relatado (impacto da crise nos consumidores finais e nos clientes de atacado). Também será desenvolvida pesquisa qualitativa com entrevistas em profundidade.

A monografia está dividida em duas partes principais. A primeira, mais abstrata, aborda os conceitos de marketing que servirão de base para a parte seguinte. É aqui que se buscam os referenciais teóricos, dando conta da compreensão do pensamento a respeito do mercado de moda, dos processos de compra e venda em atacado e varejo, relacionamento com cliente etc.

A segunda parte, mais concreta, aplica os conceitos estudados, no formato de um planejamento estratégico. Parte-se do mais abrangente (análise ambiental), passa-se pelo olhar mais analítico (SWOT, concorrência), até chegar ao mais específico, mais propositivo (definição de estratégias).

## 1. MARKETING DE MODA

O comércio tem extrema importância na vida das pessoas e no sustento das empresas. Este setor está sendo valorizado, cada vez mais estudado, para que possa estabilizar e gerar lucro nas organizações. Desta forma, surgiram novas especificações para os comerciantes, são também chamados de: lojistas, intermediários, representantes, canais de distribuição, entres outros.

Ao analisar o cenário e a exigência dos consumidores, os lojistas precisam se aprimorar para conquistar e convencer as pessoas dispostas a consumir. Atualmente o Brasil enfrenta a maior crise nos últimos 20 anos, com a valorização da moeda estrangeira, a insegurança que o país transmite aos investidores, a limitação do crédito, o crescimento dos devedores, a inflação maior que o crescimento do PIB, fatores que influenciam no que e de que forma um produto será comercializado. A globalização, a concorrência acirrada e maior oferta fazem com que se comparem preços e qualidades dos produtos. Devido às essas dificuldades, os canais de distribuição precisam investir em tecnologia e variedade oferecida para que não percam o cliente.

O artigo de moda tem que exercer um fascínio intenso em um curto período. Por ser efêmera, deve atrair o maior número de consumidores. Da criação às vendas, os fabricantes devem maximizar os esforços para a chegada das peças nos intermediários em um átimo de tempo.

Pensando no ciclo de vida dos produtos de moda se tem cinco estágios, conforme COBRA (2007): **introdução**: os inovadores utilizam o produto para o lançamento, geralmente há um alto investimento e pouco retorno financeiro; **crescimento**: os seguidores rapidamente começam a aderir, há um crescimento nas vendas e a competição ainda não é intensa; **desenvolvimento**: as vendas continuam crescendo no mercado, estimulando o surgimento dos concorrentes; **maturidade**: as vendas se estabilizam, porque o produto não encanta mais novos consumidores, pode ser um estágio que dure anos; **declínio**: a inovação da concorrência faz com que se tenha a queda nas vendas e o aumento dos custos proveniente do excesso de capacidade ociosa na fabricação. Empresas com liderança em produtos maduros dificilmente serão lucrativas e esta categoria serve para financiar novos produtos. Para aumentar o ciclo-de-vida pode-se alterar as

configurações básicas de um produto para que se permaneça atual, aumentar o número de usuários, investir em descobertas de novos produtos ou investir no produto para que ele esteja sempre “na moda” para mantendo-o no topo.



Figura 1 - ARMONI *apud* COBRA, 2007.

O negócio da moda caminha entre a inspiração, criatividade e intuição, por parte dos criadores, já a organização, estratégia e gestão, por parte dos gestores. Ambos alinhados terão produtos de sucesso.

Empresas bem-sucedidas estão voltadas aos clientes e seriamente comprometidas com o marketing. “A função é lidar com os clientes, o conceito é administrar relacionamentos lucrativos e os objetivos são: atrair novos clientes e cultivar os atuais” (KOTLER & ARMSTRONG, 2007, p. 3).

O marketing é empregado praticamente em todas as atividades do homem. Algumas modalidades são: marketing digital, marketing industrial, marketing agrícola, marketing de instituições que não visam ao lucro, marketing de relacionamento, marketing político entre outros. Por isso que é importante conhecer os conceitos, significados e aplicações desta ciência.

O marketing não deve ser apenas visto como “mostrar e vender”, mas, sim, suprir as necessidades dos clientes. A venda é um dos subgrupos, que participa da composição do mix de marketing (praça, preço, promoção e produto). Esse instrumento auxilia na satisfação e construção do relacionamento com o cliente. Inicialmente trabalha-se para conhecer o comprador, criando valores positivos com a empresa, e, finalmente, lucros de longo prazo. No caso da Restoque, que

mantém marcas como: Le Lis Blanc, Bo.Bô, John John, Rosa Chá, Dudalina, entre outras, oferece produtos como pronta-entrega, diminuindo o risco dos lojistas, quando comparada às marcas que trabalham com pedido antecipado, pois os clientes da Restoque compram o atual (o que necessitam na hora) e não se comprometem com os efeitos de uma coleção adquirida há 4 meses atrás. Possui marcas fortes que têm giro no ponto de venda. Assistência na comunicação, como: *Instagram, folders, outdoors*, entre outros. Essas características fazem com que a aliança seja formada de forma duradoura e rentável.

A Le Lis Blanc tem como estratégia de marketing ser a **pioneira**, pois realiza alto investimento para o desenvolvimento de novos modelos. Há viagem para o exterior para saber o que estão usando nas principais capitais, desenvolvimento com exclusividade de peças e estampas, contratação de profissionais preparados e/ou referências de outras empresas, busca dos melhores fornecedores e tecidos do mercado, entre outros. Existem as marcas que **seguem as líderes** (Animale, Bobstore, Tigresse...), no caso, a concorrência que oferta produtos similares, porém com melhores condições aos intermediários. Esses adversários interferem muito no trabalho da pioneira, neste ponto que os especialistas em marketing têm que se atentar e agir, principalmente ouvindo o cliente. Existem outros selos que podem incomodar a principal, como as marcas **segmentadoras** que atuam em alguns segmentos, faz investimento em design e engenharia; e as **mee-too** que entram no mercado com o produto na maturidade, investe muito em promoções de vendas e preços. Essas duas últimas denominações se encaixam com os fabricantes do Brás, Bom Retiro e Itaim, pois não são nomes tão fortes, porém ofertam produtos similares com preços baixos. Os lojistas ganham muito dinheiro com marcas desses bairros de São Paulo, porém necessitam de líderes ou pioneiras para chamarem os clientes domésticos para dentro de suas lojas, conforme Cobra (2007).

“A necessidade de moda se inscreve obviamente entre esses dois polos: a vontade de nos tornarmos nós mesmos e o desejo de entrarmos em relação com o outro” (ERNER, 2005, p. 103). A utilidade da roupa é proteção, aquecimento, ventilação, já a cobiça atual é a marca, estilo, pertencimento, aparência, adequação. Os desejos tornam-se demandas. Juntando desejo e recurso, o produto terá maiores benefícios a quem comprar, como: valor e satisfação.

## Criar valor e construir relacionamento com os clientes

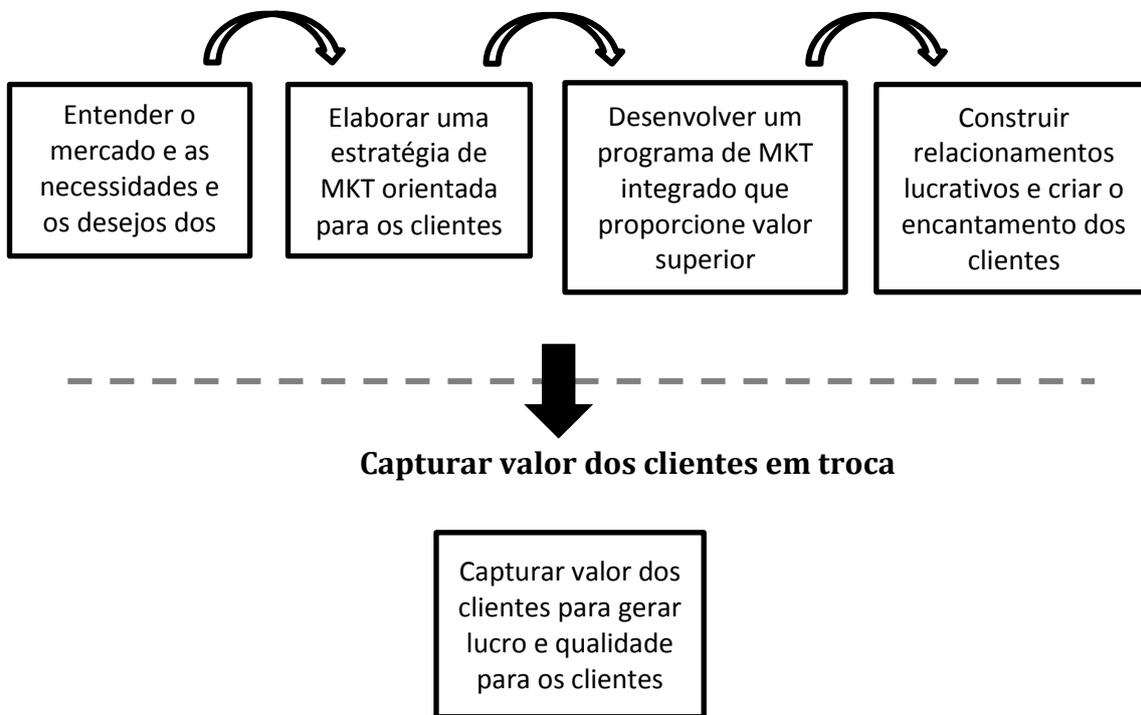


Figura 2 - Um modelo simplificado do processo de marketing. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007, p. 4)

Cientes satisfeitos compram novamente e propagam a sua boa experiência da marca. A troca entre o objeto adquirido e o algo há mais faz a diferença. As pessoas do marketing não se devem apegar apenas na venda e, sim, na troca de benefícios. Não é interessante para empresa, unicamente adquirir novos clientes, é manter os mesmos e expandir no mercado.

Resumidamente, o marketing de moda trabalha com o desenvolvimento de produtos e serviços, que satisfaça as necessidades e, principalmente, os desejos dos compradores. Pode-se considerar a fantasia e sonho dos consumidores, pois se trabalha com visual, bem-estar, prazer, segurança, entre vários benefícios psicológicos, sociais e, por último, biológico (proteção), quando pensado na hora de adquirir uma roupa.

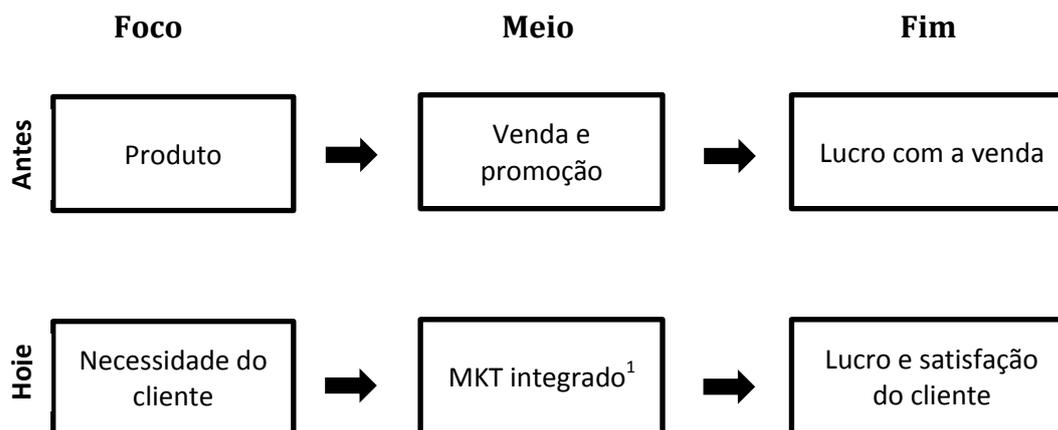


Figura 3 - Diferença entre marketing e venda: evolução do conceito. (KOTLER, 1995)

As atividades nas vendas podem ser classificadas como varejista e atacadista. A Restoque trabalha com as duas formas de venda, possui as lojas próprias como varejo e as lojas multimarcas como atacado. “O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços que atende uma necessidade pessoal do consumidor final” (PARENTE *apud* CAMAROTTO, 2011, p. 15).

Os varejistas influenciam na formação do preço, promoções, *merchandising*, *mix* de produtos, entre outros. Um grande varejista é aquele que consegue acrescentar mais valor nas funções dentro da cadeia de distribuição. Conforme Las Casas & García *apud* Camarotto (2011), as funções e valores do varejo são: **vendas:** oferecer produtos; **compras:** adquirir variedade para revenda; **crédito e financiamento:** oferecer condições de pagamento; **armazenamento:** disponibilizar estoque dos produtos; **distribuição:** comprar quantidade e fracionar as ofertas; **informações de marketing:** comunicar sobre condições de mercado e aceitação dos produtos; **transporte:** movimentação do produto até o consumidor final; **risco:** riscos do negócio.

Existem vários critérios para classificar as instituições varejistas, conforme Churchill et al. (2003): **lojas especializadas:** operam com vasta variedade, mas limitada de produtos (Victoria’s Secret); **lojas de descontos:** oferecem preços baixos e fraco atendimento (Estoque - *outlet* da Restoque); **supermercados:** principalmente produtos alimentícios com sistema de autosserviço (Pão de

<sup>1</sup> A tarefa do profissional de marketing é delinear atividades e montar programas totalmente integrados para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores, conforme KOTLER & KELLER (2006).

Açúcar); **loja de departamentos:** produtos diferentes separados por áreas (Renner); **lojas de conveniência:** bem localizadas com horários diferenciados (AM/PM – Postos Ipiranga); **hipermercados:** espaços gigantescos que ofertem produtos alimentícios ou não em autosserviço (Extra); **lojas de fábrica:** vendem somente as linhas de produtos do fabricante (Dudalina); **varejo sem loja:** vendas por catálogo, telefone, máquinas ou comércio eletrônico (Dafiti); **lojas de variedade:** diversidade de produtos e preços populares (Americanas).

Já os conceitos de atacado: “o atacado refere-se aos estabelecimentos comerciais que não vendem produtos aos consumidores domésticos finais” (COUGHLAN et al. *apud* CAMAROTTO, 2011, p. 18); “o atacado consiste no processo de venda para clientes institucionais, que compram produtos e serviço para revendê-los ou como insumo para suas atividades empresariais” (PARENTE *apud* CAMAROTTO, 2011, p. 18); já outros autores dizem:

Por atacado entendem-se todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial. Não fazem parte do atacado os fabricantes e agricultores, que lidam praticamente com a produção, nem os varejistas. (KOTLER & KELLER, 2006, p. 516)

A definição de atacado oscila entre três pontos: Coughlan et al (2011) defendem que atacado é o fornecedor de insumos para a fabricação de peças; Parente (2011) pontua que atacado é o produtor de insumo e o fornecedor de produtos e serviços para revenda, possuindo um conceito mais abrangente; já Kotler & Keller (2006) sustentam que atacado é apenas o revendedor, não inclui fabricantes e produtores. Este trabalho adotará o conceito dos últimos autores citados, pois nas empresas de moda, o atacado é tratado de maneira distinta do varejo, não é considerado apenas como um canal de distribuição. Existem promoções, especialistas, fornecimento, ou seja, marketing diferenciado do varejo.

