

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

KELMA NUNES PEREIRA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA O SEGMENTO DE MODA PLUS SIZE:
ESTUDO DE CASO DA MARCA XZ FOR ALL CURVES.**

**GOIÂNIA-GO
DEZEMBRO DE 2017**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

KELMA NUNES PEREIRA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA O SEGMENTO DE MODA PLUS SIZE:
ESTUDO DE CASO DA MARCA XZ FOR ALL CURVES.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração, do Centro Universitário Alves Faria, com a linha de pesquisa Gestão Integrada de Mercados, para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luis Antônio Vilalta.

**GOIÂNIA-GO
DEZEMBRO DE 2017**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

KELMA NUNES PEREIRA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA O SEGMENTO DE MODA PLUS SIZE:
ESTUDO DE CASO DA MARCA XZ FOR ALL CURVES.**

AVALIADORES:

Prof. Dr. Luis Antônio Vilalta
(Orientador)

Prof^a. Dr^a. Hérica Landi de Brito

Prof. Dr. Raulison Alves Resende

**GOIÂNIA-GO
DEZEMBRO DE 2017**

RESUMO

Este estudo buscou por meio da discussão do tema estratégia de marketing no segmento *plus size* sugerir debates mais profundos a respeito deste assunto a partir do estudo de caso da empresa XZ, que está em processo de expansão da sua marca para a cidade de São Paulo. Sabendo que a empresa precisa entender e atender as necessidades e os desejos desse mercado, o objetivo do estudo foi identificar as estratégias de marketing para promover a expansão dos produtos de moda *plus size* da marca XZ na cidade de São Paulo-SP. Este segmento foi escolhido, pois é notória a escassez de oferta de produtos de moda para as “gordinhas”, e também porque a empresa, a qual a pesquisadora presta consultoria, tem pretensão de atuar naquela região. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, com coleta de dados secundários por meio de pesquisa bibliográfica, e na modalidade de estudo de caso único. A abordagem para o tratamento de dados foi qualitativa e quantitativa, na medida em que entrevistou-se gestores da empresa e aplicou-se questionários junto aos consumidores e lojistas do segmento *plus size*. Os resultados mostraram que, apesar das mudanças no segmento *plus size* quanto ao crescimento do investimento no setor, ainda há um mercado inexplorado e com grande potencial para a marca XZ. Entretanto, a empresa precisa formalizar suas estratégias em um plano de marketing condizente com a demanda de mercado.

Palavras – chave: *Estratégia de marketing. Consumo de moda plus size. Segmentação e posicionamento.*

ABSTRACT

This study sought through the discussion of the theme of marketing strategy in the segment plus size suggest deeper debates on this subject from the case study of the company XZ that is in the process of expanding its brand to the city of São Paulo. Knowing that the company needs to understand and meet the needs and desires of this market, the objective of the study was to identify marketing strategies to promote the expansion of XZ brand plus size fashion products in the city of São Paulo. This segment was chosen because it is notorious the shortage of fashion products for the "chubby", and also because the company, which the researcher advises, has a pretension to act in that region. The objectives are an exploratory research, with secondary data collection through bibliographic research and in the single case study modality. The approach to data processing was qualitative and quantitative, in that the company managers were interviewed and questionnaires were applied to consumers and shopkeepers in the plus size segment. The results showed that despite the changes in the plus size segment regarding the growth of investment in the sector, there is still an untapped market with great potential for the XZ brand. However, the company must formalize its strategies into a marketing plan that is consistent with market demand.

Keywords: *Marketing strategy. Fashion consumption plus size. Segmentation and positioning.*

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE GRÁFICOS	8
INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 1: REFERENCIAL TEÓRICO	18
1.1 Estratégia empresarial	18
1.1.1 Conceito e formulação da estratégia	18
1.1.2 Modelos teóricos e abordagens estratégicas	30
1.2 Marketing	38
1.2.1 Origem e evolução do conceito de marketing	38
1.2.2 Variáveis estratégicas de marketing	46
1.2.3 Planejamento da estratégia de marketing	60
1.3 Análise da competição empresarial	65
1.3.1 Conceitos e forças que moldam a competição empresarial	65
1.3.2 Ferramentas para analisar a competição empresarial	69
1.4 Segmentação, diferenciação e posicionamento de mercado.....	77
1.4.1 Conceitos de segmentação, diferenciação e posicionamento.....	77
1.4.2 Segmentação nos mercados B2C e B2B	85
1.5 Consumo e comportamento do consumidor	93
1.5.1 Conceitos de consumo e comportamento do consumidor	93
1.5.2 Comportamento do consumidor B2C	99
1.5.3 Tendências dos padrões de consumo B2C.....	112
1.5.4 Consumo de moda plus size.....	123
CAPÍTULO 2: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	130
2.1 Modelo de pesquisa	130
2.2 Unidades de análise	134
2.3 Etapas da pesquisa	136
CAPÍTULO 3: ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	143
3.1 Consumidora - alvo para os produtos de moda plus size da XZ	143
3.2 Opinião e potencial do lojista de moda plus size em São Paulo	150
3.3 Análise da competitividade da XZ	153
3.4 Estratégias de marketing para o segmento de moda plus size da XZ.....	157
CONSIDERAÇÕES FINAIS	166
REFERÊNCIAS.....	173
APÊNDICE A - Respostas da gestora de marketing XZ	177
APÊNDICE B - Respostas da gestora comercial XZ.....	180
APÊNDICE C - Roteiro entrevista gestora de marketing XZ.....	185
APÊNDICE D- Roteiro entrevista gestora comercial XZ	186
APÊNDICE E - Questionário lojistas plus size de São Paulo.....	187
APÊNDICE F - Questionário consumidora plus size de São Paulo.....	188

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Discilinas de valor	35
Figura 2 - Modelo Delta: três opções de estratégia competitiva	36
Figura 3 - Definições para o termo marketing.....	38
Figura 4 - Ciclo de vida de vendas e lucro de um produto	50
Figura 5 - Estratégias de marketing aplicadas ao ambiente digital.....	58
Figura 6 - Matriz Swot cruzada.....	70
Figura 7 - Matriz BCG.....	73
Figura 8 - Matriz GE	74
Figura 9 - Definições de comportamento do consumidor	98
Figura 10 - Campanha C&A com modelo plus size Maria Luiza Mendes.....	126
Figura 11 - Modelos da Ford Models Brasil.....	127
Figura 12 -Tipos de projeto de estudo de caso	132
Figura 13 - Fases do estudo de caso da XZ.....	137
Figura 14 - Foto oficial do sorteio do look XZ	140
Figura 15 - Matriz swot da XZ.....	156

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Manequim da consumidora plus size em São Paulo	144
Gráfico 2 - Atributos que influenciam a decisão de compra plus size	145
Gráfico 3 - Investimento mensal da consumidora em moda plus size.....	146
Gráfico 4 -Tipo de estabelecimento onde a consumidora faz a compra plus size..	147
Gráfico 5 - Meios de comunicação mais utilizados pela consumidora plus size.....	148
Gráfico 6 - Consumo de moda plus size conforme estilo e idade.....	149
Gráfico 7 - Volume de vendas plus size nas lojas de São de Paulo.....	151
Gráfico 8 - Critérios da escolha do lojista pelo fornecedor de moda plus size	151
Gráfico 9 - Meios de comunicação preferidos pelo lojista de São Paulo	152

INTRODUÇÃO

O termo moda em sentido amplo refere-se à tendência de consumo e comportamento das pessoas em um período histórico. Segundo Fogg (2013, p. 8 apud CORSATTO, 2016, p. 86), originado do latim 'modus', literalmente 'medida', o termo 'moda' passou a expressar valores diversos como conformidade e relações sociais, rebelião e excentricidade, aspiração social e status, sedução e encanto. Outro termo muito utilizado para designar moda, principalmente quando está relacionada a estilo, é a palavra inglesa *fashion*, cuja tradução é "moldar, ou seja, fazer algo sob medida, dentro de um determinado padrão, com especificidades e no caso do *fashionismo*, confeccionar com domínio da técnica e capacidade criativa, o que caracteriza o estilo" (CORSATTO, 2016, p. 86).

O mercado de moda no Brasil é um importante segmento econômico. Segundo dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial - IEMI (apud, Sebrae, 2015), no ambiente competitivo mundial, o Brasil exporta US\$ 1,9 bilhão de têxteis e vestuários por ano ocupando a 41ª (quadragésima primeira) posição. A China, que é o maior exportador de tecidos e vestuários do mundo com US\$ 167 bilhões de dólares, está entre os primeiros países exportadores de vestuário para o mercado interno brasileiro.

Na mesma discussão Roberto Chadad (2017), presidente da Associação Brasileira do Vestuário - ABRAVEST, esclarece no site da Associação que os fatores positivos para o promissor cenário econômico do varejo têxtil e de vestuário são: produto importado em abundância; modelos e produtos variados que atendem desde a classe A até a classe D; custos dos importados muito reduzidos em cerca de 30 a 40% (menor); tempo de transporte de importados (pode levar somente 72 horas para serem colocados no Brasil); prazos de pagamento de produtos importados podem chegar a 180 dias ou mais; os produtos importados podem ser produzidos com a própria marca.

Além disso, segundo Barki; Botelho e Parente (2013), a rápida expansão do poder de compra de países como Brasil, China e Índia está transformando esses países em mercados líderes para varejo e bens de consumo. Conforme os autores, além de o Brasil apresentar uma renda *per capita* superior à de países como China,

Índia e África do Sul, outra razão que contribui para a maior maturidade do varejo brasileiro está associada à maior predominância da população em áreas urbanas no País, comparado com a Índia, a China e a África do Sul.

Dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil - ABIT (2013a apud FARIA; MORAES, 2013), revelam que o país é referência mundial nos segmentos de moda praia e *jeanswear*. Além disso, outra pesquisa da ABIT (2012, apud FARIA; MORAES, 2013, p.4) mostra que o Brasil conta com mais de cem escolas e faculdades de moda e com trinta mil empresas formais nesse setor, e um faturamento anual de aproximadamente US\$ 67 milhões.

Duas regiões brasileiras que se destacam no segmento de moda são: o Centro-Oeste, especialmente o estado de Goiás, e o Sudeste, com predominância do estado de São Paulo.

Segundo Corsatto (2016, p. 104-107), o Estado de Goiás é o mais populoso da Região Centro-Oeste, geograficamente bem localizado em termos de macrologística para recepção e distribuição de insumos – especialmente a capital, Goiânia, com economia próspera e em constante crescimento, sendo que embora o estado seja eminentemente de vocação agrícola, no ano de 2012 o setor de serviços ocupou o primeiro lugar na constituição do Produto Interno Bruto - PIB goiano, com 59,3%, seguido da indústria, com 26,6%, e agropecuária, com 14,1%.

Para Castro e Brito (2010 apud CORSATTO, 2016, p. 107- 109), a indústria de confecção de Goiás ganhou relevância e adquiriu o status de indústria da moda a partir década de 1990, com a dinamização da economia do estado. Contudo, estima-se que ela tenha surgido entre as décadas de 1960 e 1970 para suprir uma dificuldade na aquisição de artigos de vestuário, considerando a distância dos grandes centros de moda país, as dificuldades de acesso e a demora para estes produtos chegarem ao estado. Historicamente, estes empreendimentos surgiram com a característica de “negócios familiares, como ateliês de costura [...] e produtos de alfaiataria, e, embora tenham alterado sua estrutura [...] para indústrias mais profissionalizadas, ainda preservam [...] a característica de empresas familiares e de micro ou pequeno porte” (CORSATTO, 2016, p. 109).

Castro (2004 apud CORSATTO, 2016, p. 109) afirma que, em termos de crescimento e desenvolvimento econômico, o setor de confecções de Goiás segue a

dinâmica da economia do país, sendo que dentre os municípios do estado que foram identificados como potenciais aglomerações produtivas estão: Jaraguá como produtor de jeans, Região Metropolitana de Goiânia com moda feminina, Taquaral de Goiás como polo produtor de moda íntima e Pontalina com uma produção diversificada. Neste contexto, a moda goiana se fortaleceu no mercado, levando o estado de Goiás a despontar como uma das referências nacionais em moda, atraindo compradores de toda parte do Brasil e Exterior.