O atacadista também é conhecido pela nomenclatura *Bussiness to Bussiness* (B2B), melhor dizendo, ele deve manter relação comercial com outras empresas, não focando nas vendas para consumidores finais. No Brasil este setor está começando a ter relevância e há carência de profissionais especializados, quando comparado com o varejo. As funções do atacadista são as mesmas dos varejistas, porém algumas empresas inseriram serviços de logística, armazenamento, transporte e entrega *just in time* (apenas no tempo certo).

As vantagens do atacado são: o poder de maiores negociações e transações, pois lida com clientes empresariais, e as regulamentações legais e impostos são diferenciados. De acordo com Kotler e Keller (2006), o atacado tem as seguintes funções: **vendas e promoções:** possui uma maior força de venda e os compradores confiam mais nos atacadista, do que em fabricantes distantes; **compras e formação de sortimento:** atacadistas selecionam as variedades de produtos que seus clientes precisam; **quebra de lotes de compra:** a redução de custos, porque compram de fabricantes em grandes lotes e depois os dividem; **armazenagem:** os atacadistas possuem estoques, diminuindo o risco para fornecedores e clientes; **transporte:** entrega mais rápida, por estar mais próximo do cliente; **financiamento:** os atacadistas financiam seus clientes, concedendo-lhes crédito; **administração de riscos:** absorvem riscos ao assumirem os produtos, como danos, roubos e avarias; **informações de mercado:** transmitem dados para os fornecedores e clientes; **serviço de gerenciamento e consultoria:** os atacadistas auxiliam seus clientes com treinamento de funcionários e consultoria em lojas.

Existem vários critérios para classificar as instituições varejistas e atacadistas, conforme Churchill et al. (2003): **atacado autosserviço:** opera na mesma maneira que hipermercados com ampla variedade (Ikesaki); **atacado especializado:** vendem produtos específicos (Kalunga); **atacado balcão:** possuem estoque alto e vendem no balcão ou telefone (Cia Têxtil Niazi Chohfi); **atacado de serviços completos:** executam todas as funções do canal (Deca); **atacado distribuidor:** possui equipe de vendas, entregas e contratos exclusivos (Le Lis Blanc).

O atacado da Restoque trabalha como fluxo de canais de distribuição: **fabricantes → atacadistas → varejistas → consumidores.** A transportadora não aparece, pois é prestadora de serviço, ela não adquire os produtos que carregam, conforme Rosenbloom (2002).

A logística disponibiliza o produto ao consumidor, gerenciando os *outputs* (produto, preço, comunicação e distribuição), *inputs* (energia, informações, recursos matérias e humanos, insumos) e *throughputs* (fornecedores, linha de produção, processos *just-in-time*), seguindo as palavras de Yanaze (2012). Essa

envolve planejamento, implementação e controle dos fluxos físicos da origem até o ponto de uso.

De acordo com o autor, a logística tornou-se essencial para o desempenho e organização da indústria. Os grandes fatores que fortaleceram o papel fundamental da mesma são: **custos de informações:** quanto mais informações, menores os custos de transações; **varejo:** o aumento da concorrência (lojas) faz com que tracem novas estratégias e táticas para atingir o cliente final; **níveis de estoque:** sistematizar e diminuir a quantidade de peças no estoque; **expansão do número de produtos:** a vasta linha de produtos necessita de uma eficiência operacional de distribuição; **pulverização dos pontos de vendas:** abastecimento dos mesmos com efetividade.

O papel de uma eficiente administração da distribuição física de artigos (*outputs*) é engajar local, posse e tempo. **Local:** facilitar o acesso e outros benefícios ao cliente; **posse:** a condição do cliente entrar em contato com o produto oferecido; **tempo:** atender no momento certo.

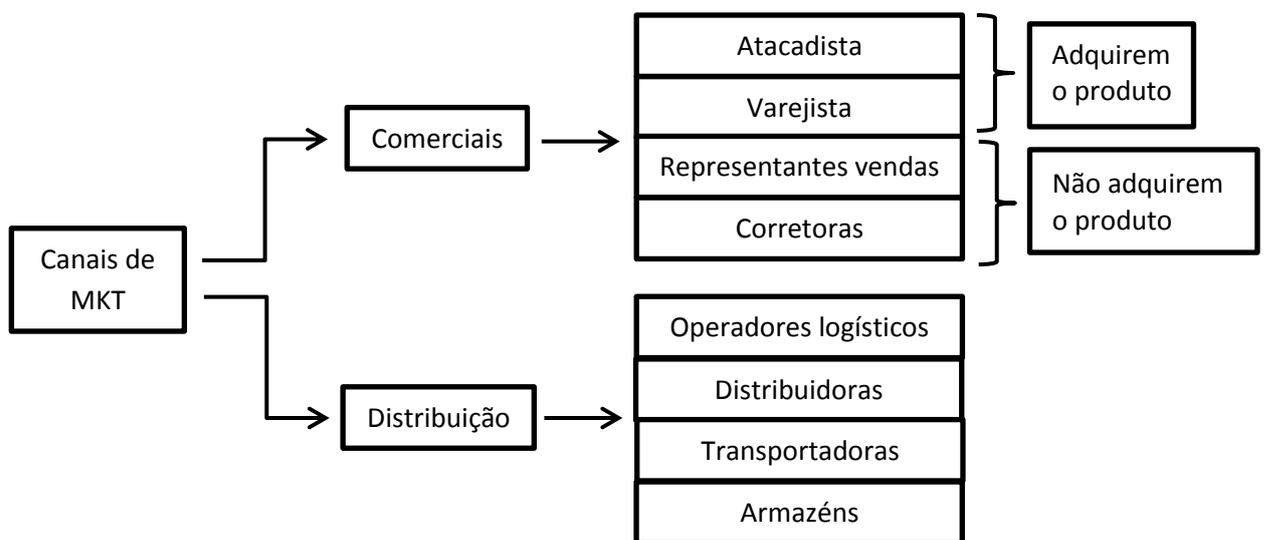


Figura 4 - Canais de venda. (YANAZE, 2012, p. 403)

A importância destes canais é de apresentar, vender e entregar produtos aos usuários. A Le Lis Blanc trabalha no comercial com três formas, que são: **atacadista:** showroom próprio com pronta-entrega, **varejista:** lojas próprias e **representantes de vendas:** são os representantes espalhados pelo Brasil (também pronta-entrega). Na distribuição trabalha-se com três maneiras:

**operadores logísticos:** são as pessoas que separam as mercadorias e as enviam no período correto para multimarcas e lojas próprias, **transportadoras:** responsável pela entrega de mercadorias e **armazéns:** locais que contêm todo o estoque da fábrica e estão situados na cidade de São Paulo/SP.

O armazém recebe as mercadorias, que são separadas na empresa e encaminhadas para as lojas próprias, através da transportadora contratada (as entregas são feitas somente de maneira terrestre). O cuidado que empresa tem que se atentar é das peças chegarem às lojas próprias (120 unidades) e estarem disponíveis para o lançamento da coleção na mesma data em território nacional. No caso de Teresina/PI, a entrega das mercadorias demora vinte dias, já Piracicaba/SP leva quatro dias, esses detalhes devem estar alinhados para que não haja erros. Já pensando no atacado, as novas peças devem estar disponíveis com anterioridade para que o cliente de multimarca compre no período correto e não se prejudique na data do lançamento. Por exemplo: a multimarca de Recife /PE é informada com quinze dias de antecedência para que compre a passagem aérea e venha até o showroom em São Paulo/SP, já a de Limeira/SP é notificada com cinco dias de antecedência. Dessa maneira, há a chegada das roupas a todos os pontos de venda no tempo correto.

Os autores Kotler & Armstrong (2007) defendem a ideia de que o fabricantes obtém através dos canais de distribuição - **informações:** coletam e distribuem informações para ajuda na execução de permutas e planejamento; **promoção:** divulgar e criar mensagens sobre ofertas; **contato:** contatar compradores potenciais; **ajuste:** modelar e adaptar a necessidade dos compradores; **negociação:** chegar a um acordo com clientes. A distribuidora obtém - **distribuição física:** transportar e armazenar mercadorias; **financiamento:** utilizar recursos para cobrir os custos; **riscos:** assumir a ameaça do trabalho;

Os clientes utilizam os membros do canal para concretizar o contato com a empresa. No atacado da Le Lis Blanc, os donos das multimarcas informam os vendedores de como a concorrência está agindo, como está o giro de venda e dão sugestão de como melhorar o produto. Valendo-se de um relacionamento bastante estreito, os representantes de venda do atacado avisam seus clientes sobre novos lançamentos e promoções no showroom.

Os clientes da marca, aproveitando-se deste mesmo canal, trazem diversas informações aos vendedores de atacado. E, para que tenha retorno de todas as sugestões adquiridas, o comerciante negocia valores e preços para que os compradores adquiram mais produtos e desfrutem deste acordo.

O transporte de mercadorias é traçado de forma que considere o tempo de entrega do produto, como o combinado. Como já havia dito, todo o transporte é feito de maneira rodoviária. Entre a compra e a saída da mercadoria do estoque, leva-se no máximo três dias, pois a expedição e separação trabalham 24 horas por dia. A responsabilidade e segurança da entrega são totais da transportadora, englobando todo o ciclo de serviço, como: sair do galpão, encontrar lugar para estacionar, entregar na mão do cliente com a assinatura para constatação, entre outros.

A Restoque possui um forte trabalho no setor comercial, principalmente no atacado, para que se torne referência. Os dados obtidos pelos clientes são armazenados e utilizados para o desenvolvimento e aprimoramento da coleção para desbancar a concorrência, que é bastante acirrada. O fornecimento de roupas a qualquer cidade do Brasil faz com que a logística trabalhe de forma integrada para reduzir danos, pois assim não há a possibilidade enfraquecer o desempenho do grupo. A empresa se preocupa com as multimarcas para que seja mantida a forte aliança comercial e, assim, a torne duradoura.

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 2.1 Definições gerais e histórico da marca

Para a montagem de um planejamento estratégico, a marca precisa notar que nem todas as suas capacidades e recursos são tão valiosos e inimitáveis, se não, não teria concorrentes e competições empresariais. Um bom gestor identifica algumas competências e traça assim a sua estratégia. Como exemplo, a Le Lis Blanc: que possui 120 lojas e mais 450 multimarcas pelo país (alto índice de penetração); tem uma grande diversidade de produtos (alto índice de oferta); o pagamento pode ser feito de várias formas (transferência bancária, parcelamento no cartão de crédito, débito, cheque, entre outros). Em cima dessas vantagens, podem-se considerar amostras de competência essencial.

Uma forma clássica de planejamento estratégico, que foi muito usado na década de 1990:

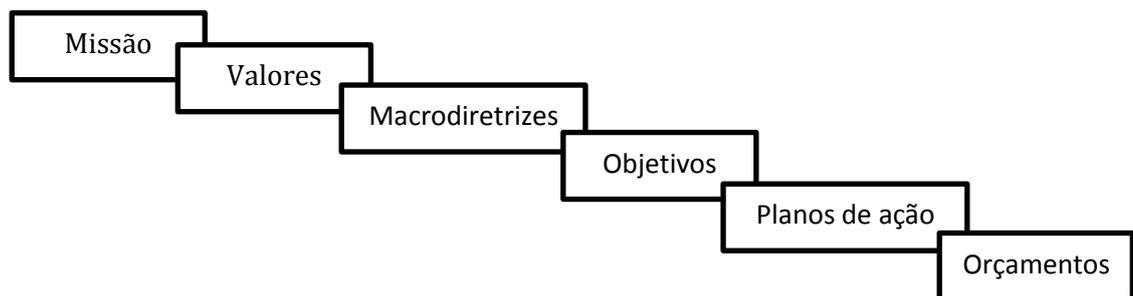


Figura 5 - Fonte: KOTLER; KELLER (2006)

Na imagem acima, o planejamento inicia na missão e valores da empresa, formando a base, o propósito da organização. Em seguida, são analisadas as macrodiretrizes, é estipulada após a análise do ambiente externo e interno da empresa. Os objetivos são os resultados que se pretendem atingir em um período, a direção da empresa (as metas). Os planos de ação são as maneiras que a organização fará para alcançar as metas estabelecidas. Orçamentos são os recursos para a realização de qualquer estratégia. Esse processo ainda é muito utilizado nas instituições, porém é bastante variável em relação à abordagem do tema, devido à globalização dos ambientes de negócios.

A companhia necessita monitorar a execução das estratégias e tarefas para melhorar o desempenho e torna-se líder.

Os sistemas de controle são sistemas usados para medir e monitorar as atividades e processos da empresa, bem como para motivar ou encorajar comportamentos que gerem os resultados organizacionais desejados; as ferramentas de implementação da estratégia. (HARRISON, 2005, p. 255)

A forma de controle pode ser feita através de um banco de dados e reuniões frequentes para novas ações para melhorar o desempenho do negócio. As medidas de controle possuem significados quando comparadas aos desempenhos de empresas que atuam no mesmo setor. Cada seção possui métricas distintas para monitorar o desempenho. No comercial, por exemplo: vendas médias por clientes, custo de aquisição de clientes, vendas por números de funcionários, entre outras. Sempre recordando qual é a meta, utilizando todos os recursos para este objetivo. O gestor não deve apenas mensurar aspectos tangíveis e, sim, intangíveis relacionados ao mercado, melhorando e otimizando a qualidade das pessoas, equipamentos, instalações, tempo, entre outros.

A Le Lis Blanc é uma marca feminina de roupa, que se posiciona como sofisticada, com um portfólio bastante variado, indo do clássico ao mais contemporâneo, mas sempre conservando certo sentido de elitização. Sendo uma marca bem estabelecida, forte conceitualmente e desejosa de novos mercados, a grife seguiu nos últimos anos a estratégia da extensão de marca – de categoria, de acordo com Keller & Machado (2012, p. 243) –, possuindo hoje linhas de produtos que ampliam sua gama de oferta.