Da mesma forma o crescimento do setor de confecções é destaque no estado de São Paulo. Novamente o IEMI (2013 apud ABIT, 2014), indica que em relação ao crescimento da indústria têxtil e de confecção entre 2009 e 2013, houve um aumento de 8,9% das indústrias no Brasil, enquanto que em São Paulo, o principal estado produtor e empregador do setor têxtil do país, a alta foi de apenas 1,8%. São Paulo detém 27,8% do universo Brasil. Já a produção de confecções nacional cresceu 0,8% no mesmo período enquanto São Paulo cresceu 7,9%, detendo 23% da produção nacional.

Os dados do IEMI (2013 apud ABIT, 2014), esclarecem também que esse cenário garante ao Estado grande participação no montante do setor no país, cuja produção têxtil chegou a 623 mil toneladas em 2013, mais de 0,6% em relação a 2012, sendo 32% equivalente à produção brasileira de fios, tecidos planos e malhas. Em valores, a produção alcançou R\$ 13,6 bilhões, mais de 5,6%, e sendo 29% do valor nacional. A produção de confeccionados somou 2,2 bilhões de peças no ano, mais de 1,5%, sendo equivalente à 23% de participação no total do país. Em valores, os confeccionados atingiram R\$ 23,9 bilhões, mais de 6,2%, representando 21% do valor nacional.

O estudo do IEMI (2013 apud ABIT, 2014), indica ainda que as empresas instaladas no Estado de São Paulo representam 28% do total nacional, sendo aproximadamente 32% do pessoal ocupado na cadeia têxtil brasileira em 2013, somando no total 893 (oitocentas e noventa e três) indústrias de fios, tecidos e beneficiamento, que representa cerca de 30% do total do Brasil, juntamente com outros 8.298 confeccionistas, que correspondem à aproximadamente 28% do total. Além disso, considerando todos os elos da Cadeia, os principais polos

confeccionistas do Estado são: a Grande São Paulo (4.944 empresas), Americana (606 empresas) e a Região macrometropolitana (373 empresas).

Em novo estudo o IEMI (2017) indica que no período de janeiro a agosto do ano de 2017, a produção de vestuário nacional chegou a 3,8 bilhões de peças produzidas, 4,9% maior frente a igual período de 2016. Por sua vez, a exportação cresceu 2,64% (17,6 milhões de peças) e a importação foi maior sobre igual período dos oito primeiros meses do ano passado, em 53,3% (545,4 milhões de peças). Para o fechamento do ano de 2017 as estimativas apontam para um crescimento de 3,9% (5,9 bilhões de peças) sobre o ano de 2016.

Faria e Moraes (2013, p.2 - 3) complementam esta discussão afirmando que a cidade de São Paulo é sede de uma das cinco maiores semanas de moda do mundo: o São Paulo *Fashion Week*. Este evento também dispõe de uma edição específica para um segmento de moda feminino pouco estudado no Brasil que é formado pelas consumidoras de moda *plus size*.

O termo *plus size*, em tradução literal do inglês, significa ‘tamanho mais’ ou tamanho maior. No Brasil a denominação mais usual e popular adotada no varejo é pelas letras GG, que expressa um tamanho maior. Quem melhor conceitua este termo é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. De acordo com o Sebrae (2015) o segmento *plus size* é um nicho de moda formado por tamanhos especiais, também chamado de moda GG, cujo foco são homens e mulheres, jovens e adultos que usam roupas acima do padrão convencional disponíveis nas lojas, e que não querem apenas vestir uma roupa que atenda ao seu manequim, mas sobretudo ressaltar seu estilo e beleza por meio do uso de roupas e acessórios que estão na moda. É um público exigente e sofisticado, que busca consumir moda que vista o seu corpo e satisfaça a sua vaidade.

Segundo a Associação Brasileira do Vestuário – ABRAVEST (apud SEBRAE 2015), este é um mercado em expansão que cresce 6% ao ano e movimenta cerca de R\$ 5 bilhões, o que representa 5% do faturamento total do segmento de vestuário. A expectativa, segundo a associação, é de um crescimento de pelo menos 10% ao ano.

A revista Exame (apud FÁRIA; MORAES, 2013) publicou que um levantamento feito pelo Incor juntamente com o Hospital da Criança da USP em São

Paulo indica que 66,3% dos paulistanos estão acima do peso. Além disso, conforme o Ministério da Saúde (2014 apud SEBRAE, 2015), outro estudo inédito intitulado Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças entrevistou 45,4 mil pessoas em todas as capitais, e no Distrito Federal, de julho de 2012 a fevereiro de 2013, e revelou que 50,8% dos brasileiros estavam acima do peso, e, destes, 17,5% eram considerados obesos. Ou seja, mais da metade da população brasileira pode ser considerada público alvo da moda *plus size*.

Conforme outro levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE (apud SEBRAE, 2015), todos os estados brasileiros registram incidência alta de pessoas acima do peso, embora as maiores concentrações estejam nos estados das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste. Isto significa que a situação é considerada, em termos de saúde, como algo preocupante, mas por ser uma realidade difícil de ser revertida em curto prazo, demonstra também que há um contingente considerável de pessoas com demandas por produtos e serviços que lhes sejam adequados, como por exemplo, a moda *plus size*.

Ainda conforme o Sebrae (2015), marcas populares já desenvolvem coleções próprias para o segmento de moda *plus size* como, por exemplo, as lojas C&A, Malwee, Marisa. Conforme informações do site da C&A, esta é uma multinacional holandesa, que começou no Brasil no ano de 1976, com a inauguração da primeira loja de departamento no Shopping Ibirapuera, em São Paulo, tem mais de 270 (duzentas e setenta) lojas em 125 (cento e vinte e cinco) cidades do país, e ainda está entre as maiores cadeias de varejo do mundo com a linha *plus size* “*Special for You*”. O site do grupo Malwee indica que o grupo atua no segmento de vestuário desde o ano de 1968 produzindo moda com foco na sustentabilidade, qualidade, inovação e respeito às pessoas. Para o segmento de moda *plus size* dispõe da linha “Grandes Abraços”. Já o site da Marisa registra que a empresa é uma tradicional rede de lojas de departamentos brasileira que foi fundada no ano de 1948, na cidade de São Paulo, por Bernado Goldfarb, e atua no segmento de moda *plus size* com linha “Especial para você”.

No mesmo estudo o Sebrae (2015) destaca que as tradicionais lojas do varejo brasileiro Riachuelo, Renner e Pernambucanas também possuem coleções *plus size*. Conforme informações dos sites dessas empresas, a primeira é uma grande

empresa de moda brasileira e uma das três maiores redes de varejo do país, com quase 300 (trezentas) lojas em todo o território nacional, e um parque fabril que supera todos os outros da América Latina; a segunda é considerada a maior varejista de moda do país em faturamento, presente nas cinco regiões do país; e a terceira empresa, fundada pelo sueco Herman Theodor Lundgren no Recife no início do século 20 como atacadista de tecidos, também é referência no comércio varejista brasileiro.

Contudo, o mesmo estudo do Sebrae (2015) indica que, apesar deste cenário, os consumidores da moda *plus size* ainda encontram dificuldades em comprar roupas e acessórios que atendam às suas necessidades de tamanho e estilo, seja nos grandes varejistas, nas lojinhas de bairro ou em boutiques.

Na mesma linha, segundo Faria e Moraes (2013), para a “gordinha” o fato de não achar roupas que sigam as últimas tendências e que sirvam perfeitamente no seu corpo, que já é rejeitado pela sociedade, pode ser um fator determinante a afetar não só a sua autoestima, mas o seu autoconceito também, podendo proporcionar alguns problemas.

Atenta às tendências desse mercado, a empresa goiana de confecções XZ pretende ampliar a distribuição da sua linha *plus size* para os estados das regiões Sul e Sudeste do país, iniciando pela cidade de São Paulo.

Assim, o presente estudo contempla o tema estratégia de marketing no segmento *plus size* a partir do estudo de caso da empresa XZ. Quanto à delimitação dessa temática, a ênfase foi o planejamento da estratégia de marketing como um processo empreendido pela empresa a partir da análise das oportunidades de mercado, da segmentação e o dimensionamento do mercado-alvo, visando melhor atender as necessidades e os desejos desse mercado, como também melhor posicionar a marca XZ na cidade de São Paulo.

Neste sentido, convém ressaltar a seguir alguns conceitos que serviram de base para o estudo: Estratégia empresarial; Consumo; Marketing e Planejamento da estratégia de marketing, considerando o marketing STP (*Segmentation, Targeting e Positioning*), em português, marketing SAP (Segmentação, Alvo e Posicionamento).

Conforme a premissa do marketing SAP (Segmentação, Alvo e Posicionamento), produtos e/ou serviços são ofertados e posicionados para grupos

de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores e/ou comportamentos de compra. Portanto, a pergunta da presente pesquisa é:

Quais são as estratégias de marketing mais adequadas para promover a expansão da marca XZ no segmento de moda *plus size* em São Paulo?

A discussão decorrente dessa pergunta envolve um dos principais desafios de gerenciar o esforço de marketing, a saber: planejar estratégias levando em conta os recursos e a posição relativa da empresa diante dos seus concorrentes, do consumidor e do ambiente empresarial, ambos em passos de rápidas transformações, podendo proporcionar resultados negativos ou vantagem competitiva nos mercados alvos.

Assim, o objetivo geral é: Identificar as estratégias de marketing para promover a expansão dos produtos de moda *plus size* da marca XZ na cidade de São Paulo.

Os objetivos específicos são:

OB1: Descrever os fundamentos da estratégia de marketing detectados na teoria pelos autores dessa área de conhecimento;

OB2: Levantar a experiência da empresa XZ quanto ao mercado *plus size* e ao desenvolvimento da estratégia de marketing;

OB3: identificar junto aos lojistas do mercado de São Paulo os determinantes da escolha do fornecedor *plus size*, a preferência quanto aos meios para receber informações sobre novos produtos e o potencial de vendas do estabelecimento;

OB4: Descrever o perfil da consumidora-alvo conforme os seguintes critérios: produto (manequim e determinantes da compra *plus size*); preço (investimento mensal em produtos *plus size*), praça (canal preferido para efetuar compras *plus size*), e promoção (meios utilizados para se informar a respeito da moda *plus size*);

OB5: Verificar a opinião da consumidora a respeito da oferta *plus size* quanto à adequação dos produtos ao seu manequim, estilo e idade;

OB6: Estabelecer o caminho para o desenvolvimento da estratégia de marketing da XZ no segmento de moda *plus size* da cidade de São Paulo.

A relevância do presente estudo se justifica, primeiramente, pelo fato da pesquisadora ser consultora empresarial e ter necessidade de conhecer o mercado local e nacional e a consumidora *plus size*.

Outro fator de relevância é o volume enorme de dados que são produzidos pelas empresas nacionais do segmento de moda *plus size* sobre o perfil atual da consumidora, porém poucos desses dados são analisados de forma inovadora para gerar publicações relevantes sobre tema estratégia de marketing.

E, além disso, esses estudos comprovam que há uma demanda real para o nicho de moda *plus size* no mercado nacional, o que permite avaliar a possibilidade de apostar neste segmento para alavancar pequenos negócios e agradar aos consumidores, oferecendo maior valor agregado dentro das tendências da moda. Ao mesmo tempo, por se tratar de um nicho de moda onde as barreiras de entrada tendem a ser menores, a viabilidade para o presente estudo é confirmada.

Portanto, quanto à abrangência, o estudo envolve o contexto descrito acima, onde a unidade de análise única, a empresa XZ, está inserida. As hipóteses desenvolvidas para tal estudo estão associadas aos objetivos específicos e são descritas da seguinte forma:

H1: Ao longo da história, a ênfase dada à estratégia de marketing esteve diretamente associada ao conceito do termo marketing e às influências recebidas dos estudos da administração estratégica.

H2: A empresa tem experiência no mercado *plus size*, mas não planeja sua estratégia de marketing;

H3: O volume de vendas *plus size* nas lojas de São Paulo confirma o potencial do segmento, sendo que o lojista escolhe seu fornecedor pelo preço e prefere receber informações de um representante comercial;

H4: A consumidora se encaixa em perfis específicos de consumo considerando um produto de mix variado, o preço, a loja que vende multimarcas como melhor canal para compra, e a promoção digital como melhor meio de comunicação;

H5: A oferta *plus size* não se adequa ao manequim, estilo e idade da consumidora.

H6: A estratégia de marketing da XZ deve iniciar pela estruturação do plano de um marketing, com a oferta de um produto adequado às necessidades da consumidora-alvo, e posteriormente com foco no posicionamento e manutenção da marca.

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso único, com unidades de análises incorporadas, porque no mesmo estudo de caso serão analisados a empresa (unidade única representada pelas gestoras), os lojistas (unidade incorporada um) e as consumidoras *plus size* (unidade incorporada dois). Tais unidades de análise compreendem as múltiplas fontes utilizadas para coletar os dados.

O estudo também foi qualitativo e exploratório, com uso do levantamento de dados secundários por meio da pesquisa bibliográfica sobre o tema, e do levantamento de dados primários por meio de entrevista individual com as gestoras da empresa; e foi quantitativo, conclusivo e descritivo, com levantamento de dados primários por meio da aplicação de questionários com lojistas do segmento de moda da cidade de São Paulo via telefone, e com as consumidoras *plus size* da mesma cidade via rede social.

Além da Introdução, o trabalho está dividido em três capítulos, a saber: Capítulo 1: Referencial Teórico, no qual é apresentada a abordagem teórica e conceitual a respeito do tema escolhido para subsidiar a dissertação; Capítulo 2: Proposta Metodológica, ou seja, o capítulo descreve o modelo e as fases da pesquisa, bem como características das unidades de análise por meio do processo amostral escolhido para coletar os dados; e o Capítulo 3: Análise dos Resultados, no qual os dados analisados são descritos por meio de categorias relacionadas com os objetivos e com as três unidades de análise do presente estudo. Na sequência estão a Conclusão, as Referências e os Apêndices.

CAPÍTULO 1: REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Estratégia empresarial

1.1.1 Conceito e formulação da estratégia

Existe uma variedade de conceitos sobre estratégia na área da Administração. Para Ansoff e McDonnell (1993, p.70), o conceito de estratégia é abstrato: “conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. De forma mais específica Wright; Kroll e Parnell (2014, p.24) afirma que a “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Também é importante esclarecer que “enquanto a estratégia está ligada a decisões gerais e abrangentes, as táticas visam objetivos específicos e, de preferência, quantificáveis” (MADRUGA et. al., 2011, p.51). Na mesma linha considera-se estratégia como:

[...] O conjunto de movimentos da empresa em direção ao futuro [...]. Tática é o detalhamento da estratégia em ações específicas a serem empreendidas. Ações que possibilitem o atendimento diferenciado [...], como personalização e criação de canais de comunicação direta com os clientes, são formas de operacionalizar a estratégia; Objetivos são a descrição da situação futura desejada. A quantificação de parâmetros ligados às táticas, como grau de satisfação dos clientes atendidos através dos canais de distribuição direta [...] (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999, p.248, apud MADRUGA et. al., 2011, p.48).

Assim, tradicionalmente foi concebido na teoria da administração que o desenvolvimento da estratégia é responsabilidade da alta gerência enquanto que a execução da mesma, por meio das táticas para cumprir os objetivos estratégicos, é de responsabilidade do nível operacional de cada unidade de negócio ou de seus departamentos. Deste modo, a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a gestão deve realizar as tarefas a seguir:

[...] Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo; Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno; Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais; Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do

ambiente; Implementar as estratégias; e Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2014, p.24).

Cada estágio do processo de administração estratégica não pode ser considerado de forma isolada. Esses estágios são interrelacionados porque a mudança em um ponto qualquer afetará os demais estágios do processo. Por uma questão de limitação do assunto vamos tratar aqui apenas da formulação ou desenvolvimento da estratégia. Existem quatro regras para a formulação da estratégia empresarial:

[...] Padrões pelos quais o desempenho do presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas; Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial; Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é frequentemente chamado de conceito organizacional; e As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia a dia, chamadas de políticas operacionais (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p.70).

Na mesma linha, Mintzberg et. al. (2010, p.21 - 292), descreve os pressupostos teóricos e as limitações de dez escolas sobre como os gestores devem conduzir o processo para formulação da estratégia, a saber: Designer, Planejamento, Posicionamento; Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental, e Configuração.

Os conceitos-chave da Escola do Design tratam a formulação da estratégia como um processo informal, essencialmente em concepção, dando mais ênfase “às avaliações das situações externas e internas, a primeira revelando ameaças e oportunidades no ambiente, a última apontando pontos fortes e fracos da organização” (MINTZBERG, et. al., 2010, p.37). Sete premissas sustentam esta escola, a saber:

[...] A formulação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente. [...] A responsabilidade por esse controle e essa percepção devem ser do executivo principal [...] o estrategista, [...] o executivo que está no ápice da pirâmide organizacional [...]. O modelo da formulação de estratégia deve ser mantido simples e informal. [...] As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de

design individual. [...] O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva. [...] Essas estratégias devem ser explícitas; assim, precisam ser mantidas simples. [...] Só depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que podem ser implementadas (ANDREWS, 1982, apud MINTZBERG et. al., 2010, p. 40 - 44).

Para Andrews (1982, apud MINTZBERG et. al., 2010, p. 40 - 45), a primeira premissa define a ação estratégica como uma aptidão adquirida, e não natural ou intuitiva; a segunda não só relega outros membros da organização a papéis subordinados na formulação da estratégia, como também exclui os atores externos do processo; a terceira trata a estratégia como um esquema conceitual, que segue uma linha estreita entre a intuição inconsciente de um lado e análise formal do outro, e no meio um ato de julgamento; a quarta concentra-se no processo pelo qual a estratégia deve ser desenvolvida, para embasar a competência distintiva e não no seu conteúdo; a quinta permite a continuidade da formulação da estratégia durante e depois da sua implementação; a sexta trata a estratégia para quem as faz e, se possível, sendo esta articulada de forma simples para que os outros membros da organização possam compreendê-las; e a sétima premissa separa pensamento e ação por considerar que, quando uma estratégia é formulada, o estado da estrutura e tudo na empresa deve ser novo.

Novamente de acordo com Mintzberg et. al. (2010, p.36-55), a Escola do Design contribuiu para o desenvolvimento de um importante vocabulário teórico no campo da administração estratégica, especialmente quanto à representação da estratégia como uma adequação da avaliação dos pontos fortes (*Strengths*) e dos pontos fracos (*Weaknesses*) da organização à luz das oportunidades (*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*), o que será discutido mais a frente no item “Ferramentas para analisar a competição empresarial”.

A Escola do Planejamento aceitou a maior parte das premissas da Escola do Design e transformou o processo de formulação de estratégia em uma sequência formal e sistemática que contempla cinco estágios principais, a saber:

[...] Fixação de objetivos; auditoria externa para avaliar as condições do ambiente externo, prever e preparar condições futuras; auditoria interna por detalhamento minucioso das forças e fraquezas; avaliação da estratégia competitiva; e operacionalização por divisão da mesma em subestratégias para diferentes níveis e perspectivas de tempo, sendo que no topo estão os

planos de longo prazo (em geral de cinco anos); seguidos pelos de médio prazo, que, por sua vez, dão origem aos planos operacionais de curto prazo (para o ano seguinte) (MINTZBERG et. al., 2010, p. 59- 64).

Desse modo, o modelo de planejamento estratégico pressupõe a programação não só das etapas do seu processo, mas também o cronograma segundo o qual estas etapas são executadas. Assim, as premissas que fundamentam o pensamento desta Escola podem ser resumidas da seguinte forma:

[...] As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas. A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores. As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos (MINTZBERG et. al., 2010, p. 67).

Na mesma linha as falácias, ou seja, as limitações da Escola do Planejamento, são:

[...] Predeterminação relativa à imprecisão das previsões de longo prazo; [...] vulnerabilidade das estratégias feitas com base em dados quantitativos e distanciamento da alta gerência; [...] categorização da estratégia em uma sequência rígida que inibe a criatividade e novas perspectivas; [...] planejamento estratégico que nunca foi geração de estratégia. [...] Procedimentos formais não podem prever descontinuidades, informar gerentes distanciados, criar novas estratégias. Por conta disso, o planejamento estratégico, na visão dessa Escola é contraditório (MINTZBERG et. al., 2010, p. 85).

Na mesma perspectiva, conforme Lovallo e Mendonça (2007, p. 56 apud MINTZBERG et. al. 2010, p. 86) a maioria dos planos estratégicos corporativos “têm pouco a ver com a formulação de estratégia. São apenas orçamentos de recursos para três ou cinco anos e uma espécie de projeção da participação no mercado”. Além disso, “em substituição à nomenclatura planejamento estratégico recomenda-se o termo programação estratégica. Indica [...] desenvolvimento por meio de um processo para formalizar, onde necessário, as consequências das estratégias” (MINTZBERG et. al., 2010, p. 86).

A Escola do Posicionamento, não se afastou das premissas das Escolas do Design e do Planejamento, mas ao contrário destas duas, a escola do Posicionamento impõe limites sobre as estratégias únicas para qualquer situação. Adotar um “processo ordenado, estático e analítico focado em cálculos, [...] reduziu o [...] papel da formulação de estratégia para condução de análises estratégicas como suporte ou apoio a esse processo” (MINTZBERG et. al., 2010, p.127). Em resumo, suas premissas básicas são:

[...] Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado. O mercado (o contexto) é econômico e competitivo. O processo de formulação de estratégia é, portanto, de seleção das posições genéricas com base em cálculos analíticos. Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes, que oficialmente controlam as opções. Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional (MINTZBERG et. al., 2010, p. 92).

Considerando tais premissas, fica evidente que a formulação da estratégia na concepção da escola do Posicionamento é um “processo mais rico, confuso e dinâmico [...], o qual precisa admitir como sendo papel do posicionamento: apoiar o processo, não de sê-lo. Esta escola [...] mudou o papel do planejador para analista” (MINTZBERG et. al., 2010, p.127). Sua principal contribuição foi a criação e o aperfeiçoamento de um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes do setor ou ambiente da empresa, dentre elas: a Matriz BCG ou Matriz de Crescimento/ Participação criada por Bruce Handerson; os modelos para análise de cenários de Porter (Estratégias Genéricas, Cinco forças, e Cadeia de Valor). A aplicação destas ferramentas será discutida no tópico “Ferramentas para analisar a competição empresarial”.

A Escola Empreendedora trata o processo de formulação da estratégia como algo visionário, associando a estratégia ao processo de empreendedorismo em termos de criação da visão ou representação mental da estratégia na cabeça do líder da empresa. As principais premissas desta escola são:

[...] A estratégia existe para na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção de longo prazo, uma visão do futuro da organização. O processo de formulação [...] é, [...] semiconsciente,

enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros [...]. O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação [...]. A visão estratégica é maleável, e a estratégia [...] tende a ser deliberada e emergente [...]. A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder. [...] A estratégia [...] tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posições no mercado protegidos contra forças de concorrência direta (MINTZBERG et. al., 2010, p. 144).

Como contribuição a Escola Empreendedora pode ser aplicada em organizações que muitas vezes precisam se submeter a líderes visionários, visto que enfatiza “aspectos críticos da formulação da estratégia, em especial sua natureza proativa e o papel da liderança personalizada e da visão estratégica” (MINTZBERG et. al., 2010, p. 145). Entretanto, é uma abordagem arriscada, por focar a formulação de estratégia exclusivamente no comportamento de um único indivíduo.

A Escola Cognitiva está em evolução. Aborda a formulação da estratégia como um processo mental fundamentalmente proveniente de cognição. Adverte que “a administração estratégica, na prática, ainda precisa ganhar o suficiente da psicologia cognitiva para resolver problemas do modo como se formam os conceitos na mente do estrategista” (MINTZBERG et. al., 2010, p. 171). Suas principais premissas são:

[...] A formulação de estratégia é um processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista. As estratégias emergem como perspectivas- na forma de conceitos, mapas, esquemas e estruturas – que moldam a maneira como as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. Essas informações (de acordo com a ala “objetiva” desta escola) fluem por todos os tipos de filtros deturpados antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos, ou (de acordo com a ala “subjetiva”) são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos de como é percebido. Em outras palavras, o mundo visto pode ser modelado, estruturado e construído. Como conceitos, as estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e subsequentemente, são difíceis de mudar quando não são viáveis (MINTZBERG et. al., 2010, p. 170).

Considerando tais premissas, percebe-se que o pensamento da escola cognitiva é caracterizado mais por seu potencial para o estudo da mente do estrategista do que por sua contribuição ao estudo da formulação da estratégia em si.