Uma das vantagens de uma imagem de marca bem conhecida e bem apreciada é que, com o passar do tempo, os consumidores criam expectativas quanto ao seu desempenho. Similarmente, quando se trata de uma extensão de marca, os consumidores podem fazer inferências e criar expectativas quanto à composição e ao desempenho prováveis de um produto, com base no que já sabem sobre a marca e no quanto isso é relevante para o novo produto. Essas inferências podem melhorar a força, a favorabilidade e a exclusividade das associações de marca da extensão. (KELLER & MACHADO, 2012, p. 246)

Assim, a marca Le Lis Blanc possui, atualmente, as seguintes linhas:

- Le Lis Petit, de vestuário infantil;
- Le Lis Beauté, oferecendo produtos de maquiagem

- Le Lis Aromas, dedicada às fragrâncias para ambientes e águas de passar;
- Le Lis Bem-Estar, focada nos cuidados com a pele (sabonete, hidratante, esfoliante, óleo corporal etc.);
- Le Lis Casa, com uma vasta linha de produtos de decoração (portarretratos, cinzeiros, castiçais, louças, baixelas etc.);
- Le Lis Acessórios, como o próprio nome sugere, trazendo principalmente bolsas, calçados e carteiras.

No geral, a marca, com todas as suas linhas, segue as tendências do mercado, mas também possui peças perenes, que são de demanda excessiva (o consumo é maior que a oferta). O apetreçamento é feito por mark up (lojas próprias de 8.0 e nas multimarcas 6.0 –os lojistas acrescentam 2.0 de lucro), sendo que o valor final é elevado, quando comparada às marcas mais populares, devido à utilização dos melhores tecidos do mercado (geralmente nobres e de qualidade) e ter desenvolvido dois mil itens no ápice da coleção (a manutenção para oferecer esta grande variedade de produtos custa cara).

O objetivo dessa pesquisa é de adquirir informações sobre a maneira de que os concorrentes estão trabalhando, fazendo com que a Le Lis Blanc deixe ser a marca mais investida no ponto-de-venda nas multimarcas. Através da análise dessas informações serão tomadas decisões para melhorar o desempenho da mesma.

O público-alvo da pesquisa são os responsáveis pelas compras da marca, nas suas respectivas lojas revendedoras. Foram selecionados 40 compradores das multimarcas (clientes de atacado da marca), distribuídos por todas as regiões do país – pelo menos, dois por região. O critério usado para selecionar esses compradores foi o da conveniência, sendo esses os mais próximos e disponíveis ao pesquisador.

A técnica do questionário foi escolhida como a mais adequada por ser de fácil aplicação – lembrando que nem todos os compradores ou lojistas têm disponibilidade para ou familiaridade com os processos típicos do marketing, por mais estranho que pareça –, gerando resultados objetivos, que podem ser tabulados e comparados. Optou-se, entretanto, por um questionário que mistura

questões abertas e fechadas, ora buscando a precisão numérica das respostas, ora almejando um olhar um pouco mais profundo e subjetivo dos respondentes.

O questionário utilizado foi enviado aos compradores via *Survey Monkey*.

---

Em 1982, a companhia Restoque Comércio de Roupas Ltda. foi fundada, por duas mulheres do mercado de moda: Waltraut Guida, que era responsável pela criação, e Rahyja Afrange, respondia pelo comercial. Em 1988, que foi cunhada a marca Le Lis Blanc, com foco em mulheres de alto padrão aquisitivo.

A primeira loja da Le Lis Blanc foi aberta em 1988 no shopping Iguatemi em São Paulo com 46m<sup>2</sup>. Em 1995, já havia mais três pontos de vendas em endereços nobres na capital, totalizando 466 m<sup>2</sup> de área total de vendas.

No ano de 2002, a marca abriu seus negócios para lojas de multimarcas em todo o país, aumentando a destruição das peças e potencializando a força da grife.

A revista da Le Li Blanc foi lançada no de 2003, um *pocket* que mostre ao público-alvo as tendências de moda e estilo de vida associado à marca.

A Le Lis Blanc amplia sua linha de produtos em 2005 para a Le Lis Casa e Acessórios, mostrando diversidade na loja, ampliando seu conceito *premium* e estendendo seu conceito sofisticado e estilo de vida desejado.

As maiores mudanças no grupo acontecem a partir de 2008, quando realiza a abertura de capital (IPO) na BM&FBovespa, utilizando recursos para expandir a quantidade de lojas e melhorar a expansão em frente às multimarcas. Havia 11 lojas próprias e no mesmo ano já possuía 33 novos espaços, apresentando um acréscimo de 154% no faturamento desse ano.

No mesmo ano a companhia adquiriu a marca Bo.Bô (Bourgeois Bohême) com apenas um showroom e poucas peças de roupa, ampliou a gama de produtos e a reposicionou como a marca mais de alto luxo da Restoque SA.

Em 2011, a companhia compra a marca de *jeanswear* John John. Um ano após, aumenta a linha de produtos e a lança com lojas próprias e multimarcas.

Um ano depois, a linha de produtos Le Lis Blanc é ampliada novamente, com a extensão de marcas: Le Lis Beauté e Noir, Le Lis.

A marca Rosa Chá é adquirida em 2012, entretanto a Restoque SA deterá o poder do nome, mudando de *beachwear* para uma linha casual e jovem. Em 2014, é lançada no mercado.

A Dudalina torna-se a subsidiária integral em 2014 e o grupo insere no seu portfólio uma das marcas mais conhecidas do país em camisaria, além das marcas: Individual e Base. A Dudalina possui 72 lojas próprias e mais de quatro mil pontos de venda no Brasil. Foi inaugurada em 1957 e se especializou na fabricação de camisas alto padrão e ampliou sua linha de itens com produtos complementares.

## **2.2 Análise macroambiental**

Existem fatores externos (não controláveis) que influenciam as empresas e podem se tornar oportunidades ou ameaças. Empresas muito bem sucedidas são bastante atentas a essas características e, assim, desenvolvem ações ou produtos que a favoreçam no mercado. Em um cenário global de rápidas mudanças é necessário monitorar seis grandes forças ambientais, como: demográfica, econômica, sociocultural, natural, tecnológica e político-legal, conforme KOTLER & KELLER, 2007, p. 93.

### **Ambiente econômico**

O cenário mundial econômico não está da melhor forma possível. A integração do Brasil no Brics (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) fez com o mercado o visse como país emergente, bom para investimento, um potencial. Realmente foi o que se viveu de 2003 a 2013, quando surgiu uma nova classe média, a prosperidade mercantil, saía de imagem de apenas um país da agricultura e pecuária. O Brasil conseguiu melhorar os indicadores macroeconômicos, construiu reservas em moeda estrangeira e reduziu sua dívida interna e externa (MAXPRESS, 2015).

A partir de 2013, teve-se o início da estagnação e esgotamento do modelo econômico vivido. A desvalorização da moeda, comparada ao dólar ultrapassava R\$ 4,00. A piora fiscal fez com o Brasil entrasse nas agências na classificação de grupos de riscos. Em setembro de 2014, a Moody's<sup>2</sup> passou a perspectiva de estável para negativa. Em março do mesmo ano, a Standard & Poor's<sup>2</sup> reduziu o ranking brasileiro para o menor possível entre os países com grau de investimento (ESTADÃO, 2014).

Atualmente com o impeachment da presidente Dilma Rousseff, o escândalo da Petrobras, alta dos juros e piora das contas públicas faz com que se há a deterioração da economia considerada emergente para a categoria frágil. Os consumidores brasileiros estão perdendo o poder e mudando seus hábitos na compra. Conforme o VALOR ECONÔMICO (2015), 65 por cento dos entrevistados passaram a pesquisar mais antes de comprar, mudaram os locais de consumo, trocaram por produtos similares mais baratos, adiaram a compra de um bem de maior valor e reduziram as despesas de casa.

Segundo o professor da Glenn Morgan da universidade britânica de Cardiff, que tem como área de estudo o grupo dos Brics, acredita que se deve melhorar as políticas de desenvolvimento da infraestrutura, do sistema de impostos, do sistema de saúde e do sistema de trabalho para que o Brasil saia da crise (JORNAL DE HOJE, 2015). O esgotamento dos gatilhos de crescimento do modelo da última década - expansão do trabalho, como consumo movido a crédito e a força das commodities - faz com que os novos paradigmas estejam mais convergentes com estratégias que visem o aumento dos investimentos, inovação e ganhos na produtividade.

Na Le Lis Blanc, o impacto da crise aparece com a queda das vendas em torno de 30% comparada ao ano de 2015. Os clientes estão mais assustados na hora de investir na marca, pois estão vendendo menos também. Neste momento, a melhor solução é da marca se fidelizar com seus clientes e tentar melhorar seu desempenho.

---

<sup>2</sup> São agências de classificação de risco e crédito, ou seja, empresas que oferecem serviços a vários clientes, as quais emitem notas indicando o maior ou menor risco de ocorrência da suspensão de pagamentos. As principais agências de rating do mundo são Standard & Poor's, Moody's e Fitch Ratings.

## **Indústria têxtil e seu ambiente tecnológico**

O estado de São Paulo corresponde a um terço dos empregos na área têxtil gerados nos países, conforme o Sinditêxtil. Devido à péssima cena econômica nacional, serão fechadas mais de 12 mil vagas de trabalho no ano de 2016. Conforme Alfgredo Emílio Bonduki, presidente da Sinditêxtil SP, “a situação é comparada à era Collor. Na década de 90 foram 500 mil empregos perdidos pelo país com a falência de milhares de empresas, quando o Brasil sofreu os efeitos da abertura à importação. Agora o que agrava o setor é a política macroeconômica”. No ano passado foram perdidos 100 mil postos de trabalho (FOLHA DE SÃO PAULO, 2016).

Com o aumento do dólar as importações diminuíram, o processo de desindustrialização nacional atinge o setor com o fechamento de grandes empresas e a falta de investimento na tecnologia do parque fabril retrai o desenvolvimento desse campo. Muitas das empresas trabalham com a capacidade ociosa, umas das piores formas de manter os funcionários, aumentando o desemprego.

Contudo, o diretor do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), Marcelo Prado, prevê um cenário menos negativo para o futuro.

Espera-se que a recente desvalorização do real frente ao dólar americano deverá contribuir de forma efetiva para reduzir a presença dos importados no consumo interno e estimular as exportações brasileiras de artigos têxteis e confeccionados, não só revertendo parte do déficit gerado pela balança comercial do setor, mas adicionando, também, uma importante vertente de crescimento para a recuperação da produção nacional, afetada pela crise econômica brasileira atual. (MAXPRESS, 2015)

O momento da indústria têxtil nacional está bastante crítico. Essas pequenas citações de problemas que o mercado está enfrentando, alerta a necessidade de criar uma estratégia política que favoreça os empresários para eles voltarem a se sentir confiáveis e, assim, suas empresas retornarem à relevância e competitividade como foram no passado.

Com a diminuição da importação, devido ao valor alto do dólar, o mercado interno não suporta a fabricação de commodities, como os países: China, Índia, entre outros. Não há tecnologia, preparação e incentivo governamental para

que a fabricação nacional se aqueça, conseqüentemente a Restoque continua importando tecidos com valores mais altos e transferindo este aumento nas roupas fabricadas.

### **Ambiente político-legal**

Nota-se que os industriais estão dispostos a discutir o peso da burocracia tributária no país. A FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) promove debates para a área têxtil de como compreender a complexidade das normas e elevados números de tributos, que fazem com os processos tornem-se mais lentos e mais caros. (ABIT, 2016)

Há outros encontros que se discutem também como se manter no mercado nacional sem ter medo de investir no crescimento. O “Seminário Pense nas Pequenas Primeiro: Políticas de Fomento às Micro e Pequenas Empresas”, que ocorre anualmente trouxe como pauta para 2015 (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2015):

- Revisão do Simples Nacional: o sistema tributário da pequena empresa tem obtido grandes avanços para fortalecer o segmento. No entanto, o que se verifica atualmente é que as empresas têm medo de crescer, devido a possibilidade de serem excluídas do Simples e terem que enfrentar mais burocracia e maior carga tributária.

- Compras governamentais: sabe-se que o poder de compra do Estado é significativo e pode induzir o desenvolvimento econômico de uma região. A Lei Geral da MPE prevê o tratamento diferenciado nas compras governamentais, que ainda precisam ser mais exploradas por todos os entes de governo.

Uma preocupação presente nos países mais desenvolvidos é: fomentar o que se chama economia criativa, que consiste em gerar valor econômico através do uso da criatividade, invenção e imaginação (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, 2015).

Para o incentivo da criatividade, como foi citado acima, necessita-se de clareza no emanharado de leis que dificultam a relação dos empreendedores com o Ministério Público. O Tribunal Superior do Trabalho estuda uma reforma trabalhista, contudo existe um forte envolvimento dos políticos com esquemas de corrupção retardando a evolução de leis favoráveis ao empregado e empregador.

Há forte presença do trabalho infantil e escravo nas empresas, que acarretam em futuros problemas sociais e econômicos ao médio e longo prazo. A pequena quantidade e dificuldade dos fiscais de acessarem esses locais impróprios faz com que a fiscalização não se torne tão rígida e eficaz, desfavorecendo o trabalho e novas mudanças.

A grande quantidade de leis e taxas existentes no Brasil e a dificuldade para compreendê-las, faz com que exista trabalho escravo ou infantil em fábricas, por custarem mais barato para o empregador. A Le Lis Blanc já teve problemas com fornecedores, que utilizavam esse tipo de mão-de-obra, cancelando toda a compra para não incentivar esse tipo de trabalho. Com as quedas das vendas e o alto valor para manter um funcionário registrado, fez com que a marca demitisse vários empregados no ano de 2015.

### **Ambiente natural**

A influência do homem sobre a natureza é bastante comentada e existem organizações protetoras para que não haja tantas agressões no ecossistema. O mundo não é estável e está sempre em mudanças, isso intervém na produção de commodities para a indústria, em caso de escassez, “maior” valor de mercado, e excesso, “menor” valor de mercado. Serão pontuados itens como: escassez de água e mudança climática.

Quando se olha o mundo do espaço, se vê uma bola azul, devido a grande quantidade de água existe no globo, porém esta imensidão é composta por 97,5% de água salgada, 70% está congelada nos polos e geleiras e só 0,3% é água potável em lagos e rios, conforme O GLOBO (2015). É necessário que o homem se conscientize e administre melhor a uso da mesma, pois através dela há agricultura, pecuária e outros setores da economia. Em 2013 os Estados Unidos tiveram o ano mais seco dos últimos 120 anos. O governador de Santa Bárbara obrigou a reduzirem 25% o consumo de água e corte nas fazendas que utilizam irrigação. No mesmo ano em São Miguel no Rio Grande do Norte, a água do açude reduziu para 10% do reservatório e os moradores não tinham verba para perfurar poços ou contratar caminhões-pipa. Na região sudeste do Brasil o reservatório da Cantareira (o mais importante de São Paulo) entrou no volume morto desde 2012 e só saiu

em dezembro de 2015, porém continua com um volume baixo. O Brasil aparece no ranking como o quinto maior produtor de algodão do mundo, esse material é a base da fabricação de roupas e, no momento de escassez, faz com que as produções sejam reduzidas e, conseqüentemente, aumente o seu valor. A utilização da água na lavanderia para o tingimento de peças ainda é um grande desperdício, pois utiliza-se 70 litros de água na produção de cada calça jeans. A falta de água influencia na vida, no cotidiano e na sobrevivência do homem e do mercado. Estudos que visem diminuir o consumo de água devem ser prioridades.