A Escola do Aprendizado relaciona a formulação da estratégia à aprendizagem considerando que “o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claros. Portanto a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapte” (MINTZBERG et. al., 2010, p.21). As premissas básicas dessa escola são:

[...] A formulação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual no limite, formulação e implementação se tornam indistinguíveis; Embora o líder [...] deva aprender e, às vezes, é o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende [...] por meio do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo [...]. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para aprender. Isto significa que as estratégias podem surgir [...] de maneira incomum. Algumas iniciativas são deixadas para que se desenvolvam (ou não) por si mesmas, ao passo que as outras são colhidas pelos defensores gerais que os promovem na organização e/ou à alta gerência. [...] As bem sucedidas [...] podem convergir para padrões que se tornam estratégias emergentes. Uma vez reconhecidas, estas podem ser formalmente deliberadas. [...] O papel da liderança passa a ser de [...] gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir. [...] A administração estratégica envolve as relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabelecimento e mudança. [...] As estratégias aparecem primeiro como padrões do pensamento, mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral (MINTZBERG et. al., 2010, p.202).

Tais premissas indicam que as empresas necessitam aprender coletivamente para elaborar uma estratégia para toda a organização e contribuíram com três movimentos teóricos importantes, os quais, novamente de acordo com Mintzberg et. al. (2010, p. 216-220), são: teoria do espiral do conhecimento em quatro modos conversão que são: socialização, exteriorização, combinação e interiorização; teoria das capacidades dinâmicas reativa à sustentação da vantagem competitiva por meio da combinação, organização e reorganização dos recursos internos a partir da aprendizagem coletiva; e a teoria do caos que defende a mudança do panorama administrativo tradicional, baseado na decomposição de fenômenos complexos em elementos simples e previsíveis, para uma perspectiva dinâmica onde empresas flexíveis se movimentam depressa em cenários de desordem e aproveitam melhor as oportunidades. Entretanto, também trazem três problemas principais:

[...] Muitas organizações sofrem por falta de estratégias claras ao confiar em um aprendizado paciente geralmente vivenciado em momentos de crises, e que mesmo em condições estáveis algumas organizações precisam de visões estratégicas originadas mais no empreendedorismo centralizado do que na aprendizagem descentralizada. [...] O excesso da ênfase na aprendizagem para mudança da estratégia pode destruir uma estratégia coerente e viável, por isso a organização precisa ter noção de direcionamento para não se distanciar das estratégias já estabelecidas. [...] A aprendizagem incremental, sem experimentações, que geram decisões estratégicas indesejadas (MINTZBERG et. al, 2010, p. 216).

De modo geral a Escola da Aprendizagem aborda a discussão de que a organização realmente aprende e cria estratégia quando o seu aprendizado coletivo combina reflexão com resultado, ou seja, ocorre quando os agentes desse processo refletem sobre o que fizeram. As escolas anteriores não tratam desse aspecto.

A Escola do Poder trata o processo de desenvolvimento da estratégia como algo aberto e constante, porém enfatizando o uso de poder além da esfera puramente econômica e política relativa à legitimidade, e sinônimo de poder não econômico, para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses, seja por grupos conflitantes dentro da organização, seja pelas próprias organizações enquanto confrontam seus ambientes externos. As premissas desta escola são:

[...] A formulação da estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo; As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas; O poder micro vê a formulação de estratégia como interação, por meio de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo; O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, pelo uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em vários tipos de redes e alianças (MINTZBERG et. al., 2010, p.249 e 250).

A contribuição de tais premissas refere-se à importância da mudança estratégica quando agentes estabelecidos que “buscam manter o *status quo* precisam ser confrontados, [...] a introdução na administração estratégica dos conceitos de coalizão, jogos políticos e estratégia coletiva” (MINTZBERG et. al., 2010, p. 250). Entretanto, não mencionam “[...] o papel das forças integradoras como liderança e cultura, assim como a noção em si de estratégia. [...] Concentra [...] em divisão e fracionamento, deixando de lado padrões que se formam, mesmo em

situações mais conflitantes” (MINTZBERG et. al., 2010, p. 250). Além disso, embora a dimensão política tenha um papel positivo, em especial na promoção de mudanças necessárias bloqueadas pelas formas legítimas de influência, ela também pode ser fonte de muito desperdício e distorção na organização.

A Escola Cultural defende a formulação da estratégia como um processo coletivo e cooperativo enraizado na cultura da organização. As premissas desta escola são:

[...] A formulação da estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças e nas interações comuns aos membros de uma organização; Um indivíduo adquire essas crenças por meio de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal; Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras; [...] A estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas. [...] Isso reflete nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. [...] A estratégia é mais bem descrita como deliberada, mesmo que não seja plenamente consciente. A cultura, em especial, a ideologia não encoraja tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; [...] Elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização (MINTZBERG et. al., 2010, p. 250).

Tais premissas demonstram a fragilidade da escola Cultural quanto à explicação fácil daquilo que já existe, em vez de ter um foco nas questões difíceis do que pode vir a acontecer. Isso acontece por falta de clareza conceitual, porque esta escola “desencoraja mudanças necessárias ao enfatizar a tradição e o consenso, bem como ao caracterizar essas mudanças como sendo complexas e difíceis, e encorajar uma espécie de estagnação” (MINTZBERG et. al., 2010, p.270). Também ocorre porque “qualquer prática organizacional que pareça incompreensível é justificada pela inimitabilidade tática baseada em recursos que são muito raros, com isso até as estratégias bem-sucedidas não são questionadas” (MINTZBERG et. al., 2010, p. 271).

Além disso, ao comparar a escola cultural com as escolas discutidas até aqui é possível apontar algumas vantagens:

[...] Em relação à escola do poder que traz o conflito da política, a escola cultural oferece o consenso integrado de ideologia; contra o individualismo das escolas do design, cognitiva e empreendedora, ela traz a dimensão coletiva de processo social, assegurando um lugar para o estilo organizacional ao lado do estilo pessoal e questionando a tendência popular de se dividir tudo em partes em favor da criação de perspectivas integradas; e em comparação as escolas do planejamento e posicionamento que propõem a mudança de estratégia “como se muda de roupa”, sem preocupações históricas, ela insere a estratégia na história da organização como processo de cognição coletiva (MINTZBERG et. al., 2010, p. 22).

Desse modo, a Escola Cultural se aplica, “em especial a [...] organizações [...] missionárias com culturas mais ricas; [...] a organizações grandes e estabelecidas cujas culturas estagnadas reforçam suas estratégias de longa duração” (MINTZBERG et. al., 2010, p.273).

A Escola Ambiental teve suas origens na teoria da contingência, que surgiu para contrapor a teoria da administração clássica defendendo que há uma maneira melhor para dirigir a organização, a saber: a ecologia da população. Os teóricos desta escola acreditam que “a formulação de estratégia é um processo reativo em que a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo” (MINTZBERG et. al., 2010, p.22). Teorias como a seleção natural de Darwin (1887 apud MINTZBERG et. al., 2010) explicam as mudanças estratégicas nos diferentes estágios do ciclo de vida da organização (nascimento, crescimento, maturidade e declínio), defendendo a interação entre as inovações individuais de cada empresa e a luta pela existência de cada uma no seu ambiente conforme o seu porte, a sua tecnologia, a estabilidade do seu contexto, a hostilidade externa e assim por diante. As principais premissas desta escola são:

[...] O ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia; Durante seu período formativo, a organização molda-se em resposta ao ambiente, mas depois se torna cada vez mais incapaz de reagir a ele; A sobrevivência da organização no longo prazo depende das escolhas iniciais feitas durante o período de formulação; No decorrer do tempo, a liderança torna-se cada vez menos capaz de influenciar o desempenho e a capacidade de sobrevivência da organização; As organizações que sobrevivem às pressões pela sobrevivência acabam aglomerando-se em nichos ecológicos distintos, onde tendem a compartilhar tecnologias, produtos, e estilos administrativos semelhantes (MINTZBERG et. al., 2010, p.276).

Estas premissas têm uma visão restrita e não encaminham a organização para uma opção de estratégia real de adaptação ao ambiente com foco no seu crescimento. Tratam as empresas como organismos passivos que estão sempre reagindo às pressões impostas pelo ambiente e isso “reduz a geração de estratégia a uma espécie de processo de espalhamento, o qual deveria levar esta escola além dos limites da administração estratégica” (MINTZBERG et. al., 2010, p.276). O desenvolvimento da estratégia deveria direcionar a empresa rumo à seleção de posições específicas, entretanto tais premissas direcionam-na a um ambiente imperativo e abstrato. Deste modo, a formulação da estratégia “não produz uma ação produtiva imediata para a empresa. [...] É um processo dispendioso, tanto em termo de dinheiro quanto do tempo dos administradores” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p.71). Outras as críticas levantadas são:

[...] origem das variações da população; [...] ambiente ser, com frequência, aberto e receptivo a qualquer variação a ele imposta; [...] premissas [...] sustentadas na perspectiva de um ambiente de longo prazo, enquanto algumas das grandes organizações não conseguem sobreviver por longos períodos devido às ações estratégicas agressivas de suas rivais (MINTZBERG et. al., 2010, p.278).

Em contrapartida, conforme Ansoff e McDonnell (1993, p.71), a formulação da estratégia, quando utilizada como alternativa para o crescimento por adaptação ao ambiente empresarial, leva a melhorias de desempenho consideráveis na organização, especialmente em situações de mudanças rápidas e descontínuas no ambiente da empresa, causadas, por exemplo, pela saturação dos mercados tradicionais, avanço da tecnologia, afluxo de novos concorrentes. Outra vantagem é que, em sobreposição à teoria contingencial que deu origem ao pensamento da Escola Ambiental, surgiram discussões a respeito da Teoria Institucional por meio dos estudos de Max Weber, a qual defende o ambiente como:

[...] um repositório de recursos econômicos (tangível e familiar: dinheiro, terra e maquinário) e simbólicos (reputação de eficiência, líderes famosos por realizações do passado e prestígio proveniente de conexões fortes com empresas poderosas e bem sucedidas), e a estratégia deve encontrar formas de adquirir recursos econômicos e transformá-los em simbólicos ou vice versa (MINTZBERG et. al., 2010, p.278).

Segundo Meyer e Rowan (1977 apud MINTZBERG et. al., 2010, p.283), a partir deste pensamento organizações que estão em um mesmo ambiente passaram a adotar estruturas e práticas semelhantes, que foram denominadas de isomorfismo institucional e que contribuíram para popularizar o conceito de *benchmarking*, ou seja, a estratégia de “copiar as abordagens dos concorrentes bem sucedidas, obviamente porque as associam ao sucesso, mas querem convencer outras de que também estão na vanguarda das melhores práticas” (MINTZBERG et. al., 2010, p.284).

A décima e última escola é a da Configuração. Tal escola descreve estados da organização e do contexto como configurações e o processo de geração de estratégia como transformação. Defende que “se uma organização dota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro” (MINTZBERG et. al., 2010, p.290), ou seja, a transformação é uma consequência inevitável da configuração. Assim, as estratégias resultantes “[...] assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas [...]; porém, [...] cada um a seu tempo e adequado à sua situação” (MINTZBERG et. al., 2010, p.293).

Em certo sentido a Escola da Configuração abrange as premissas das outras escolas, sendo que cada uma tem um contexto bem definido, e seu caráter abrangente também a distingue das demais escolas, visto que as configurações “representam uma abordagem falha à teorização, precisamente porque não são fáceis de ensinar; e dentre outros pontos a mudança quântica, pressupõe que as empresas ou são estáticas ou estão mudando rapidamente” (DONALDSON, 1996 apud MINTZBERG et. al., 2010, p. 322).

Contudo, cada Escola que trata das teorias sobre a formulação da estratégia foi restrita ou abrangente até certo ponto, sendo que todas apresentaram vantagens interessantes para o desenvolvimento da estratégia. A evolução destes modelos teóricos ajudou, e ainda pode ajudar, organizações a escolher o melhor caminho para desenvolver as suas estratégias competitivas.

1.1.2 Modelos teóricos e abordagens estratégicas

Conforme o modelo de Porter (1986, p.50) as decisões gerenciais em torno de qual estratégia seguir, envolve as premissas da escola do posicionamento considerando três abordagens estratégicas genéricas que irão ajudar a empresa a superar as suas rivais, a saber: Liderança no custo total, Diferenciação e Enfoque.