Ao se pensar em mudança climática, logo vem a ideia do aquecimento global em que ACHERMANN et al. (212) diz que até 2100 a temperatura do globo aumentará até 4,5<sup>o</sup> C. O aquecimento favorece grandes desastres naturais. Como falado no parágrafo anterior, toda a agricultura é degradada com o aumento da temperatura, juntamente com a escassez de água iniciará um estiagem grandiosa mundial. O Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC) o século XX mostra que a Revolução Industrial foi o período mais quente da história desde a glaciação, com o aumento de 0,7<sup>o</sup> C na temperatura mundial, conforme o UOL (2015). Este fato não atua apenas na produção agrícola, mas, sim, no hábito de compra de roupa dos consumidores da marca. Ao pensar no aumento do calor, países equatoriais e tropicais terão menor consumo de roupas de frio. O mercado será degradado, quando pensado em coleções que seguem estações, portanto, é importante pensar em meios preventivos para que não chegue a esse ponto.

### **Ambiente demográfico**

A população mundial está em crescimento, atualmente o mundo possui 7,3 bilhões de pessoas, em 2050 terá 9,7 bilhões e 2100 terá 11,2 bilhões, conforme O GLOBO (2015). Esse estudo está no relatório mundial de perspectiva populacional da ONU.

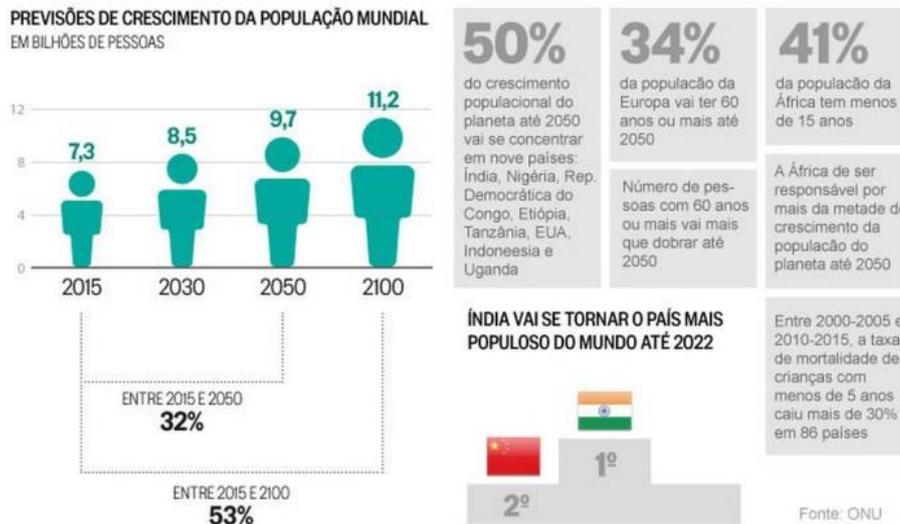


Figura 6 - Fonte: O GLOBO (2015)

Pode ser notado na figura acima, em que a África será o continente mais jovem do planeta e a taxa de fertilidade é extremamente alta, ao contrário da Europa, em que a população esteja envelhecendo e, não tanto, procriando. Esses jovens africanos (41% do continente) chegarão à fase adulta e começarão a ter filhos, garantindo no papel demográfico o crescimento e distribuição da população mundial nas últimas décadas. Já na Europa, devido à expectativa de vida, as pessoas estão se tornando mais velhas, isso preocupa a política local, pois quanto mais idosos, menor o poder “criativo” dos trabalhos dos jovens. O ideal é que haja o equilíbrio entre natalidade e mortalidade, sendo um dos temas mais discutidos em encontros mundiais para manter o alinhamento do crescimento populacional. Não se esqueça da mobilidade entre as pessoas de uma região à outra, que será comentada no próximo parágrafo.

As figuras abaixo mostram a realidade brasileira:

REGIÃO	ÁREA (Km²)	POPULAÇÃO (2014)
Norte	3.582.880	17.261.983
Nordeste	1.530.000	56.186.190
Centro-Oeste	1.557.021	15.219.608
Sudeste	924.604	85.115.623
Sul	563.833	29.016.114

REGIÃO	POTENCIAL DE CONSUMO TOTAL	POTENCIAL DE CONSUMO VESTUÁRIO TOTAL
Norte	R\$ 175.149.784.905	R\$ 7.369.566.586
Nordeste	R\$ 566.908.719.636	R\$ 21.234.922.623
Centro-Oeste	R\$ 258.505.223.498	R\$ 7.330.535.391
Sudeste	R\$ 1.546.687.437.386	R\$ 43.254.400.419
Sul	R\$ 491.162.491.295	R\$ 15.449.480.267

Figura 7 - Fonte: Gel Fusion (IBGE / IPC), 2015

No Brasil as regiões Sudeste e Nordeste são as com melhores potenciais de consumo de vestuário e populacionais. A medição do tamanho de uma população não pode apenas considerar as taxas de natalidade e falecimento e, também, a quantidade de migrantes presentes. Isso vem acontecendo graças à facilidade de mobilidade e melhor prosperidade nas regiões. A região Sudeste é a com maior potencial de consumo de vestuário, sendo a mais investida e próspera do Brasil. O Nordeste está sendo relevado como um local de investimento, pois seu potencial de consumo de vestuário é o segundo melhor do país, anteriormente a esse progresso e a facilidade de inserção de fábricas (com menor taxação, apoio às empresas na mão-de-obra, entre outros), a região era uma das mais pobres e esquecidas pelos governantes do Brasil. O Sul, o Norte e o Centro-Oeste precisam de um maior incentivo para se tornarem bons potenciais.

A região sudeste é o termômetro das vendas nacionais e representa 50% do faturamento do atacado na Restoque. Quando a marca não está vendendo, é certo que o Sudeste esteja afetado e, assim, nota-se que outras regiões também estão ruins, pois é no Sudeste que se encontra a maior quantidade de pessoas e maior potencial de compra, aliás é a região com maior quantidade de lojas multimarcas trabalhando com a Le Lis Blanc.

### **Ambiente sociocultural**

Os consumidores atuais estão, cada vez mais, exigentes em suas compras e participativos nos desenvolvimentos das mesmas. Essa forma de comportamento, os situam como autores das peças que adquirem. Cerca de 10 anos atrás a ideia de *design thinking* fortalece essa teoria, como diz Morace:

O mundo das mídias e da comunicação deverá governar as expectativas sempre mais exigentes de um novo sujeito: o espectador-autor – aquele que possui a inovação no sangue no cérebro. Falar hoje de inovação significa dar ao design e à criatividade um papel que até pouco tempo pertencia quase que exclusivamente à tecnologia e que assume uma importância central nas diferentes gerações. (MORACE, 2009, p. 7)

A filosofia de ser submetido a uma empresa, em que ela que dita a forma ou maneira de se comportar ou consumir, está se enfraquecendo, claro que existem referências no mercado, como a Apple na tecnologia, a Diesel no *jeanswear*, a Nike no esporte, mas a participação, a opinião do cliente é muito valorizada na fabricação desses produtos.

O fortalecimento dessa teoria fica mais acentuado quando pensado nas redes sociais, que trouxe à população o compartilhamento de experiências e o poder de se manifestar na sociedade. O abismo que existia entre o cliente e o comercial na atualidade não existe mais.

A marca estudada é afetada, pois não possui o hábito de ouvir os clientes. Os produtos necessitam ser fabricados, conforme conversado com grandes consumidores da marca. Produzir e achar que está impondo o que o mercado exige, atualmente não funciona mais. Fábricas de sucesso aproximam os clientes no ato da criação para fazer o que eles necessitam.

### **2.3 Análise microambiental**

Segundo Kotler & Keller,

O microambiente inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, na distribuição, e na promoção da oferta. São eles: a empresa, os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes-alvos. (2006, p. 51)

A história da marca já foi mencionada, e dentro dela foram incluídos: a ideologia, posicionamento e histórico da evolução da marca. Agora serão abordados os concorrentes e, finalmente, comentários sobre praça, preço, promoção, produto e análise SWOT.

## **Demanda dos consumidores**

A Le Lis Blanc trabalha com vários tipos de demandas:

- Sazonal: são as roupas que não vendem o ano inteiro, por exemplo: tricôs, calças mais invernais, saias. Essas peças estão presentes o ano todo na coleção, devido a necessidade de atender clientes em todo o Brasil, então o inverno no norte é chuvoso e de temperatura elevada, já no sul é mais seco e com temperatura menor;

- Excessiva: o produto que mais vende nas multimarcas é a calça Paula, por ser uma peça que é fabricada nas numerações 36 até 48 e traz uma base muito confortável (ótima vestibilidade). Este produto sempre falta no atacado para a venda;



Figura 8 - Calça Paula, a peça mais vendida na rede. (Fonte: ENJOEI, 2015)

- Elástica: quando há baixa de preço (promoção), que eleva o número de vendas nas lojas multimarcas.

-Declinante: por ter uma ampla linha de produtos, existem peças que estão saindo de “moda” e que poucos lojistas continuam comprando.

Por ser uma marca com cerca de dois mil itens no auge de sua coleção, é necessário trabalhar com vários tipos de demandas de clientes para que todos fiquem satisfeitos. Quando pensado em uma marca completa, logo vem à mente a Le Lis Blanc, levando vantagem perante as demais.

## **Matriz de crescimento e participação (matriz BCG)**

### **Produtos estrelas**

Os produtos com alta participação no mercado estão situados nesta categoria. Na Le Lis Blanc, as peças que saírem nas redes sociais com alguma famosa usando ou com preços melhores, como: uma jaqueta de couro ecológico por R\$ 599,00, são as que lideram as vendas. Podem ser peças de moda ou mais clássicas, mas quando há investimento comunicacional e preço competitivo, elas acabam em instantes.



Figura 9 – Jaqueta “Perfecto” da Le Lis Blanc com preço de venda de R\$ 599,00.

Sabrina Sato, Kendall Jenner e Bruna Marquizine usando peças da marca no inverno 2015.

(Fonte: LE LIS BLANC e LILIAN PACCE, 2016)

### **Produtos vacas leiteiras**

Na Le Lis Blanc, são os produtos que geram caixa de maneira continua na empresa, pois têm baixo custo de produção e alta rentabilidade. A marca possui a linha de produtos básicos (perenes), como: camisetas, regatas, calças Paula, entre outras, que são compostas por cores sólidas e mais básicas, como: azul marinho, preto, mescla, jeans ou alguma cor que está presente na coleção.



Figura 10 - Regata Ana Julia, blusa Jasmine e calça Paula são produtos Vacas Leiteiras da marca.  
(Fonte: LE LIS BLANC, 2016)

### **Pontos de interrogação**

Na Le Lis Blanc, são produtos que ainda precisam de alto investimento para melhorar sua participação no mercado, tornando-os assim futuros produtos Estrela. Como exemplo: tricôs, blazers ou saias curtas. São peças que vendem o ano inteiro, porém em uma quantidade menor, não gerando alto fluxo no caixa do showroom.



Figura 11 - Casaco Flavinha, blazer Marta e saia Tule são referências de peças “Pontos de Interrogação”. (Fonte: LE LIS BLANC, 2016)

## Abacaxis

Na Le Lis Blanc, são artigos que têm baixa participação no faturamento e baixo crescimento de vendas. Como exemplo: a linha Beauté, a linha Aroma e os acessórios. Eles existem para mostrar o poder da marca (elasticidade) e potencializar a ideia de ser uma grife completa.



Figura 12 - Linha Beauté, linha Aromas e acessórios da marca Le Lis Blanc que representam Abacaxis. (Fonte: COISA DE DIVA, AMIGA ON-LINE e CALILLAS, 2016)

## MATRIZ BCG



Figura 13 - Matriz BCG – Le Lis Blanc

Conforme YANAZE (2012, p. 108), a matriz BCG demonstra graficamente aos gestores estratégicos a posição de seus produtos/marcas para possibilitar decisões adequadas em relação à adição, manutenção e à supressão de produtos.

Não se pode apenas investir em produtos Estrela, pois são de alto investimento e risco, podendo causar desinteresse nos demais produtos. A vantagem de peças Ponto de Interrogação é possibilidade que elas têm de se tornarem Estrela (sucesso de vendas). É necessário manter seus produtos Vacas Leiteiras, pois são certos em vendas e estão sempre no topo, movimentando o caixa. Já os Abacaxis são de baixa participação e crescimento, “problemáticos”, porém – como disse acima – potencializam a imagem da marca, devido às extensões de linha.

### **NÍVEIS DE PRODUTOS MODELO LEVITT**

A Le Lis Blanc abrange alguns tipos de níveis de produtos conforme o modelo Levitt:

- Esperado: a grande parte da coleção possui roupas que não se diferenciam das demais, os estilos casuais ou sociais são encontrados na concorrência. O que mais diferencia é o poder da marca Le Lis Blanc, que faz com que os produtos girem no PDV;

- Aumentado: a calça Paula é um modelo que veste mulheres e que é oferecida nos tamanhos 36 ao 48 de forma muito confortável. Por ser fabricada em numerações maiores e possuir boa vestibilidade, conquista muitas clientes, sendo esse seu diferencial;

- Potencial: a marca feminina para pessoas com maior poder aquisitivo e que possui uma linha completa, que segue do infantil ao masculino e casa à perfumaria, não havendo necessidade de procurar a concorrência.

## **Tipo de compra**

Por ser um trabalho de venda (B2B), a compra é classificada como complexa, pois o comprador está muito envolvido e faz questão da marca. Na compra, os responsáveis estão adquirindo produtos pensando na revenda e, assim, aumentam a responsabilidade no ato da compra (alto comprometimento). Por ser uma marca antiga e de forte nome, os donos de multimarcas ficam mais seguros para iniciarem um trabalho, formando parcerias que podem ultrapassar longas datas. Existem clientes que estão com a marca há mais de 17 anos.

## **2.4 Concorrentes**

Os concorrentes foram escolhidos por estarem no mesmo espaço nas lojas multimarcas do país. Todas trabalham no mesmo segmento de moda, são marcas com faixas de preço aproximadas, uma substitui a outra no ponto-de venda, aliás muitas começaram a existir depois da criação da Le Lis Blanc no mercado, como: Magrella, Bobstore, Tigresse, TVZ, Shoulder, entre várias. Elas serão apresentadas e, em seguida, analisadas em relação ao composto de marketing de cada uma. Apenas duas serão usadas, devido à extensão do trabalho, que são: Animale e Daslu.

### **Animale**

A Animale foi criada em 1991 pelas irmãs: Cláudia, Gisela e Roberto Jatahy. A principal estilista é Marta Ciribelli, que está desde 2006 na marca. No ano de abertura foi inaugurada a primeira loja no Leblon, no Rio de Janeiro. Nos primeiros sete anos foram abertas mais 5 lojas na capital fluminense.