Ainda de acordo com Porter (1986, p. 50 - 51), a primeira estratégia, Liderança no Custo Total, se tornou comum nos anos 70 devido à popularização do conceito da curva de experiência, o qual consiste em atingir a liderança no custo total de uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo. Exige instalações em escala eficiente, rigorosa redução de custos e controle do custo e das despesas gerais, para evitar a formação de contas marginais dos clientes, e também requer a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, vendas, publicidade etc.

Uma posição de baixo custo “produz para a empresa retornos acima da média [...] apesar da presença de intensas forças competitivas” (PORTER, 1986, p. 50). A empresa se defende contra a rivalidade dos concorrentes, porque com os seus custos mais baixos garante retornos substanciais mesmo depois que os concorrentes tenham consumido boa parte dos lucros do setor. Também se defende contra o poder de barganha dos compradores que perseguem preços baixos e dos fornecedores para enfrentar os aumentos de custos dos insumos. Pode ainda criar barreiras de entradas em termos de escala e vantagens de custos e em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes.

Segundo Kotler e Keller (2012, p.323), o objetivo da defesa “é diminuir a probabilidade de ataques da concorrência, desviá-los para áreas menos ameaçadas e reduzir sua intensidade”. Conforme o autor, uma empresa líder de mercado pode utilizar seis formas de defesa: por posição, por flanco, por antecipação, contraofensiva, móvel e retração.

A defesa por posição significa ocupar o espaço mais cobiçado na mente do consumidor, fazendo a marca ser praticamente insubstituível. Já a por flanco, está relacionada com a proteção das frentes mais vulneráveis ou aquela que sirva de base para um contra-ataque. A empresa assume um papel estratégico ofensivo e

defensivo ao mesmo tempo. Da mesma forma a defesa por antecipação causa desequilíbrio geral na concorrência porque a empresa pega seus rivais de surpresa ao ganhar envolvimento com o mercado, lançar novos produtos e anunciá-los antecipadamente. Também de forma semelhante a defesa contraofensiva consiste na reação por meio de investimentos agressivos em todas as frentes que a líder pode obter vantagem estratégica, como por exemplo: alta tecnologia e atualização de produtos, serviços de entrega e aquisições de novas lojas, redução de preços, forçar políticos tomarem medidas defensivas contra concorrência no setor, etc.

Já ao praticar a defesa móvel a empresa líder de mercado amplia seu domínio para outros territórios por meio da ampliação ou diversificação de mercados, muda o foco do produto para necessidades genéricas ou transfere o seu foco para setores ainda não atendidos. De forma parecida, a defesa por retração, também chamada de retirada estratégica, é usada quando a empresa reconhece que não consegue defender todo o seu território. Neste caso ocorre a mudança de investimento e recursos de setores vulneráveis para outros com perspectivas de negócios fortes e mais atrativos.

Continuando a análise do pensamento de Porter (1986, p. 50), atingir uma posição de liderança, especialmente de custo total baixo, exige da empresa uma alta parcela de mercado relativa e/ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias primas, projeto de produtos para simplificar a fabricação, manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados para diluir os custos e atendimento de todos os principais grupos de clientes de modo a expandir o volume. O investimento de capital inicial em equipamento atualizado é pesado, requer fixação de preços agressiva, e a empresa tem prejuízos iniciais até se consolidar no mercado. Porém, uma vez atingida a posição de baixo custo, a empresa terá margens altas de lucro, que podem ser reinvestidas em equipamentos e instalações de modo a manter a posição de liderança de custo.

A segunda estratégia genérica, Diferenciação, refere-se a “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único” (PORTER, 1986, p. 51). Os métodos de diferenciação podem assumir muitas formas, a saber: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades do produto, serviços sobre encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões.

Na mesma linha, retomando o pensamento de Kotler e Keller (2012, p. 351-353), os produtos e serviços podem ser diferenciados por uma extensa variedade de parâmetros. Dentre eles, para os produtos, temos: forma, características, customização, qualidade de desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de preparo, estilo. E para os serviços, temos: a facilidade de pedido, a entrega, instalação, o treinamento ao cliente, a orientação ao cliente, manutenção e reparo, e devolução (controláveis e incontroláveis). De acordo com os autores o cliente julgará a oferta de acordo com as características e qualidade do produto, mix e qualidade dos serviços, e preço apropriado. Por isso, o ideal é que, durante o planejamento da oferta ao mercado, a empresa busque a diferenciação para sua marca por meio do mix de marketing, e em vários aspectos ou dimensões para satisfazer as necessidades e os desejos do público alvo.

A última estratégia de Porter (1986, p. 52), Enfoque, tem como propósito “focar em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como diferenciação, o enfoque pode assumir várias formas”. Conforme o autor, a estratégia de enfoque tem como premissa o fato da empresa ser capaz de atender seu mercado alvo de forma estreita mais efetiva e mais eficientemente do que os concorrentes que competem no mercado de forma mais ampla.

Desse modo, concluindo a análise dos estudos de Porter (1986, p. 54 - 55), verifica-se que a estratégia de enfoque implica na limitação da parcela total de mercado que poderá ser atingida pela empresa e requer: concessões entre rentabilidade e volume de venda; reputação da empresa como líder em qualidade, tecnologia, ou ambos; tradição no setor ou habilidades trazidas de outros negócios; cooperação dos canais de distribuição; e metas estratégicas específicas.

Por fim, enquanto as estratégias de baixo custo e de diferenciação visam atingir os objetivos empresariais no âmbito de toda a indústria, ou seja, o mercado de massa, a estratégia de enfoque enfatiza atender bem a um mercado alvo determinado, e cada ação precisa considerar as características desse mercado. Consequentemente, a empresa atinge a alta diferenciação por satisfazer melhor as necessidades do público-alvo no mercado particular, ou obtém custos mais baixos na obtenção do mesmo, o que garante uma posição de baixo custo no seu alvo

estratégico, ou ambos (baixo custo e diferenciação juntos). A empresa pode ainda obter retornos acima da média com essas posições ao se defender selecionando metas menos vulneráveis aos produtos ou serviços substitutos ou sem segmentos onde os concorrentes são mais fracos.

Outro modelo de estratégia, sugerido por Hamel e Prahalad (1995 apud HAMZA, 2009, p.49), é o modelo de estratégia competitiva da visão baseada em recursos relacionado com a competição pela liderança das chamadas competências essenciais, precendendo a competição pela liderança de produtos para conceber a organização como um portfólio de competências, bem como um portfólio de empresas. Além disso, “a estratégia de uma empresa não deve ser baseada nos seus recursos atuais, ou de seus concorrentes, e sim na capacidade que a empresa ou seus rivais têm de dinamizar esses recursos” (HAMZA, 2009, p. 49). Este modelo fundamenta-se em seis premissas, a saber:

[...] A empresa pode ser concebida como portfólio de produtos, bem como um portfólio de unidades de negócio concentradas em produtos ou mercados; As limitações de recursos não são necessariamente um obstáculo à conquista de liderança global, nem tampouco a abundância de recursos é garantia da continuidade da liderança; Existem grandes diferenças entre as empresas no mercado e o impacto competitivo que elas são capazes de gerar com uma determinada quantidade de recursos; Os ganhos em eficiência baseados na alavancagem provêm principalmente da melhoria nos índices de produtividade (faturamento e lucros líquidos) e não da redução de custos (investimento e número de funcionários); A tarefa de alocação de recursos da alta gerência recebeu atenção excessiva quando comparada à tarefa da alavancagem de recursos; A capacidade de alavancagem de recursos é o mecanismo de seleção definitivo na batalha da liderança no setor (HAMEL; PRAHALAD, 1995 apud HAMZA, 2009, p. 49).

A ênfase das premissas da visão baseada em recursos está na criação e na gestão dos recursos para o desenvolvimento da estratégia competitiva. Ainda conforme Hamza (2009, p.50), o foco da competição deixa de ser por um produto ou pelo negócio, e passa a ser a capacidade de cada empresa de gerir e alavancar seus recursos.

Na mesma linha segundo Yanaze, et. al. (2007, p. 46), o processo gerencial envolve um sistema de três etapas constituído pelos “*inputs*, em inglês quer dizer aquilo que se coloca para dentro; *throughputs*, que significa o que se produz por intermédio de, por meio de; e *outputs* que significa tudo aquilo que sai, o resultado, o

produto”. Nesse sentido, o primeiro termo *Inputs*, refere-se aos elementos incorporados à organização para viabilizar suas operações, ou seja, os recursos financeiros, humanos, informações e tecnologias necessárias para produção; o segundo, *throughputs*, são as formas de trabalho, isto é, processos de produção e compras, sistemas e políticas internas utilizadas para transformar esses recursos nos *outputs*; que, por sua vez, refere-se a tudo aquilo que a empresa disponibiliza ao mercado, em forma de produto, precificação/ remuneração, distribuição/ venda, e comunicação/ promoção.

Novamente de acordo com Hamel e Prahalad (1995 apud HAMZA, 2009, p. 51), a capacidade de transformação de recursos é formada por um conjunto de competências essenciais, constituído pela integração de habilidades e tecnologias pessoais e organizacionais que devem ser testadas considerando três pontos principais: deve ser percebida e valorizada pelo cliente; deve proporcionar uma diferenciação da empresa com seus concorrentes; a empresa precisa ser capaz de expandí-la para novos produtos, serviços ou aplicações, a partir desta competência essencial por meio dos seus vários recursos.

Desta forma, a empresa precisa desenvolver a capacidade de melhoria, ampliação, e diferenciação dos seus recursos, sejam eles organizacionais, financeiros, humanos ou físicos para oferecer o produto e/ou serviço que atenda as necessidades do seu consumidor-alvo, sendo que o valor superior que ela oferece deve ser percebido pelo público-alvo como uma vantagem única ou muito superior à mesma competência de outras empresas.

Portanto, ainda segundo Hamza (2009, p.51 - 52), a empresa deve se preocupar não apenas com a gestão de suas competências essenciais, mas também com sua expansão e com a aquisição de novas competências, por meio da administração do conhecimento e aprendizado organizacional para coordenar a criação, retenção, o compartilhamento e a utilização desse conhecimento de forma que interligue todos os diversos recursos disponíveis, tais como: marcas, contatos, reputação da empresa, e recursos financeiros, humanos, ou físicos.

Já o modelo de disciplinas de valor de Treacy Wiersema (1995 apud HAMZA, 2009, p. 58 - 59) refere-se à orientação estratégica de uma organização baseada em uma nova visão para compreensão das estratégias competitivas por

meio de três fatores principais:

a) Proposição de valor: é a promessa implícita que uma empresa faz aos clientes;

b) Modelo operacional movido a valor: é a combinação de processos e estrutura empresarial que capacita a empresa para cumprir sua proposição de valor;

c) Disciplinas de valor: são formas de combinar proposições de valor e modelos operacionais. São três as disciplinas de valor: Excelência operacional; Liderança do melhor produto; e Intimidade com o cliente. Cada uma apresenta características bem específicas conforme descrito na figura 1 abaixo.

Figura 1 - Disciplinas de valor

	Excelência Operacional	Liderança do melhor produto	Intimidade com o cliente
Essência da empresa focada nos processos organizacionais que...	Agilizam o sistema de distribuição e proporcionam serviços sem reclamações dos clientes.	Nutrem ideias, traduzem-nas em novos produtos e os comercializam competentemente.	Oferecem soluções e ajudam os clientes a conduzirem seus negócios.
Estrutura que...	Possui autoridade central forte e nível relevante de <i>empowerment</i> / concessão de poder ao empregado.	Age de forma orgânica, ousada, inconstante, com o fim específico de inovar.	Leva o poder para junto do contato com o cliente.
Sistemas de gestão que...	Mantêm procedimentos operacionais padronizados.	Premiam as pessoas pela capacidade de inovação e pelo sucesso de um novo produto.	Medem o custo de fornecer o serviço e mantêm a lealdade dos clientes como se fossem sócios do negócio.
Cultura que...	Age previsivelmente e acredita que um padrão se ajusta para servir a todos.	Pesquisa e planeja sem rigidez hierárquica.	É flexível e pensa: “como você quiser”.

Fonte: “How Market Leaders Keep Their Edge”, Fortune, Fevereiro, 1995, p.88-98 apud STEVENS, et. al., 2001, p. 23. IN: HAMZA, 2009, p. 60.