Em 1999, a marca resolve concretizar sua imagem com a contratação da empresa Mint, colocando a modelo Raquel Zimmermann como rosto da marca e, assim, se transforma em uma grife audaciosa, sofisticada e elegante. Começa a participar do line-up do Fashion Rio. No ano de 2010 a Animale compra 30% da carioca Farm, originando o grupo Animale-Farm. Ela pode ser encontrada hoje em

países como: Portugal, Canadá e Itália. Hoje possui 76 lojas próprias no Brasil e está em mais de 500 multimarcas no país.

### **Daslu**

São Paulo era palco de uma ideia tímida entre as amigas: Lucia Piva de Albuquerque e Lourdes Aranha, no ano de 1957, em receber compradoras em casa para venda de produtos nacionais e internacionais. Um único imóvel na Vila Nova Conceição viraram 23 casas ao longo dos anos, devido à grande procura.

Não possuía vitrines, tudo era muito discreto, com identificação do comprador na portaria. É a pioneira do luxo na cidade e fazia pequenos desfiles no seu interior para as clientes potenciais.

Nos anos 80, com o falecimento da mãe, Lucia, a filha Eliana Piva de Albuquerque Tranchesi assume o controle dos negócios.

Em 2011, as Daslu decreta falência e é comprada por um grupo de investidores Laep.

Atualmente, a marca é vendida novamente para o grupo Crezo Suerdieck, que mantém a fatia majoritária, criando o grupo Moda Brasil para realizar a aquisição. Ela possui 7 lojas próprias e está em 130 multimarcas no país. Com a nova aquisição, a Daslu focará em aberturas de franquias.

A partir das informações acima, será feita a tabela de mix de marketing para que se entenda melhor o posicionamento das empresas citadas:

**Tabela 1 - Mix de marketing da Le Lis Blanc e concorrentes**

	CONCORRENTES		
MARCAS	Le Lis Blanc	Animale	Daslu
ANO DE FUNDAÇÃO	1982	1991	1957
ORIGEM	São Paulo	Rio de Janeiro	São Paulo
POSICIONAMENTO	Foco em mulheres com alto padrão aquisitivo e sofisticadas na curadoria de suas peças	Luxo exclusivo no mercado de moda nacional	Reposicionar a marca para pessoas terem mais acesso
PRODUTO	Produtos de todas são similares, são outros itens que as tornam diferentes		
PROMOÇÃO	Faz forte trabalho com famosos em suas lojas próprias; é muito presente em campanhas de revistas e utiliza sua forte imagem em meios de comunicação	Possui a forte presença em semanas de moda; investe em grandes modelos para campanhas; o <i>visual merchandising</i> em suas lojas próprias potencializa sua sofisticação; facilita o pagamento e melhora de mark up nas multimarcas	O critério mais valorizado da Daslu é de ter sido a primeira marca de luxo do país. Sua promoção é pequena, investe em poucas propagandas em revistas para reforçar o seu maior valor, o nome
PRAÇA	120 lojas próprias e está em mais de 450 multimarcas	76 lojas próprias e está mais de 500 multimarcas	7 lojas próprias e está em mais de 120 multimarcas
PREÇO MÉDIO	R\$ 173,00	R\$ 189,00	R\$ 195,00
	OBS: todas trabalham fortemente em redes sociais		

A tabela acima deixa de forma mais didática e facilita a compreensão de como agem nos pontos-de-venda. As conclusões da tabela são:

- Todas possuem o posicionamento próximo, concluindo que o público-alvo é o mesmo, de uma mulher sofisticada que tenha certo poder aquisitivo na compra de suas roupas;

- Os produtos possuem a mesma qualidade e estilo. Os maiores diferenciais nas escolhas das marca que serão revendidas na loja são: o preço e imagem para os clientes finais;

- As promoções são diferentes de cada marca. A Animale fez desfiles no Fashion Rio, criando uma marca com uma forte imagem de moda. A Daslu carrega a imagem de luxo nacional por ser a pioneira e hoje investe em propagandas em revistas, blogs, entre outros.

- O preço é um grande diferenciador na escolha das marcas, a que tem maior preço é a Daslu, devido ao investimento em produtos mais caros, como tecidos mais nobres. A grife que mais se aproxima da Le Lis Blanc de forma geral é a Animale. Um detalhe que é bastante valioso, é que as demais marcas trabalham com mark-up em média de 2,3, já a Le Lis Blanc o mark-up é de 2,0, sendo um menor lucro para as lojas que vendem seus produtos. A Le Lis Blanc possui uma das maiores distribuições de lojas no país (600 lojas), isso faz com se tenha forte penetração de mercado e potencialização da sua imagem. Devido a esses benefícios, a Le Lis Blanc se caracteriza como uma marca de alto giro de venda e chamariz de clientes.

O nome da Le Lis Blanc é bastante precioso e se tem muito a zelar, pois é daí que se diferencia das demais.

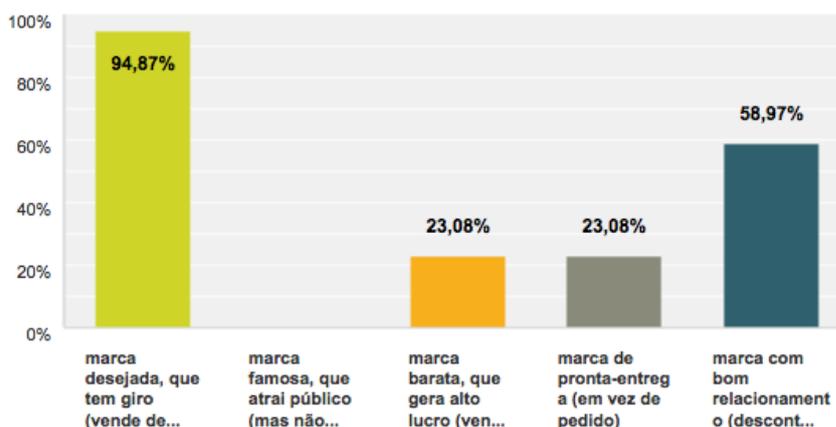
### 3. ANÁLISE DA PESQUISA APLICADA

Foi elaborada uma pesquisa com 10 questões e foi enviada para 40 clientes do atacado em todas as regiões do país, apenas 38 compradores responderam a entrevista feita no dia 05 de março de 2016. Foi utilizado o servidor *Survey Monkey*, devido à facilidade de envio a todos os entrevistados. A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa e suas respectivas interpretações.

#### Pergunta 1:

**Pensando apenas nas vendas, quais dos critérios abaixo são os dois mais importantes na hora de escolher suas marcas fornecedoras?**

Respondidas: 39 Ignoradas: 0



Em primeiro lugar no critério de escolha de uma marca para ser vendida na loja é de “uma marca, que tem giro” (94,87% das respostas), pois dessa forma o lojista movimentará seu caixa com a venda. Uma grife que tem giro, traz o cliente e favorece a “venda casada”. Por exemplo: a Le Lis Blanc possui alto giro de vendas, juntamente o cliente pode comprar um peça de outra marca que tenha um *mark up* mais elevado e, conseqüentemente, aumentar o lucro da loja.

Em segundo plano aparece o critério “marca com bom relacionamento” (58,97% das repostas). Os consumidores precisam ser escutados e, assim, incluídos no processo de gestão das empresas. Considerar uma opinião e praticar o que se pede, contribuem para o fortalecimento da marca no mesmo espaço em uma multimarca.

### Pergunta 2:

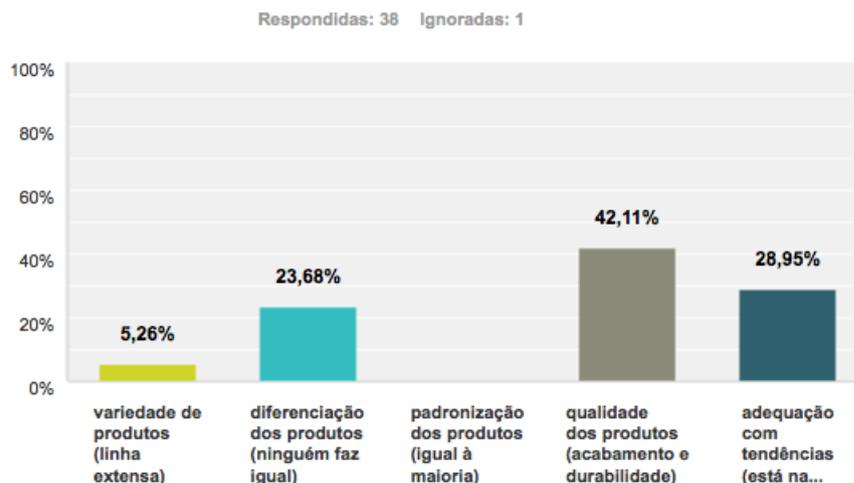
**Agora pensando no seu consumidor final, o que ele mais valoriza quando busca a sua loja?**



Em primeiro lugar o que o consumidor final busca é “bom atendimento” (50% das respostas). Um bom atendimento é um bom relacionamento. Este item foi explicado na questão anterior. De forma geral, deve-se aumentar e fortalecer o “laço afetivo” com o seu consumidor.

### Pergunta 3:

**Pensando exclusivamente no produto, o que você mais valoriza na hora de escolher suas marcas fornecedoras?**



O que é mais valorizado pelos compradores de multimarcas é a “qualidade dos produtos” (42,11% das respostas). A Le Lis Blanc sempre foi muito cautelosa na fabricação de suas peças, mas hoje com o crescimento da produção em massa para amenizar o preço final das roupas e a maior velocidade no consumo, o acabamento ou o primórdio na fabricação são itens que se tornaram luxuosos. As concorrentes, que prezam o valor de venda, reduzem sua qualidade na produção das roupas. Acredita-se que o preço é o maior influenciador de vendas no PDV e, por isso, ponderam na exigência de qualidade na fabricação.

#### Pergunta 4:

#### Pensando exclusivamente na entrega dos produtos, o que você mais valoriza na hora de escolher suas marcas fornecedoras?

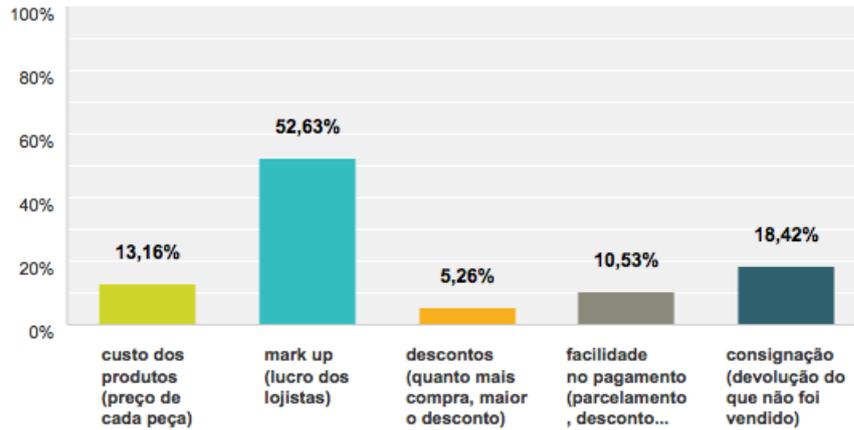


O que se mais valoriza na entrega do produto é a “pontualidade na entrega” (39% das respostas), independente do formato em que a empresa trabalha (pedido ou pronta-entrega). O que é mais levado em consideração, é o cumprimento da entrega no prazo prometido. A rapidez ou apresentação são influenciadas se não respeitarem as datas prometidas, então é preciso honrar com o que é combinado em relação à distribuição.

### Pergunta 5:

**Pensando exclusivamente em custo e preço, o que você mais valoriza na hora de escolher suas marcas fornecedoras?**

Respondidas: 38 Ignoradas: 1

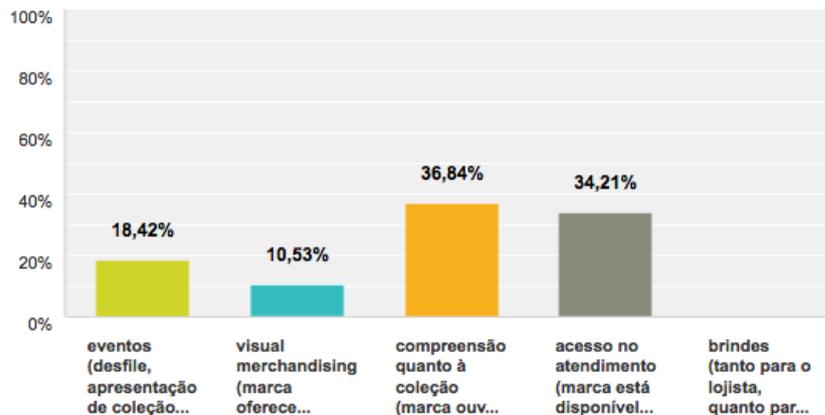


Como já foi dito em vários momentos do trabalho, o *mark up* é o que os clientes buscam em relação ao preço. Independente do valor da peça, o lucro obtido na venda é algo extremamente valorizado. Marcas que pensam e melhoram o *mark up* estão a frente das demais, afinal o comércio pensa em vendas e vendas é lucro.

### Pergunta 6:

**No que se refere ao relacionamento entre o lojista e a marca, o que você mais valoriza na hora de escolher seus fornecedores?**

Respondidas: 38 Ignoradas: 1

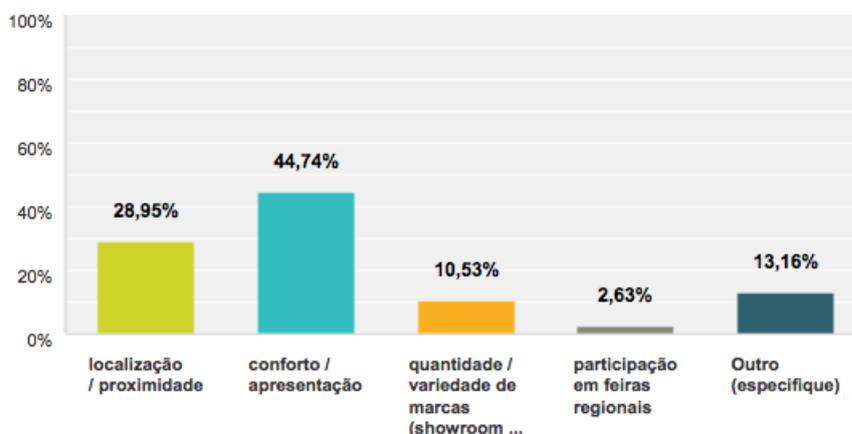


A marca que incluir o lojista no processo de gestão empresarial sairá na frente, com porcentagens maiores “compreensão quanto à coleção” (36,84% das respostas) e “acesso no atendimento” (34,21% das respostas) são os itens que o lojista mais consideram. Como já foi citado, a marca precisa ouvir o cliente para ter esse diferencial, pois o mesmo quer participar para que se tenha o sucesso nas vendas. Os clientes estão mais exigentes e receosos, devido ao momento bastante delicado da economia brasileira. Isto faz com que eles necessitem participar junto aos seus fornecedores para produzam itens que fascinem os clientes finais. O fortalecimento dessa relação é muito construtivo para a empresa, como a própria pesquisa diz.