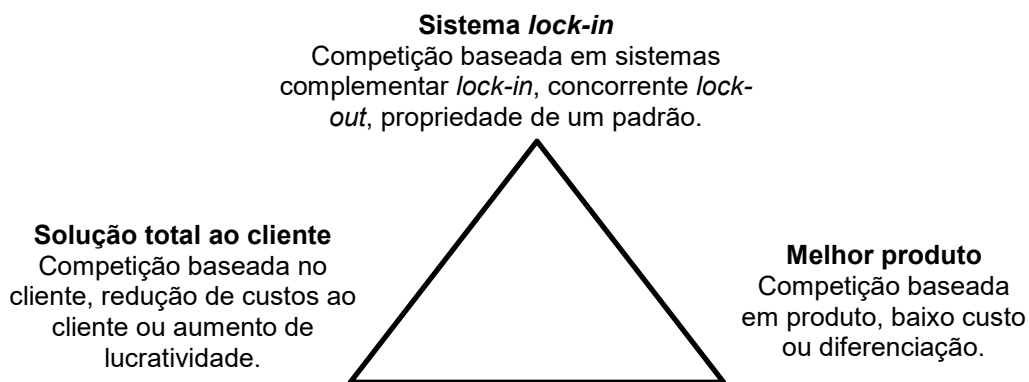
Considerando a figura 1 acima, verifica-se que o modelo das três disciplinas de valor (excelência operacional, liderança do melhor produto, intimidade com o cliente) proposto por Treacy Wiersema (1995 apud HAMZA, 2009, p.58 - 59) envolve os processos, a estrutura, a gestão e a cultura da empresa. Desta forma é preciso analisar as características de cada disciplina de valor com ênfase nesses critérios para definir a estratégia empresarial que melhor contribua para o desenvolvimento

das competências essenciais para a empresa obter um desempenho superior em relação aos seus concorrentes.

A literatura menciona também o modelo de Max e Winde II (2001 apud HAMZA, 2009, p. 61 - 62), também chamado de modelo Delta, que é inovador e sugere uma transformação no estudo da estratégia competitiva, visto que integra as premissas dos modelos apresentados anteriormente, a saber: os modelos de Porter (1986) que são as estratégias genéricas e o modelo de Hamel e Prahalad (1995 apud HAMZA, 2009) que é a visão baseada em recursos, ambas com foco no melhor produto; e o modelo de Treacy Wiersema (1995 apud HAMZA, 2009) que contempla a solução total ao cliente por meio da intimidade com o mesmo.

Outro modelo mencionado na literatura é o Modelo Delta. O objetivo principal deste modelo é atrair, satisfazer e reter clientes por meio do conhecimento sobre o consumidor e de uma relação mais próxima com o mesmo, ou por complementadores com quem ele se relaciona independente do produto que está sendo ofertado. Isto é, “não são concorrentes ou um fornecedor, mas sim um provedor de produtos e serviços que intensifica e/ou complementa a oferta da própria empresa” (HAMZA, 2009, p.62).

Figura 2 - Modelo Delta: três opções de estratégia competitiva



Fonte: Dean L.; Hax, Arnold C.; Wilde II (apud HAMZA, 2009, p. 61).

Conforme a figura 2 acima o modelo Delta, proposto por Dean L.; Hax, Arnold C.; Wilde II (apud HAMZA, 2009, p. 61), apresenta três opções de estratégias competitivas e coloca o consumidor como foco central do processo de desenvolvimento da estratégia. Este modelo traz quatro contribuições principais para

o estudo da estratégia competitiva, a saber:

[...] A primeira delas é o triângulo em si, que contempla três opções estratégicas, (i) melhor produto, (ii) solução total ao cliente e (iii) sistema lock-in. [...] A segunda contribuição [...] é o processo adaptativo, que permite a ligação entre a estratégia e sua execução. [...] A terceira contribuição [...] são as métricas agregadas, essenciais para o desenvolvimento, execução e monitoramento da estratégia desejada. [...] A quarta e última contribuição do modelo Delta são as métricas granulares e o *feedback* (HAMZA, 2009, p. 62-65).

Ao analisar as três estratégias provenientes do modelo Delta, como contribuição inicial do triângulo descrito na figura 2, verifica-se que:

[...] A estratégia de melhor produto [...] cujo objetivo é se igualar ou ser melhor que o concorrente [...] tem foco no produto [...], e em geral leva a imitações e guerras de preços. A estratégia de solução total ao cliente é oposta [...], pois seu foco se dá no consumidor, em uma melhor compreensão de suas necessidades e desejos, o que permitirá à empresa oferecer produtos customizados e de valor superior. Já a estratégia de sistema lock-in [...] contempla a empresa, seus consumidores, fornecedores e complementadores. A peça-chave da estratégia é conseguir identificar, atrair e cuidar dos complementadores, que em geral são externos à organização, mas também podem ser internos. [...] Por meio deles, é possível travar os produtos e clientes dentro do sistema de organização (*lock-in*) e manter do lado de fora os concorrentes (*lock-out*). [...] A empresa pode ainda se valer de patentes, direitos sobre propriedades ou recursos – chave, canais de distribuição e marcas registradas [...] (HAMZA, 2009, p. 62).

No entanto, cabe ressaltar que o sistema lock-in nem sempre é viável. Isso ocorre porque para a empresa conseguir vantagem competitiva “é necessário que o valor de um produto aumente significativamente conforme este é consumido ou compartilhado com outros usuários ou complementadores” (HAMZA, 2009, p. 62). Além disso, é comum as empresas desenharem suas estratégias, mas falharem na execução e alinhamento das suas atividades-chave. A segunda contribuição do modelo Delta é que “tais atividades estão contempladas em três processos, que em conjunto formam o processo adaptativo: Efetividade operacional [...]; Foco no cliente [...]; Inovação [...]. Cada processo possui diferentes implicações [...]” (HAMZA, 2009, p.62-63).

Quanto a terceira contribuição a que se refere às métricas agregadas, Hamza, (2009, p. 64) destaca que estas vão além das métricas financeiras, que não deixam de ser essenciais, mas que não conseguem prever a performance futura da

organização. São divididas em três grupos, de acordo com o processo adaptativo: “direcionamento de custos, lucro e renovação. [...] Exemplos: faturamento, lucratividade, lucro por complementador, participação no cliente, taxa de introdução de produtos no mercado, grau de escopo de produto, custo para concorrentes imitarem os produtos desenvolvidos, etc” (HAMZA, 2009, p. 65). A quarta e última contribuição do modelo Delta, as métricas granulares e o *feedback*, Hamza (2009, p. 65) observa que tais métricas representam os direcionadores de performance da empresa que ajudam a identificar concentrações naturais e variabilidades no negócio, enquanto o *feedback* possui três propriedades que são a não-linearidade, as concentrações e a alta dependência.

Em geral, todos os modelos para composição das estratégias competitivas têm o propósito de oferecer à empresa um desempenho superior aos de seus rivais. Cabe aos gestores escolher uma das opções discutidas aqui e desenvolver uma oferta com valor superior para o cliente da sua empresa.

1.2 Marketing

1.2.1 Origem e evolução do conceito de marketing

Na literatura os autores apresentam vários conceitos para o termo marketing. As fontes mais conhecidas e suas definições são descritas na figura 3.

Figura 3- Definições para o termo marketing

Autor	Definição para o termo marketing
Levitt (1990)	“Processo de atrair e manter clientes”.
Semenik e Bamossy (1995)	“Planejamento e execução de ideias para criar trocas visando determinados objetivos”.
Kotler e Armstrong (1998)	“Processo gerencial com o objetivo de atender as necessidades e desejos das pessoas”.
Rocha e Christensen (1999)	“Função gerencial para ajustar oferta e demanda”.
Associação Americana de Marketing - AMA (2008 apud KOTLER; KELLER, 2012, p. 03)	“A atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo”.
Kotler; Kartajaya; Stiawan (2017, p.33).	“Em inglês, market significa mercado e ing é a terminação do gerúndio, que indica ação, o que ressaltaria o sentido de mercado em ação”.

Fonte: Adaptado de Madruga et. al., (2011, p. 17); Kotler; Kartajaya; Stiawan (2017, p.33).

A figura 3 mostra que ao acrescentar “sociedade” à definição de marketing, a Associação Americana de Marketing - AMA (2008 apud KOTLER; KELLER, 2012, p. 03) reconhece que a tarefa do marketing vai além das negociações entre indivíduos e empresas, mas deve abranger as implicações culturais da sociedade globalizada que influenciam o comportamento do consumidor.

Para Madruga et. al. (2011, p. 17), “o marketing não é uma ciência exata. Sua dinâmica no tempo e no espaço é natural – mais ou menos como a economia”. Para ele a visão do marketing vem acompanhando a evolução das ideias e teorias a respeito da administração: “primeiramente focando o negócio na produção, depois priorizando as vendas, para finalmente entender que o cliente é o centro das estratégias [...], o fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa” (MADRUGA et. al., 2011, p. 22).

Na mesma linha para Kotler; Kartajaya; Stiawan (2010, p.33), o conceito de marketing gira em torno de três disciplinas importantes: gestão do produto, gestão de clientes e gestão da marca; evoluiu do foco na gestão do produto nas décadas de 1950 e 1960 para o foco na gestão do cliente nas décadas de 1970 e 1980; nas décadas de 1980 e 1990 acrescentaram ao conceito o foco na gestão da marca; e continua evoluindo conforme as diferentes épocas da vida humana.

Portanto, para compreender a evolução das definições para o termo marketing é preciso analisar os primórdios das tradicionais práticas da administração e a evolução dessas práticas a partir da revolução industrial em momentos de focos ou ênfases diferentes da vida humana.

Nessa perspectiva, Cohen (2014, p. 35), explica que, tradicionalmente, os teóricos categorizaram o conceito de marketing pelas diferentes eras do desenvolvimento do consumo e dos negócios na sociedade, que são: Era dos artesãos e do simples comércio; A era da produção; A era da venda; A era do marketing; A era da empresa de marketing; A era do marketing social.

Seguindo o pensamento Cohen (2014, p.35), na era dos artesãos e do simples comércio, o artesão fabricava e comercializava o que fazia para obter mercadoria ou serviços que queria ou precisava. Na mesma linha para Madruga et. al. (2011, p.19), no início do século XVI, com a descoberta do novo mundo, a Europa

mercantilista, que dominava o velho mundo, era relativamente homogênea em termos de organização dos produtos e limitação de escolhas por parte dos consumidores. Essa, segundo o autor, marca os “primórdios da administração”.

Conforme Max Weber (1987 apud MADRUGA et. al. 2011, p. 19), no início do século XX, a reforma protestante começou a mudar a ética, a visão e a competitividade dos homens de negócios, e a partir daí começaram a tomar forma os modernos conceitos da administração. As tradicionais práticas administrativas foram revistas à luz visando: aumentar o lucro, por meio da inovação científica, com ênfase na tecnologia; diminuir os riscos, para garantir a perpetuação dos lucros, por meio do controle das atividades empresariais.

Ainda conforme Madruga et. al. (2011, p. 20), o ápice da evolução da administração ocorreu com o início da Revolução Industrial no final do século XVII. Conforme o autor, neste período destacam-se as escolas clássicas da administração com destaque para os teóricos Taylor e Fayol, com o primeiro defendendo a produtividade por meio da racionalização dos métodos e sistemas de trabalho e o segundo fazendo um contraponto à essas ideias por meio da função do administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar as atividades administrativas.

Assim, no século XIX a administração de modo geral transformou-se em “planejamento criterioso das atividades, organizando e coordenando o trabalho dos subordinados e introduzindo os conceitos de comando e controle de desempenho” (MADRUGA et. al., 2011, p. 20).

Em 1927, o cientista social George Mayo propôs o conceito de homem social como sendo “o trabalhador visto como um ser cujo comportamento não pode ser comparado a uma máquina” (MADRUGA et. al., 2011, p. 21). Paralelamente, por meio da antropologia social, desenvolveu-se a “teoria dos sistemas abertos, admitindo a existência de leis, princípios e modelos que poderiam ser aplicados a qualquer empresa” (MADRUGA et. al., 2011, p. 21). A administração passou a estudar a organização como um sistema social e, em 1950 surgiu a teoria contingencialista, envolvendo os princípios gerais da administração e dois modelos básicos de organização: o mecânico e o orgânico. Dependendo da atividade fim, a organização estaria mais perto de um ou outro modelo.