### Pergunta 7:

#### Pensando no showroom da marca fornecedora, o que você mais valoriza?

Respondidas: 38 Ignoradas: 1

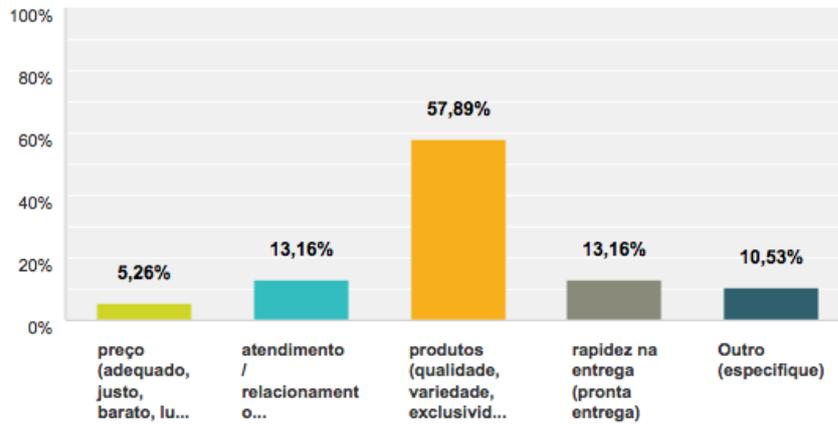


O “conforto e apresentação” (44,74% das respostas) é o que os compradores mais valorizam. Ter um espaço em que o cliente se sinta à vontade e que seja aconchegante favorecem a venda, afinal o mesmo quando visitar o showroom, ele fica em torno de três horas comprando roupa e se o espaço não favorecê-lo, o valor do pedido será afetado.

### Pergunta 8:

#### O que você mais valoriza na Le Lis Blanc como seu fornecedor?

Respondidas: 38 Ignoradas: 1

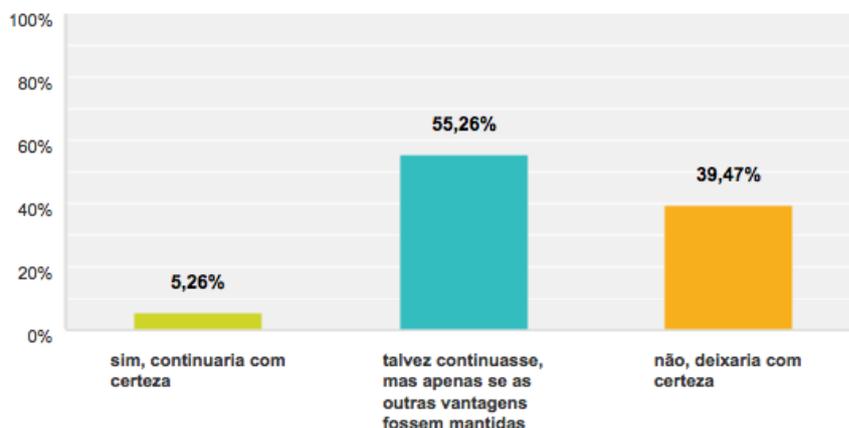


Em vários momentos o atendimento faz o diferencial, o preço também influencia na compra, entretanto o que a marca Le Lis Blanc deve mais se atentar é no “produto” (57,89% das respostas). Ao invés de fazer uma coleção com até 2 mil peças variadas, deveria diminuir a quantidade total de roupas e apostar em qualidade e acabamento. A variedade de peças, na questão anterior foi citada, não é algo que os clientes busquem tanto e, sim, qualidade dos produtos.

### Pergunta 9:

#### Se essa vantagem assinalada acima deixasse de existir, você continuaria comprando da Le Lis Blanc?

Respondidas: 38 Ignoradas: 1



Se o produto, item que foi tão assinalado na questão anterior, deixasse de ser o forte da marca, os clientes “talvez continuassem, mas apenas se as outras vantagens fossem mantidas” da marca Le Lis Blanc. Os compradores quando buscam uma grife para ser revendida em suas lojas, compram dela o poder da marca e o design de seus produtos. O preço de venda, atendimento e rapidez na entrega ficam em segundo plano, fazendo com que esses itens não sejam tão influenciadores na escolha da grife no portfólio comercial da multimarca.

### **Pergunta 10:**

**O que você acha que a Le Lis Blanc poderia fazer para melhorar o relacionamento com o revendedor e, assim, aumentar os pedidos?**

Diminuir as opções de produtos

A troca de mercadoria, se fizesse troca 2 por 1 com certeza compraria mais.

Maior prazo e showroom no estado

Aumentar o markup

Ousar mais na coleção, sair da mesmice, clientes reclamam q a Le Lis não traz novidades, sempre a mesma coisa. Tem q haver mudanças... Novidades nos modelis e estampas

Mark up e peças mais selecionadas, perdeu o glamour.

aumentar o make up

Melhorar o Markup

Eu acho que pedido é a maior furada nos dias de hoje , compro Lelis a mais de 15 anos e muita coisa aconteceu . O estilo mudou demais, perdeu um pouco da identidade , o markup é indecente , mesmo sendo pronta entrega . Deveriam fazer menos peças mais peças desejo que todo mundo queira ter . E cliente com mais de 15 anos de casa deveria ganhar frente free. A Lelis é uma marca bacana já foi a primeira dentro da minha loja mas por causa da queda no estilo, faz sempre as mesmas coisas, muda só estampa. Assim como eu o consumidor final cansa . Cansa de ter a mesma regata Duda de todas as cores, não é pq vende bem que vai se fazer sempre . O bonito enche os olhos.

Financeiro mais organizado teve vários problemas com boletos já pagos

Melhorar o preço das peças. E ter um mark Up melhor p revendedores.

MELHORAR A MARGEM DE LUCRO DO LOJISTA

O atendimento para resolver qualquer problema que surge é péssimo, tanto da parte do representante quanto do fornecedor.

Melhorar o mark-up, modificar a coleção de uma pra outra, pois são muito parecidas. Oferecer para o lojista retirar a mercadora.

Nossa trabalho com a Le Lis ainda é muito recente sendo que estamos satisfeitas com o retorno que a marca vem nos dando, bem como, com a qualidade dos produtos e o atendimento da equipe de profissionais que nos atende. Penso que se houvesse a possibilidade de troca, pelo menos por tamanho e cor, poderia aumentar os pedidos facilitando o atendimento do consumidor final.

Aumentar markup

Deixar de "queimar" (oferecer descontos) nas lojas próprias da marca, comcorrendo e atropelando os lojistas revendedores

melhorar o mark-up, fazer pedido programado (e não pronta entrega), fazer peças mais diferentes de uma coleção pra outra.

Dar mais atenção às opiniões dos lojistas, e rever c os estilistas os produtos. Modernizar os produtos e rever preços compatíveis c qualidades.

Conhecer melhor o lojista e investir em treinamentos presenciais

melhorando o preço dos produtos e tbem melhorando o markap do lojista

Disponibilizar as mesmas peças para as lojas de multimarcas e franquias.

Acho que toleria fazer trocas nas peças compradas pela internet

Manter uma maior quantidade de produtos na pronta entrega, já que muitas vezes são feitos pedidos e a peça não está mais disponível, poucos dias após ter entrado para venda.

Dar mais atenção ao seu cliente de uma forma mais próxima, não como um sistema de computador! Ter um contato mais próximo da realidade do cliente

Aumentar o mark up, melhorar a qualidade e voltar a produzir peças mais elaboradas

Visitas aos lojistas

Desc à vista, melhor markup, ajudaria.

Melhorar o markup, e termos acesso as grades completas.

parcelar em mais vezes pelo menos os pedidos maiores

Deveria rever os conceitos de exclusividade e negociação de pagamentos

Atualmente, vejo que a Le Lis está com uma coleção um pouco menos bonita, então poderia voltar a ter produtos como os de antes e também mark up melhor.

Ter um produto mais diferenciado porém com preços menores

Aumentar markup, mais flexibilidade nas trocas e talvez trabalhar com uma porcentagem (pode até ser pequena) consignada!!

Melhorar o mark up

Acho que poderia melhorar o mark-up pois é muito baixo. Poderia ter troca que faz muita falta, as vezes não arriscamos porque temos medo de ficar no estoque. Esses são os dois principais pontos.

Melhorar o mark Up!

Esta pergunta foi uma maneira do cliente se manifestar livremente. Foram mensuradas quantas vezes certas palavras-chave foram escritas em cada resposta e, assim, calculada a porcentagem da mesma.

Em primeiro lugar, o “*mark up*” (36,73% das respostas) aparece na maioria dos resultados, algo em que a marca estudada precisa se atentar. Aumentar o lucro dos lojistas é algo a ser resolvido com maior urgência, pois os clientes querem que melhorem a margem para comprarem mais da marca.

Em segundo lugar, o “produto” (24,48% das repostas) aparece na maioria dos resultados. Os compradores relatam que a coleção não está tão encantadora e isso faz com que eles invistam menos na compra das roupas. Uma forma de resolver essa situação é reduzir a quantidade de peças na coleção e investir em roupas com acabamento e qualidade.

Em terceiro lugar, a “troca de peças” e o “prazo de pagamento” (ambos com 10,21% das repostas) aparecem nos resultados. Muitas marcas trabalham com trocas 2 X 1 ou 3 X 1, melhor dizendo, a cada 1 peças devolvida troca-se por 2 ou 3 novas, aumentando o faturamento do atacado. Antigamente a Le Lis Blanc fazia troca de peças, hoje isso não é mais praticado na marca, devido a isso, os clientes ficam inseguros na compra da coleção e gastam menos.

A forma de pagamento da Le Lis Blanc não inclui desconto à vista ou prazo em até 120 dias em compras maiores, aliás o prazo maior só é aplicado em raríssimos casos, tornando-o quase impraticável. Quando há facilidade na quitação da dívida da compra, o cliente retorna mais vezes ao showroom, porque muitos não voltam devido aos valores altos dos boletos.

O restante dos itens analisados não representa mais de 8% das respostas, não sendo comentados neste trabalho.

### 3.1 Análise SWOT

Baseado nas palavras do YANAZE (2012), a análise SWOT (*strengths, weakness, opportunitities and threath*) é um importante sistema de informações para auxiliar nas decisões relativas ao planejamento estratégico de marketing. Como objetivo é a analisar a empresa perante a concorrência nos segmentos dos mercados analisados.

**Tabela 2 - Análise SWOT detalhada**

<b>OUTPUTS</b>	<b>PESO</b>	<b>LE LIS BLANC</b>	<b>ANIMALE</b>	<b>DASLU</b>
<b>PRODUTO</b>				
Qualidade percebida	0,2	8 = 1,6	8 = 1,6	9 = 1,8
Apresentação das peças	0,1	8 = 0,8	7 = 0,7	8 = 0,8
Adequação com a “moda”	0,1	8 = 0,8	8 = 0,8	7 = 0,7
Quantidade disponível	0,2	7 = 1,4	8 = 1,6	8 = 1,6
Serviços pós-venda	0,05	9 = 0,45	8 = 0,4	8 = 0,4
Troca por outros produtos (tamanho, cor, entre outras)	0,15	6 = 0,9	4 = 0,6	4 = 0,6
Garantia	0,04	9 = 0,36	9 = 0,36	9 = 0,36
Confiabilidade	0,06	9 = 0,54	8 = 0,48	7 = 0,42
Infraestrutura do showroom	0,06	8 = 0,48	8 = 0,48	8 = 0,48
Localização do showroom	0,04	7 = 0,28	8 = 0,32	9 = 0,36
	<b>1,0</b>	<b>7,61</b>	<b>7,34</b>	<b>7,52</b>
<b>PREÇO</b>				
Valor cobrado	0,2	8 = 1,6	9 = 1,8	7 = 1,4
Condições de pagamento	0,3	8 = 2,4	9 = 2,7	8 = 2,4
Lucro para multimarcas (mark up)	0,3	4 = 1,2	9 = 2,7	8 = 2,4
Política de bonificações e pagamentos	0,1	6 = 0,6	9 = 0,9	8 = 0,8
Sistema de aprovação de créditos	0,06	9 = 0,54	8 = 0,48	8 = 0,48
Proteção contra futuros prejuízos	0,04	9 = 0,36	9 = 0,36	9 = 0,36
	<b>1,0</b>	<b>6,7</b>	<b>8,94</b>	<b>7,84</b>
<b>DISTRIBUIÇÃO</b>				
Vendedores internos	0,15	9 = 1,35	8 = 1,2	9 = 1,35
Vendedores externos	0,08	0 = 0	10 = 0,8	0 = 0
Showroom em outros estados	0,1	0 = 0	10 = 1	0 = 0
Relacionamento com a fornecedora	0,2	9 = 1,8	7 = 1,4	9 = 1,8
Logística	0,06	9 = 0,54	9 = 0,54	7 = 0,42
Retirada de mercadorias	0,04	9 = 0,36	0 = 0	0 = 0
Pontualidade na entrega	0,09	9 = 0,81	9 = 0,81	9 = 0,81
Agilidade na entrega	0,06	8 = 0,48	8 = 0,48	8 = 0,48
Apresentações das peças entregues	0,07	9 = 0,63	9 = 0,63	9 = 0,63
Eficiência em situações emergenciais	0,05	7 = 0,35	7 = 0,35	7 = 0,35
Pronta-entrega	0,1	10 = 0,1	0 = 0	0 = 0
	<b>1,0</b>	<b>6,37</b>	<b>6,49</b>	<b>5,84</b>
<b>COMUNICAÇÃO</b>				
Material informativo (revista mensal)	0,1	9 = 0,9	7 = 0,7	7 = 0,7
Eventos empresarias internos para lojistas das multimarcas	0,2	6 = 1,2	8 = 1,6	6 = 1,2
Eventos nas multimarcas	0,3	6 = 1,8	8 = 2,4	6 = 1,8
Presença espontânea na mídia	0,2	9 = 1,8	9 = 1,8	9 = 1,8
Anúncios em mídias especializadas	0,2	9 = 1,8	9 = 1,8	8 = 1,6
	<b>1,0</b>	<b>7,5</b>	<b>8,3</b>	<b>7,1</b>

Tomando como relevância um peso maior no produto e preço, os demais itens serão analisados de uma forma mais branda na continuidade deste trabalho. Pesando na totalidade de 100% dos *outputs*: produto valerá 30%, preço 30%, distribuição 20% e comunicação 20%, conforme a tabela abaixo:

**Tabela 3 - Análise SWOT generalizada**

<b>OUTPUTS</b>	<b>PESO</b>	<b>LE LIS BLANC</b>	<b>ANIMALE</b>	<b>DASLU</b>
PRODUTO	0,3	7,61 = 2,28	7,34 = 2,20	7,52 = 2,25
PREÇO	0,3	6,7 = 2,01	8,94 = 2,68	5,84 = 2,35
DISTRIBUIÇÃO	0,2	6,37 = 1,27	6,49 = 1,29	5,84 = 1,16
COMUNICAÇÃO	0,2	7,5 = 1,5	8,3 = 1,66	7,1 = 1,42
	<b>1,0</b>	<b>7,06</b>	<b>7,83</b>	<b>7,18</b>

De maneira generalizada a marca Animale está na frente da própria Le Lis Blanc e Daslu. Juntando os 4 P's do marketing ela segue como líder e acaba se tornando referência das demais. A Le Lis Blanc precisa se atentar na maneira com que esteja construindo seus produtos e preços para seguir em liderança, afinal é uma das marcas mais antigas do mercado.