Continuando com os estudos de Madruga et. al. (2011, p. 22-23), com a revolução industrial, os produtos deixam de ser feitos somente à mão (era do artesão) e passam a ser também industrializados. Esse período é chamado por Madruga et. al (2011), Cohen (2014) e outros autores de era da produção, cuja filosofia do marketing tem como foco dos negócios o produto feito em série e muito mais barato que o artesanal, visto que as práticas de comercialização seguem a lógica de quem produz, e não a de quem efetivamente paga e consome.

[...] É como se as empresas fabricassem os produtos para si, e não para um público externo específico. Em vez de tentar perceber o que o consumidor está desejando-suas demandas e necessidades - o produtor se preocupa apenas com o que pode lhe oferecer. A ênfase das empresas que seguem essa orientação está na qualidade, nos aspectos técnicos, na melhoria dos processos de produção e no controle de custos (MADRUGA et. al.2011, p. 23).

Na mesma linha, retomando os estudos de Cohen (2014, p.36), percebe-se que, na fase da produção, o desenvolvimento da tecnologia possibilitou reduzir o custo da produção para baixar o preço dos produtos e ganhar mais compradores. Entretanto, ao lembrar o pensamento de Madruga et. al. (2011, p.23), verifica-se que o autor adverte que empresas com o foco exclusivo no produto só encontram terreno fértil em mercados de demanda reprimida ou com baixa oferta. Para esse autor, empresas com o desempenho orientado exclusivamente para a produção passaram a competir com concorrentes mais comprometidos com os seus consumidores, abalando não apenas a si mesmas como ao mercado como um todo.

Essa fase do marketing com ênfase na produção também é discutida na primeira fase da moderna teoria de evolução do marketing de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2009), que será discutida mais a frente. Esta fase é denominada *marketing* 1.0, cujo foco era a produção e o produto. Com a queda do desempenho das empresas orientadas para a produção, surge a era do foco em vendas, também discutida por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2009), no período do *marketing* 1.0.

Voltando aos estudos de Cohen (2014, p. 36), nesta fase, com o avanço tecnológico dos métodos de produção e o crescimento do número de produtos disponíveis, o maior desafio passou a ser conseguir fazer os clientes comprarem tudo o que tinha sido produzido. Consequentemente, com referência à filosofia do

marketing, as empresas passaram a utilizar ferramentas de promoção como: propaganda, publicidade, *merchandising*, venda pessoal, e displays para alavancar os resultados em curto prazo, persuadindo ou mesmo pressionando o consumidor a comprar.

Ao seguir a filosofia do marketing focado em vendas a empresa corria o risco de gerar insatisfação de clientes em longo prazo. Retomando a teoria de Madruga et. al. (2011, p. 24), constata-se que a compra de produtos e serviços que não satisfaziam as demandas, as expectativas ou as necessidades dos consumidores, ainda que feita por livre arbítrio, gerava o desconforto psicológico pós-compra, mas as empresas orientadas para vendas pareciam não se importar em perder clientes. Para o autor, uma eventual queda no faturamento era combatida com o reforço da mesma estratégia, a saber: atrair mais clientes para comprar em curto prazo, e assim compensar os consumidores perdidos. Entretanto, por meio dessa estratégia a empresa não consegue se manter a longo prazo e aumenta o seu perfil de risco perante à concorrência.

Na mesma linha segundo Levitt (1975 apud MADRUGA et. al., 2011, p. 25), muitas empresas quebraram porque foram incapazes de compreender o dinamismo das necessidades e desejos de seus consumidores, bem como de estruturar suas atividades em função disso. Isso abriu caminho para a filosofia da era do foco em marketing cuja ênfase é a “estratégia tanto para atingir a liderança em mercados variados quanto para proteger e diminuir os riscos em conjunturas cada vez mais dinâmicas” (MADRUGA et. al., 2011, p. 25).

Já a era do foco em marketing traduz uma visão da administração cuja ênfase está “na antecipação e no atendimento das demandas, expectativas e necessidades do consumidor em longo prazo” (MADRUGA et. al., 2011, p. 25). Isso significa que a empresa priorizava o processo de adaptação contínua às mudanças e exigências de cada mercado, a integração de conceitos e técnicas mercadológicas, e satisfação do consumidor em longo prazo.

Para complementar o assunto é preciso retomar o pensamento de Cohen (2014, p. 37), que descreve o uso de técnicas sofisticadas de análises desenvolvidas durante a Segunda Guerra Mundial para analisar os potenciais clientes e os mercados, e a proposta de aumentar as vendas, algo inexplorado antes da guerra,

junto com a oportunidade de fabricação e a capacidade de descobrir o que o cliente queria antes do produto ser desenvolvido. Assim, mais produtos poderiam ser vendidos se fossem os produtos certos para o mercado certo.

No geral a filosofia de mercado na era do marketing incorporou o pressuposto de que o marketing é diferente de vender produtos, isso porque conforme essa premissa, “se o marketing fosse perfeitamente realizado, a venda não seria desnecessária” (DRUCKER 1974 apud COHEN, 2014, p.37). Isso quer dizer que marketing deve ser tratado como “negócio completo visto do ponto de vista do resultado final, ou seja, a partir do ponto de vista do cliente. Portanto, o zelo e a responsabilidade com o marketing devem permear todas as áreas da empresa” (DRUCKER, 1974, p.63, apud COHEN, 2014, p.38).

Para discutir a era da empresa de marketing, continua-se com o pensamento de Drucker (1974 apud COHEN, 2014, p. 37), o qual revela que todos os negócios dependem de duas funções básicas: marketing e inovação para satisfazer as necessidades dos clientes. Portanto, conforme o autor, o zelo e a responsabilidade com o marketing devem permear todas as áreas da empresa, e esta fase não necessariamente foi considerada por ele como uma era, visto que, até mesmo hoje, algumas empresas não têm um departamento de marketing ou, se têm, recebem erroneamente o nome de departamento de vendas. Esse ponto também é discutido na segunda fase da moderna teoria da evolução do marketing de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2009), a saber: o *marketing* 2.0, orientado e focado em satisfazer e reter clientes.

Quanto à última era descrita nos estudos de Drucker (1974 apud COHEN, 2014, p.37), a era do marketing social, ou seja, aquela que é baseada nos benefícios sociais como uma meta importante, o autor adverte que as empresas não deveriam mentir, trapacear ou roubar da sociedade com o intuito de vender um produto e defende como propósito fundamental de uma empresa a criação de um cliente e não o lucro. Essa era do marketing também é discutida na terceira fase da moderna teoria de evolução do marketing de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2009), a saber: o *marketing* 3.0, voltado para valores e solução dos problemas sociais.

Esse assunto abre caminho para a moderna teoria de evolução do marketing, a qual resume e complementa aspectos discutidos tanto na era do marketing social

como também nas outras fases da evolução do marketing comentadas anteriormente em quatro momentos distintos chamados de: *marketing 1.0*, *marketing 2.0*, *marketing 3.0* e *marketing 4.0*.

Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2009, p. 07), a primeira fase, *marketing 1.0*, representou o desenvolvimento da tecnologia de produção durante a revolução industrial. A segunda fase, *marketing 2.0*, surgiu em decorrência da tecnologia da informação e o advento da internet. A fase denominada de *marketing 3.0*, esteve diretamente relacionada com o aperfeiçoamento da tecnologia de informação por meio de quatro grandes forças que permitiram a conectividade e a interatividade entre indivíduos e grupos: avanço dos computadores, celulares baratos, internet de baixo custo e fonte aberta. E a quarta fase, *marketing 4.0*, conforme outro estudo de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p.12), se apresenta como um deslocamento natural do Marketing 3.0 partindo da premissa de que “o marketing deve se adaptar à natureza mutável dos caminhos do consumidor na economia digital”.

Analisando os estudos dos autores supracitados, verificou-se que no *marketing 1.0* a principal tecnologia da época relacionava-se a equipamentos industriais e o foco do marketing era vender os produtos da fábrica a todos que quisessem comprá-los. Os autores explicam que os produtos eram básicos, concebidos para servir ao mercado de massa e que o objetivo era padronizar e ganhar em escala, a fim de reduzir ao máximo os custos de produção, para que essas mercadorias pudessem ter um preço mais baixo e ser adquiridas por um número maior de consumidores. Citam como exemplo o Modelo T, de Henry Ford, que resumia essa estratégia. Disse Ford: “O carro pode ser de qualquer cor, desde que seja preto”.

Continuando a análise, os mesmos autores afirmam que na fase do *Marketing 2.0* o foco é o consumidor e a tarefa do marketing já não é mais tão simples, pois o valor do produto é definido pelo cliente, cujas preferências são muito variadas. Por isso, os autores afirmam que o profissional de marketing precisa segmentar o mercado e desenvolver um produto superior para um mercado-alvo específico. Explicam que nessa fase a regra de ouro para as empresas é “o cliente é rei”. Desta forma essa abordagem centrada no consumidor pressupõe implicitamente que os

clientes sejam alvo passivo de campanhas de marketing, embora estejam em melhor situação porque suas necessidades e desejos estão sendo atendidos.

Os mesmos autores defendem que com a ascensão das mídias sociais indivíduos se expressam e colaboram em si, e criam e consomem notícias, ideias e entretenimento. Por isso, na fase do marketing 3.0 em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Os autores comentam que, cada vez mais os consumidores desejam soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor e buscam nos produtos e serviços que escolhem não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual.

Além disso, retomando os estudos de Kotler, Kartajaya e Stiawan (2017, p.33 e 34), no contexto do *marketing 4.0* uma nova espécie de consumidor está emergindo globalmente e, enquanto os mercados maduros estão lidando com uma população que envelhece, esse mercado emergente está desfrutando o dividendo demográfico de uma população mais jovem e mais produtiva, que está migrando rapidamente para áreas urbanas e adotando o estilo de vida da cidade grande.

Esse novo consumidor que será a maioria no futuro é altamente conectado, acompanha a tendência da mobilidade, quando estão interessados em algo que veem na televisão ou decidindo uma compra na loja física pesquisam preços e qualidade *on-line* por meio dos seus dispositivos móveis. Assim, podem tomar decisões de compra em qualquer lugar e a qualquer momento, envolvendo uma grande variedade de dispositivos. É um consumidor jovem, urbano, ascendendo de uma posição socioeconômica inferior para a classe média ou acima dela, dispõe de uma boa renda para gastar, aspiram imitar comportamentos das classes superiores ao experimentar produtos mais sofisticados, se deslocam muito, com frequência trabalham longe de casa e vivem em ritmo acelerado, onde tudo deve ser instantâneo para poupar tempo, e apesar de versados na internet, adoram experimentar coisas fisicamente.

Reportando-se novamente aos estudos de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p.12), para lidar com esse novo modelo de consumidor e com a convergência da tecnologia, é inevitável a convergência entre o marketing digital e o marketing

tradicional. Novas tendências de marketing irão emergir disso, a saber: a economia compartilhada, a economia do agora, o marketing de conteúdo, a integração onicanal, o CRM social e muitas outras coisas. Então respaldados pela análise de big data (coleta, processamento e análise de megadados), os produtos tornam-se mais personalizados e os serviços, mais pessoais. Esta era de transição e mudanças caracteriza a nova abordagem do marketing moderno.

O marketing moderno, em vez de concentrar-se em uma única linha de produtos, defende a oferta de uma grande variedade de tipos de produtos aos clientes vindos de fabricantes e fontes diversas. Isto significa que o profissional de marketing deve fazer o que for necessário para eticamente suprir o mercado com o que ele queria e precisava. Para tanto a empresa deve focar a sua filosofia na oferta de “soluções para os problemas sociais globais, como: bem-estar, pobreza e sustentabilidade ambiental, e apresentar [...] contribuição em termos de missão, visão e valores” (DRUCKER, 1985 apud COHEN, 2014, p. 41).

Por fim, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p.71), explicam que, em essência, o *Marketing 4.0* combina estratégias de marketing para promover interações on e *off-line*, entre empresa e cliente; mescla estilos com substância e desenvolvimento de marcas e, contempla a conectividade máquina a máquina com o toque pessoa a pessoa para fortalecer o engajamento dos consumidores. As principais táticas aplicadas no *marketing 4.0* são: foco no ser humano, que procura humanizar as marcas com atributos semelhantes aos dos homens e mulheres; prática do marketing de conteúdo de modo aprofundado, a fim de gerar conversas com os clientes; e marketing onicanal para aumentar as vendas.