#### **Pontos fortes da Le Lis Blanc comparada à concorrência:**

##### **Produto**

- A Le Lis possui um pós-venda melhor do que os concorrentes, pois trabalha no formato de pronta-entrega, então o contato com a logística é maior. Como necessita vender em todo instante, por ser uma pronta-entrega, os vendedores internos contatam seus clientes semanalmente, captando assim suas dúvidas mais frequentes;

- A marca estudada, por ser uma pronta-entrega, possui a oportunidade de troca da peça de roupa instantaneamente, sendo uma grande vantagem. Já as marcas que trabalham no formato de pedido, não possuem estoque de peças para que os clientes possam trocar tamanhos, cores, entre outros;

- A Le Lis Blanc possui as vantagens de ser uma marca antiga no mercado e com estabilidade, desta forma, os lojistas se sentem mais confiantes. A Animale é muito recente e ainda está conquistando mercado, aliás muito bem, e a Daslu passou por várias crises, sendo vendida duas vezes recentemente, fazendo com que os compradores fiquem inseguros.

### **Preço**

- A Le Lis tem a vantagem da facilidade de abertura de cadastros de clientes para a primeira compra. Atualmente não são necessárias documentações tão complicadas para a aprovação. A Daslu e Animale pedem cópias de alguns itens, que as tornam mais demoradas para a o cadastramento do cliente.

### **Distribuição**

- A Le Lis por ser uma pronta-entrega não gera risco ao cliente de ficar com a mercadoria no estoque. Só é comprado o que for necessário no momento, não sendo forçado a adquirir os produtos quatro meses antes de chegarem à loja, como funciona no formato de pedido;

- Os clientes podem retirar os produtos na fábrica, um dia depois da compra, não precisando aguardar a entrega da transportadora. Dessa forma, há maior agilidade e encurtamento no tempo das roupas estarem no comércio.

### **Comunicação**

- A Le Lis possui uma revista com as peças do mês para que o cliente possa acompanhar os lançamentos e, assim, efetivar mais vendas, pois os clientes finais veem as imagens e se interessam pelas peças. Todas as multimarcas recebem as revistas em seus pedidos. Tornando-se mais um item para ajudar nas vendas.

### **Pontos fracos da marca Le Lis Blanc comparada às concorrentes:**

#### **Produto**

- Por trabalhar com o formato de pronta-entrega, a Le Lis Blanc possui uma quantidade de peças disponíveis para a venda, sendo assim uma desvantagem. As outras duas marcas como trabalham com o formato de pedido, não limitam na

quantidade de roupas pedidas, porque as peças ainda serão fabricadas, deixando o cliente à vontade nas grades exigidas.

### **Preço**

- A Le Lis Blanc possui a grande vantagem de ser pronta-entrega, porém a maior falha da marca é o *mark up* (o lucro dos lojistas com a revenda das roupas). A Le Lis Blanc possui o menor do mercado. Mesmo sendo uma grife que traz giro de venda nas lojas, a lucratividade é a menor de todas. Essa falha é citada em todas as conversas com clientes, até os que abundaram a marca devido a isso. Tem que se pensar urgentemente de como melhorar o *mark up* das peças para revenda;

- A marca estudada ainda carrega um formato de bonificação ou formato de pagamento bastante estagnado. Os concorrentes, além de oferecerem um lucro maior, diante do poder de compra do lojista, ofertam descontos ou maior prazo de pagamento, por exemplo: em até 120 dias ou descontos de 5%, incentivando-o comprar mais.

### **Distribuição**

- Tanto a Le Lis Blanc e a Daslu trabalham com showrooms apenas na cidade de São Paulo/SP. Muitos dos clientes que estão localizados em lugares distantes, não comparecem com tanta frequência na região sudeste. A Animale tem como grande vantagem possuir vendedores em todas as regiões do país.

### **Comunicação**

- A Le Lis Blanc não faz muitos eventos internos empresariais para lojistas das multimarcas, como apresentação da coleção. As marcas concorrentes seguem com esse tipo de trabalho, tornando-as com maior diferencial. Os clientes gostam de se informar e saber o que a marca está propondo de tendências para usar como instrumento de venda, algo a ser melhorado. Na marca estudada, o mesmo pode ser dito para eventos nas lojas físicas dos revendedores, em que chamam seus maiores clientes finais e fazem a apresentação da marca na cidade.

### **Oportunidades para marca Le Lis Blanc comparada às concorrentes:**

Com o aumento da moeda estrangeira, o mercado interno brasileiro é mais valorizado, pois as pessoas viajam menos e, assim, gastam menos no exterior. Existe uma maior valorização do mercado nacional e giro de seus produtos.

### **Ameaças para marca Le Lis Blanc comprada às concorrentes:**

Uma tendência sociocultural importante hoje em dia é a da participação do cliente e do consumidor nos processos gerenciais das marcas e das empresas. A opinião, as ideias e o próprio comportamento do consumidor se revelam importantes *inputs* para a gestão empresarial. Nota-se, uma relação mais vertical e mais próxima entre quem consome e quem produz. Nesse sentido a marca Le Lis Blanc se vê diante a uma ameaça na medida em que prevê pouco espaço para a participação de seus clientes na sua dinâmica de gestão organizacional. Em um contexto em que o cliente se sente empoderado desconsiderar suas opiniões pode ser um grande risco.

#### 4. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

Após obter as informações necessárias para que se possa montar um objetivo e, assim, traçar uma estratégia, a empresa tem que trabalhar de forma sistêmica para que suas metas sejam cumpridas. Um bom gestor faz da meta sistêmica, algo mais específico em termos de *outputs* (produto, preço, distribuição e comunicação), levando o estabelecimento ao sucesso, ao seu alvo.

De maneira ilustrativa pode-se montar um fluxograma de objetivos e estratégias:

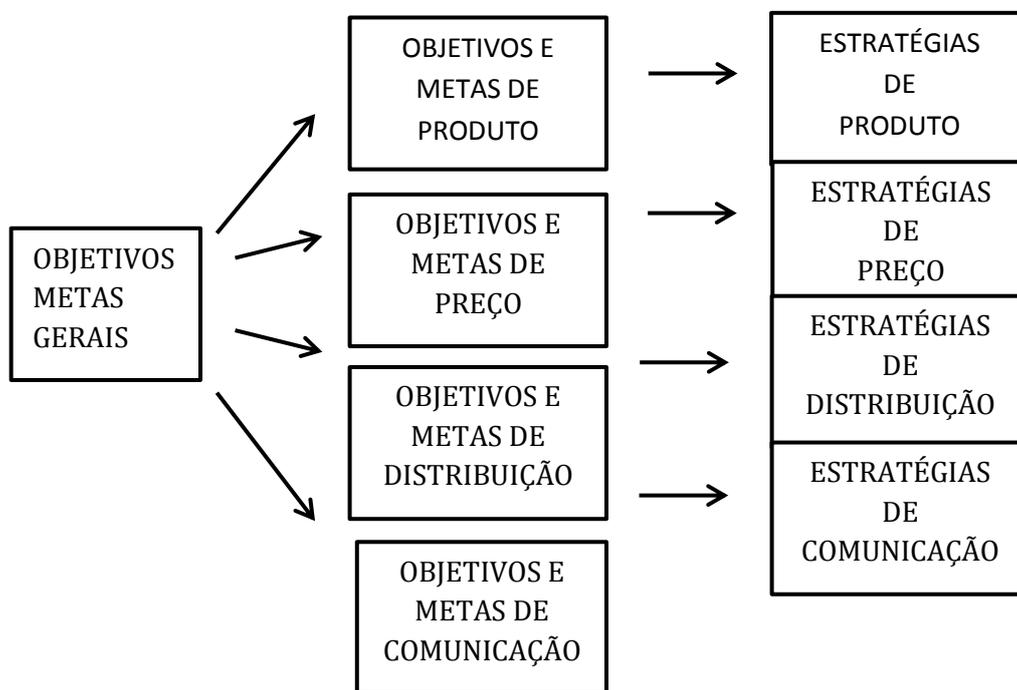


Figura 14 – Fluxograma de objetivos e estratégias. (YANAZE, 2012, p. 328)

#### Produto

A Le Lis Blanc em relação ao produto, ainda continua como líder, conforme a análise SWOT. Já a pesquisa com os clientes revelou, vários compradores alegam que a qualidade e estética do produto não são mais as mesmas, quando comparadas com as das coleções anteriores.

- Considerando o mercado altamente competitivo e o consumidor com acesso a marcas populares, é importante que a Le Lis Blanc mantenha-se fiel à sua tradição de oferecer produtos de qualidade e informação de moda;

- Estabelecer um fluxo de informação entre os responsáveis pelo relacionamento com os clientes e o departamento de estilo. É importante que as informações obtidas com os clientes (*input* dos lojistas) sejam convertidas em direcionamentos para o desenvolvimento de produto (*throughput*). Gerando, portanto, um produto mais competitivo e diferenciado (*output*);

- Justamente as peças das coleções de “perenes”, enquadradas como Vacas Leiteiras na Matriz BCG, são as primeiras a se esgotar na estação, demonstrando falha de planejamento e consequente perda nas vendas. É fundamental que a produção das coleções esteja alinhada às demandas dos clientes, evitando desperdício e otimizando a produção;

- Novamente a partir do que revelou a pesquisa com os lojistas, fica claro que é importante que o departamento de estilo adeque sua criação ao contexto real da consumidora brasileira. O grande desafio é manter-se atualizado em relação às tendências internacionais da moda, sendo capaz também de contemplar as especificidades da consumidora brasileira.

De maneira resumida, é emergencial uma maior integração entre os departamentos de criação e comercial para que o lojista se sinta contemplado em suas expectativas e para que a marca possa oferecer um produto mais competitivo.

## **Preço**

A Le Lis Blanc aparece como a mediana entre os concorrentes, conforme a análise SWOT, porém no questionário feito com as clientes, é onde a marca mais se perde comprada com as outras.

- A pesquisa revelou que o preço intermediário (*mark up*/lucro dos lojistas) do produto Le Lis Blanc é uma fragilidade. Se o produto não oferece algo que justifique seu alto valor, é necessário rever a estrutura de custos;

- Já que não se tem um *mark up* competitivo com o mercado, pode-se criar políticas de bonificações, como por exemplo: colocar um valor mínimo de compra e facilitar na forma de pagamento. Flexibilização dos 60 dias de prazo médio.

Resumidamente, a Le Lis precisa atualizar seu *mark up* e trabalhar com bonificações no pagamento. Embora uma pequena parte dos clientes peça consignação ou troca de mercadorias (pelo dobro, por exemplo), não é adequado

considerando o contexto geral da empresa, oferecer esse tipo de negociação. O sistema da pronta-entrega já representa um grande dinamismo com a marca assumindo boa parte dos riscos.

### **Distribuição**

A Le Lis Blanc aparece na análise SWOT na posição mediana. Como referência terá a Animale, que possui uma melhor expansão de vendas. Na pesquisa é citada a ausência dos vendedores e ações nas multimarcas.

- A capacidade de entregar com pontualidade é algo que os clientes valorizam. A Le Lis Blanc, por adotar o sistema de pronta-entrega, cumpre seu papel na pontualidade e rapidez de entrega. É importante que a empresa preserve esse ponto forte bastante valorizado;

- A marca precisa ter vendedores externos e showrooms itinerantes pelo Brasil. A Animale possui representantes e espaços de vendas em todas as regiões do país. Isso é uma grande vantagem na cobertura comercial, pois clientes de regiões distantes de São Paulo/SP não comparecem com frequência à cidade, porém podem realizar suas compras em capitais mais próximas de sua localidade;

- Praticar mais viagens para conhecer as cidades e clientes é essencial para que se firme o laço com os clientes existentes. Visitar as cidades e outras lojas, faz com que o vendedor tenha conhecimento da região e de outras possibilidades de negócios;

Conclui-se, que a Le Lis Blanc precisa manter sua pontualidade na entrega e rapidez, pois são itens valorizados na pesquisa. O investimento em outras localidades de showrooms no país, pois o cliente se movimenta até a cidade mais próxima com maior frequência, do que somente São Paulo. Os vendedores precisam viajar mais para conhecer os clientes e outras lojas.

### **Comunicação**

Na análise SWOT e no questionário, a Le Lis é posicionada com a que menos investe em comunicação na multimarca. O marketing da marca precisa de atentar

mais em fornecer materiais para que os lojistas possam divulgar e vender mais seus produtos.

- É importante investir em eventos de apresentação das coleções para que o lojista reconheça o valor do produto e se sinta estimulado a converter a venda;

- A Le Lis é a única marca que possui uma revista mensal com peças da coleção. Algo muito importante para ser mantido, pois criar revistas atualizadas facilita na hora da venda e apresenta novas peças daquele lançamento;

- A criação de eventos nas multimarcas, por exemplo: treinamento dos vendedores, arrumar o *visual merchandising* da loja, fazer um lançamento com os clientes finais, entre outras, são maneiras que ajudam na consolidação da marca na praça.

Pode-se concluir, que a Le Lis Blanc necessita investir em eventos nas multimarcas para aumentar a fidelização do cliente com a grife.

---

De maneira geral, a Le Lis Blanc ainda é uma marca bastante forte no mercado, porém suas concorrentes estão fornecendo itens que façam com que a mesma perca o patamar de líder. Em entrevista com os clientes foi citado dois itens essenciais para que uma marca se mantenha na liderança: primeiro, é o bom atendimento, em que 50% dos entrevistados disseram que influencia na hora da compra e, segundo, uma marca que ouça os clientes, afinal 36% dos entrevistados disseram a mesma resposta.

Hoje com o mercado muito acirrado e competitivo, os fabricantes que mais notarem o que os lojistas estão exigindo, serão as que estarão na frente. As informações da “empresa-comercial-multimarca” precisam ter “mão dupla”, um abastece o outro com dados para que caminhem juntos rumo ao alvo, ao sucesso, ao triunfo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É valendo-se das palavras de Jorge Amado que se chega ao fim deste trabalho: “A pena ou a máquina de escrever são armas tão mortais e necessárias, quanto o fuzil e a metralhadora” (AMADO, 2008, p. 28). E aqui se está encarando a célebre frase em um sentido de metáfora expandida, em que pena e máquina de escrever representam não apenas a escrita ou a literatura, mas também o que sempre está por trás da produção de um texto: o pensamento, a reflexão e o questionamento. É na crença de que só o constante exercício do pensamento interpretativo pode levar o indivíduo à emancipação e à liberdade que se termina aqui está pós-graduação em Moda.

Não foi um percurso fácil, sem tropeços. Foram, pelo contrário, longos semestres de aprendizados e amadurecimento. A monografia ora apresentada é a fase final desse percurso, e procurou, sempre que possível, aproximar os saberes apreendidos ao longo das disciplinas. E, se na sua estrutura estavam os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso, seu tema nasceu das experiências do aluno no meio profissional, no mercado. Os impactos da crise no mercado do atacado de moda transformaram-se no mote desta pesquisa, dele decorrendo todos os esforços investigativos e o planejamento de marketing proposto.

O primeiro passo foi no sentido de uma revisão bibliográfica, que situasse a pesquisa teoricamente e servisse também de amparo para as reflexões e análises que viriam. Foi aí que se reuniram nomes como os de Philip Kotler e Mitsuru Higuchi Yanaze, procurando relacionar a visão generalista e norte-americana daquele autor com o pensamento mais próximo e atual deste. Vieram também Márcio Roberto Camarotto, Marcos Cobra, Marcos Machado e tantos outros, cada qual oferecendo respaldo em uma área específica – mercado de atacado, marketing de moda, gestão de marcas etc.

Na sequência, foi realizado o trabalho empírico, prático, a tentativa de se implementar na realidade do mercado aquilo que se havia estudado em teoria. A coleta de informações (dados secundários), as entrevistas posteriores (com clientes), o tratamento analítico desse material, as interpretações e os cruzamentos e a proposta de um plano de marketing foram para o aluno uma grande oportunidade de se buscar a comprovação prática do seu estudo teórico. E o

resultado disso tudo foi a confirmação do que já se tinha como hipótese: diante da crise, a relação das empresas com seus clientes ganha extrema relevância e o nível de proximidade – e até de participação mútua – pode ser decisivo para o sucesso (ou o fracasso) da marca. Os clientes estão mais dispostos a participar dos processos da empresa, interferindo diretamente no que compram. E mantê-los afastados é um grande risco.

Resultado modesto? Talvez. Mas absolutamente enriquecedor para este aluno, que também é profissional no mercado da moda; e por outro lado útil ao contexto mercadológico atual. Porque o mercado precisa da reflexão acadêmica.

E fica a consciência de que o esforço dispensado ao longo da feitura deste trabalho – leituras, pensamentos, pesquisas e redação – são tão relevantes (ou até mais) do que seu resultado concreto final. Não era nossa intenção criar conceitos novos ou apresentar resultados totalmente inéditos. A ideia era, muito mais, alinhar pensamentos, articular teorias, relacionar o assunto com a moda e expressar tudo isso nesta monografia.

## REFERÊNCIAS

- ABIT. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/Imprensa.aspx#1770|ND|C>>. Acesso em: 6 de fevereiro de 2016.
- ACHERMANN, Simone; FOLKERS, Gerd; SIGRIST, Stephan; VARNHOLT, Burkhard; WANNAZ, Michèle. **Mind the Future**: Compendium for Contemporary Trends. 2. ed. Zurique: Think Tank of bank Sarasin & Co. Ltd and Collegium Helveticum of ETH and the University of Zurich, 2012.
- AMIGA ON-LINE. Disponível em: <<http://amigaonline.blogspot.com.br/2011/02/le-lis-blanc.html>>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2016.
- CAMAROTTO, Márcio Roberto. **Gestão de atacado e varejo**. Curitiba: IESDE BRASIL, 2009.
- CAVILLAS. Disponível em: <<http://www.cavillas.com/dujour-7>>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2016.
- CHURCHILL, Jr.; GILBERT, A.; PETER, PAUL J. **Marketing criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COBRA, Marcos. **Marketing e moda**. São Paulo: SENAC, 2007.
- COISAS DE DIVA. Disponível em: <<http://www.coisasdediva.com.br/2012/06/le-lis-blanc-beaute>>. Acesso em 13 de fevereiro de 2016.
- ENJOEI. Disponível em: <<https://www.enjoei.com.br/p/calca-paula-preta-lelis-14175323>>. Acesso em: 22 de março de 2016.
- ERNER, Guillaume. **Vítimas da moda? Como criamos, por que a seguimos**. São Paulo: SENAC, 2005.
- ESTADÃO. **Cenário global piora e ameaça Brasil**. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,cenario-global-piora-e-ameaca-o-brasil-imp,1608292>>. Acesso em: 6 de fevereiro de 2016.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Indústria têxtil paulista deve fechar mais de 12 mil vagas em 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>>. Acesso em: 6 de fevereiro de 2016.
- GANESAN, Shankar. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **The Journal of Marketing**. Chicago, p. 1-19. abr. 1994.
- HARRISON, Jeffrey S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- IBGE. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/sindical/default\\_result\\_completos.shtml](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/sindical/default_result_completos.shtml)>. Acesso em: 22 de março de 2016.
- IBOPE. **Pesquisa identifica hábitos de compra e consumo no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/ptbr/noticias/paginas/pesquisa-identifica-habitos-de-compra-e-consumo-de-no-brasil.aspx>>. Acesso em: 6 de fevereiro de 2016.
- IG ECONOMIA. **Miami tem um caloroso "OI" para os gastadores brasileiros**. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/miami-tem-um-caloroso-oi-para-os-gastadores-brasileiros/n1597460990438.html>>. Acesso em: 6 de fevereiro de 2016.
- JORNAL DE HOJE. **Especialista aponta o caminho para o Brasil sair da crise**. Disponível em: <<http://www.opovo.com.br/app/opovo/economia/2015/03/17/>>

- noticiasjornaleconomia,3408294/especialista-aponta-saidas-para-o-brasil-sair-da-  
crise.shtml>. Acesso em: 6 de fevereiro de 2016.
- KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo:  
Pearson Prentice Hall, 2009.
- KOTLER, Philip. **Management marketing**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson  
Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que  
estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier,  
2010.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo:  
Prentice Hall, 2006.
- LACERDA, Tales Sarmiento; MENDONÇA, Beatriz Quaresma. Marketing B2B: mapeamento  
dos trabalhos acadêmicos no Brasil de 1998 a 2007. **Administração**, Santa Maria, v.  
3, n. 2, p.219-229, mai/ago 2010.
- LE LIS BLANC. Disponível em: <<http://www.lelis.com.br/jaqueta-pink-perfecto.html>>.  
Acesso em: 19 de janeiro de 2016.
- \_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.lelis.com.br/regata-ana-julia.html>>. Acesso em: 19  
de janeiro de 2016.
- \_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.lelis.com.br/feminino/roupas/tops/blusa-jasmine-azul.html>>. Acesso em: 19 de janeiro de 2016.
- \_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.lelis.com.br/calca-jeans-paula-capri.html>>. Acesso  
em: 19 de janeiro de 2016.
- \_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.lelis.com.br/feminino/roupas/casacos/casaco-flavinha.html>>. Acesso em: 19 de janeiro de 2016.
- \_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.lelis.com.br/feminino/roupas/casacos/spencer-marta.html>>. Acesso em: 19 de janeiro de 2016.
- \_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.lelis.com.br/feminino/roupas/saias/saia-tule-bordado.html>>. Acesso em: 19 de janeiro de 2016.
- LILIAN PACCE. Disponível em: <<http://www.lilianpacce.com.br/moda/power-trio-kendall-jenner-sabrina-sato-e-bru-marquezine/>>. Acesso em 05 de março de 2016.
- MAXPRESS. **IEMI lança Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira**. 2013.  
Disponível em: <[http://www.maxpressnet.com.br/Conteudo/  
1,793686,IEMI\\_lanca\\_Relatorio\\_Setorial\\_da\\_Industria\\_Textil\\_Brasileira,793686,5.htm](http://www.maxpressnet.com.br/Conteudo/1,793686,IEMI_lanca_Relatorio_Setorial_da_Industria_Textil_Brasileira,793686,5.htm)>.  
Acesso em: 6 de fevereiro de 2016.
- O GLOBO. **Escassez da água já afeta 40% da população do planeta Terra**. 2013.  
Disponível em: <[http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2015/08/escassez-  
da-agua-ja-afeta-mais-de-40-da-populacao-do-planeta-terra.html](http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2015/08/escassez-da-agua-ja-afeta-mais-de-40-da-populacao-do-planeta-terra.html)>. Acesso em: 6 de  
fevereiro de 2016.
- \_\_\_\_\_. **A população mundial vai crescer 53% e chegar a 11,2 bilhões em 2100, diz  
relatório da ONU**. Disponível em: <[http://oglobo.globo.com/sociedade/  
sustentabilidade/populacao-mundial-vai-crescer-53-chegar-112-bilhoes-em-2100-  
diz-relatorio-da-onu-17003177](http://oglobo.globo.com/sociedade/sustentabilidade/populacao-mundial-vai-crescer-53-chegar-112-bilhoes-em-2100-diz-relatorio-da-onu-17003177)>. Acesso em: 22 de março de 2016.
- PORTAL DA INDÚSTRIA. **Segundo seminário “Pense nas Pequenas Primeiro”**.  
Disponível em: <[http://www.portaldaindustria.com.br/cni/iniciativas/eventos/  
2015/03/1,58172/2-seminario-pense-nas-pequenas-primeiro.html](http://www.portaldaindustria.com.br/cni/iniciativas/eventos/2015/03/1,58172/2-seminario-pense-nas-pequenas-primeiro.html)>. Acesso em: 6  
de fevereiro de 2016.

- RACKHAM, Neil. **Alcançando excelência em vendas**: spin selling – construindo relacionamentos de alto valor para seus clientes. São Paulo: M. Books, 2008.
- ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.
- TELLES, Renato. **B2B marketing empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- TURNBULL, Peter W.; LEEK, Sheena. Marketing business to business: comportamento de compra, relacionamentos e redes organizacionais. In: BAKER, M. J. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Presidente do tst debate pontos da reforma trabalhista com parlamentares**. Disponível em: <[http://www.tst.jus.br/noticias/asset\\_publisher/89Dk/content/presidente-do-tstdebate-pontos-da-reforma-trabalhista-com-parlamentares](http://www.tst.jus.br/noticias/asset_publisher/89Dk/content/presidente-do-tstdebate-pontos-da-reforma-trabalhista-com-parlamentares)>. Acesso em: 20 de março de 2016.
- URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.
- VALOR ECONÔMICO. **Crise faz mais da metade dos brasileiros mudar hábitos de consumo**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4215332/crise-faz-mais-da-metade-dos-brasileiros-mudar-habitos-de-consumo>>. Acesso em: 6 de fevereiro de 2016.
- YANAZE, Mitsuru Higuchi et al. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

Olá, este questionário faz parte da pesquisa que embasa o meu Trabalho de Conclusão de Curso na pós-graduação em Estética e Gestão da Moda, na USP. Estou desenvolvendo um projeto de planejamento de marketing para a marca Le Lis Blanc e gostaria de contar com a sua contribuição, respondendo às perguntas abaixo. Agradeço desde já.

1. Pensando apenas nas vendas, quais dos critérios abaixo são os dois mais importantes na hora de escolher suas marcas fornecedoras?

- a) marca desejada, que tem giro (vende de fato)
- b) marca famosa, que atrai público (mas não vende tanto)
- c) marca barata, que gera alto lucro (vende por tabela)
- d) marca de pronta-entrega (em vez de pedido)
- e) marca com bom relacionamento (desconto, troca, evento etc.)

2. Agora pensando no seu consumidor final, o que ele mais valoriza quando busca a sua loja?

- a) preço baixo
- b) produto exclusivo
- c) produto da moda
- d) bom atendimento
- e) outro

3. Pensando exclusivamente no produto, o que você mais valoriza na hora de escolher suas marcas fornecedoras?

- a) variedade de produtos (linha extensa)
- b) diferenciação dos produtos (ninguém faz igual)
- c) padronização dos produtos (igual à maioria)

- d) qualidade dos produtos (acabamento e durabilidade)
- e) adequação com tendências (está na “moda”)

4. Pensando exclusivamente na entrega dos produtos, o que você mais valoriza na hora de escolher suas marcas fornecedoras?

- a) rapidez na entrega (tempo entre o pedido e a entrega)
- b) pontualidade na entrega (cumprir o prazo prometido)
- c) apresentação dos produtos (estado das peças)
- d) material de divulgação (lookbook, pôster, material de VM etc.)
- e) outros

5. Pensando exclusivamente em custo e preço, o que você mais valoriza na hora de escolher suas marcas fornecedoras?

- a) custo dos produtos (preço de cada peça)
- b) mark up (lucro dos lojistas)
- c) descontos (quanto mais compra, maior o desconto)
- d) facilidade no pagamento (parcelamento, desconto à vista etc.)
- e) consignação (devolução do que não foi vendido)

6. No que se refere ao relacionamento entre o lojista e a marca, o que você mais valoriza na hora de escolher seus fornecedores?

- a) eventos (desfile, apresentação de coleção, treinamento etc.)
- b) visual merchandising (marca oferece trabalho de VM ao lojista – corner, por exemplo)
- c) compreensão quanto à coleção (marca ouve a opinião do lojista e muda seus produtos)
- d) acesso no atendimento (marca está disponível ao lojista – SAC, e-mail, telefone etc.)
- e) brindes (tanto para o lojista, quanto para o consumidor final)

7. Pensando no showroom da marca fornecedora, o que você mais valoriza?

- a) localização / proximidade
- b) conforto / apresentação
- c) quantidade / variedade de marcas (showroom com várias marcas)
- d) participação em feiras regionais
- e) outros

8. O que você mais valoriza na Le Lis Blanc como seu fornecedor?

- a) preço (adequado, justo, barato, lucro etc.)
- b) atendimento / relacionamento (vendedores, representantes etc.)
- c) produtos (qualidade, variedade, exclusividade etc.)
- d) rapidez na entrega (pronta entrega)
- e) outros

9. Se essa vantagem assinalada acima deixasse de existir, você continuaria comprando da Le Lis Blanc?

- a) sim, continuaria com certeza
- b) talvez continuasse, mas apenas se as outras vantagens fossem mantidas
- c) não, deixaria com certeza

10. O que você acha que a Le Lis Blanc poderia fazer para melhorar o relacionamento com o revendedor e, assim, aumentar os pedidos?