1.2.2 Variáveis estratégicas de marketing

Cohen (2014, p.30) argumenta que o marketing tradicional visualiza dois grupos de variáveis para o desenvolvimento de uma estratégia, são elas: as variáveis situacionais formadas pelo microambiente e o macroambiente; e as variáveis estratégicas ou táticas formadas pelo composto de marketing, também chamado de mix de marketing ou 4P's. O autor argumenta que as variáveis ambientais ou situacionais são supostamente fixas e incontroláveis enquanto que as

variáveis táticas podem ser selecionadas, variadas e aplicadas conforme o desejo do profissional de marketing e os recursos disponíveis.

De acordo com Madrugá et. al. (2011), Kotler e Keller (2012) as variáveis ambientais envolvem as forças que atuam no microambiente e no macroambiente da empresa dispostas em diferentes categorias. O primeiro inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, na distribuição e na promoção da oferta, tais como: fornecedores, consumidores e clientes, e outros intervenientes locais. O segundo é formado por seis componentes:

1. Ambiente demográfico: o principal fator de desdobramento demográfico no ambiente empresarial é a população, que abrange o tamanho e a taxa de crescimento populacional de diferentes cidades, regiões e países; a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica; os graus de instrução; os padrões familiares; e as características das diferentes regiões;

2. Ambiente econômico: o poder de compra em uma economia depende da renda e sua distribuição conforme padrões de marketing (muito baixas; em sua maioria baixas; muito baixa e muito altas; baixa; média e alta), e/ou tipo de economia (subsistência, exportação de matéria-prima, em fase de industrialização e industrializadas), preços, poupança, endividamento, e disponibilidade de crédito;

3. Ambiente sociocultural: envolve a visão de mundo que define nossas relações: conosco, com outras pessoas, organizações, a sociedade, a natureza e o universo. Outras características são a persistência dos valores culturais centrais (são transmitidos de pais para filhos e reforçados pelas instituições sociais; exemplo: casamento), *crenças e valores secundários* (são mais propensos à mudança; exemplo: casar cedo ou casar em idade avançada), e a existência de subculturas (grupos com valores compartilhados que surgem de suas experiências de vida ou circunstâncias especiais; exemplo: crianças e adolescentes ditam tendências);

4. Ambiente natural: integrar as questões ambientais aos planos estratégicos das empresas considerando as ameaças e oportunidades associadas a quatro tendências do ambiente natural, como por exemplo: escassez de matérias-primas, especialmente de água, o custo mais elevado de energia, níveis mais altos de poluição e mudança no papel dos governos;

5. Ambiente tecnológico: novas tecnologias estimulam a taxa de crescimento da economia, por isso é importante acompanhar as seguintes tendências tecnológicas: o ritmo acelerado das mudanças, as oportunidades ilimitadas para a inovação, as variações nos orçamentos de P&D, e uma maior regulamentação dos avanços tecnológicos;

6. Ambiente político-legal: é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam várias organizações e indivíduos. Duas das principais tendências nesse ambiente são: o aumento da legislação que regulariza os negócios e o crescimento de grupos de interesse especiais.

Segundo Drucker (1985 apud COHEN, 2014, p.) as variáveis descritas no macroambiente podem ser usadas no estudo de eventos que já ocorrem para poder fundamentar precisamente as certezas futuras, a saber: a queda da taxa de natalidade no mundo desenvolvido; mudança na distribuição da renda disponível; novas definições de desempenho em uma empresa; competitividade global; incongruência crescente entre a globalização econômica e dissidentes políticos.

Em relação às variáveis táticas do marketing, o professor da *Harvard Business School*, Nil H. Borden (apud KOTLER, 2006, p. 123), na década de 50 publicou no *Journal of Advertising Research* um artigo intitulado *The concept of the marketing mix*, no qual ele descreveu várias atividades empresariais que poderiam influenciar o comprador como sendo componentes do mix de marketing. Segundo ele estas atividades deveriam ser planejadas de forma coordenada para a empresa obter um impacto máximo no público-alvo. Desse modo, a empresa deve “determinar a relação custo-benefício de diferentes ferramentas de mix de marketing e [...] formular omix que mais favoreça os lucros” (KOTLER, 2006, p. 123).

Na mesma linha para Kotler (2006, p. 123) e Yanaze, et. al. (2007, p. 25), os estudiosos do marketing buscaram classificar essas atividades em um formato onde fosse mais fácil distinguí-las e, assim, no início da década de 60 Jerome MacCarthy propôs um mix ou composto de marketing formado por quatro variáveis controláveis, a saber: *Product* (produto), *Price* (preço), *Place* (praça, lugar ou ponto de venda), e *Promotion* (promoção).

Segundo Gabriel (2010, p. 42 - 43), o produto é “aquilo que a empresa irá oferecer para satisfazer uma necessidade ou desejo, [...] por meio de uma troca,

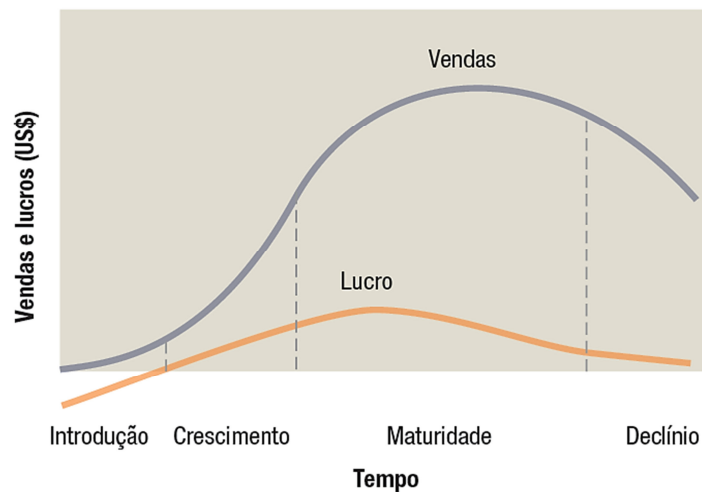
podendo ser qualquer coisa, de bens tangíveis e serviços a experiências e ideias". Assim, "o cliente julgará a oferta de acordo com três fatores: características e qualidade do produto, mix e qualidade de serviços e preço apropriado" (KOTLER; KELLER, 2012, p. 345).

Portanto ao planejar uma oferta de produto a empresa deverá considerar aspectos como variedade, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções, dentre outros. Isso significa que o profissional de marketing precisa pensar nos níveis que constituem o produto, a saber: benefício central; produto básico; produto esperado; produto ampliado; produto potencial; e em suas características quanto à durabilidade e tangibilidade.

Retomando o pensamento de Kotler e Keller (2012, p. 348 - 349), o benefício central é fundamental e contempla o que o cliente está realmente comprando; o produto básico representa a transformação do benefício central naquilo que é básico para o cliente; o produto esperado representa os atributos e as condições que os compradores normalmente esperam ao comprar algo; produto ampliado é algo que excede a expectativa do cliente; e por último o produto potencial abrange todos os incrementos e transformações que a oferta poderá ter no futuro. Para classificar os produtos conforme a categoria durabilidade e tangibilidade, incluem-se os bens duráveis, bens não duráveis ou serviços, de uso (que indica os seguintes tipos de produtos: bens de consumo que são de conveniência, de compra comparada, de especialidade, ou bens não procurados), e produtos da indústria (que são materiais e peças, bens de capital, suprimentos e serviços empresariais).

Além disso, os produtos "têm vida limitada, as vendas [...] atravessam estágios diferentes [...], os lucros sobem e descem nos diferentes estágios, [...] exigem estratégias de marketing, finanças, produção, compras e recursos humanos específicos para cada estágio [...]" (KOTLER E KELLER, 2012, p. 330). Isso significa que o produto possui um ciclo de vida, o qual, normalmente "assume uma curva em forma de sino [...] dividida em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio" (KOTLER; KELLER, 2012, p. 330).

Figura 4 - Ciclo de vida de vendas e lucro de um produto



Fonte: Kotler; Keller (2012, p. 331).

A figura 4 traz o ciclo de vida e vendas de um produto cuja análise contribui para que o profissional de marketing consiga interpretar a dinâmica do produto e do mercado, bem como conduzir e controlar o planejamento de ações estratégicas de marketing com mais assertividade, e fazer previsões a respeito de ações futuras. Além disso, geralmente a empresa desenvolve um sistema de produto, o seu mix e a sua hierarquia conforme seis níveis que são:

[...] Família de necessidade (a necessidade central que sustenta a sua existência); Família de produtos (todas as classes de produtos que podem satisfazer uma necessidade); Classe ou categoria de produtos (um grupo dentro da família de produtos); Linha de produtos (um grupo de produtos dentro de uma classe ou categoria de produtos que estão intimamente relacionados). Um sistema de produto é um grupo de itens diferentes, porém relacionados, que funcionam de maneira compatível, e o mix de produtos é o conjunto de todos os produtos e itens que a empresa irá por à venda. (KOTLER; KELLER 2012, p.355).

Assim, ao planejar uma estratégia de marketing é necessário considerar que cada tipo de oferta de produto e/ou serviço exige uma estratégia específica e apropriada para sua diferenciação.

Na sequência dos 4P's, segundo "P", Preço é "o valor justo atribuído à posse de um produto. [...] Define as condições básicas da troca e é, portanto, o "P" da receita: é por meio dele que a empresa obtém resultados" (GABRIEL, 2010, p.48).

O preço “é o único elemento do mix de marketing que gera receita; os outros elementos geram custos” (KOTLER; KELLER, 2012, 410). Entretanto, não pode ser tratado como um mero número em uma etiqueta de um produto. “Assume diversas formas e desempenha muitas funções. [...] Tem muitos componentes. [...] Funciona como o principal determinante da escolha do que comprar” (KOTLER; KELLER, 2012, p.410).

Por isso, normalmente a determinação da política de preços é uma tarefa desafiadora para as empresas. Envolve a definição do preço de lista, dos descontos, das bonificações, os prazos de pagamentos, as condições de financiamentos dentre outros aspectos, e segue várias etapas, a saber:

[...] Seleção do objetivo da determinação de preços; [...] determinação da demanda, sendo que cada preço atenderá um nível diferente, e por tanto terá um impacto diferente nos objetivos de marketing; [...] Estimativa dos custos para determinar um piso que cubra os custos da produção, distribuição e venda do produto, incluindo um retorno justo por seu esforço e risco; [...] análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes para decidir se irá cobrar mais ou menos; [...] seleção de um método de determinação de preços. Existem seis métodos [...]: *Markup*, retorno-alvo, valor percebido, valor ideal, preço de mercado, preço de leilão. [...] *Markup* (custo dividido por um, menos o retorno desejado) é o mais utilizado; [...] seleção do preço final considerando a influência dos outros elementos do mix de marketing sobre o preço, as políticas de determinação de preços da própria empresa, o compartilhamento de ganhos e riscos, e o impacto do preço sobre terceiros (distribuidores e revendedores caso não tenham lucro suficiente, dos concorrentes, dos fornecedores, governo, etc) (KOTLER; KELLER, 2012, p. 415 - 430).

De modo geral as empresas não determinam um preço único, mas elaboram uma estrutura de determinação de preços que refletem as variações geográficas na demanda e nos custos, a exigência de segmento de mercado, a oportunidade de compra, os níveis de pedidos, a frequência de entrega, as garantias, os contratos de serviços e outros fatores. Assim, as estratégias de preço mais usadas são:

[...] Estabelecer preços geográficos [...] para clientes distintos, em diferentes locais e países. [...] Preço com descontos e concessões [...] por pagamentos antecipados, compras de grande volume ou compra fora de temporada. [...] Preço promocional [...]. Preço discriminatório ocorre quando uma empresa vende um bem ou serviço por dois ou mais preços que não refletem uma diferença promocional de custos. No preço discriminatório de primeiro grau, o vendedor cobra um preço diferente de cada cliente, dependendo do grau de exigência. [...] De segundo grau, [...] cobra menos de cliente que compram um volume maior. [...] De terceiro, [...] cobra valores diferentes de

diversas classes de compradores, como os seguintes casos: preços por segmento de cliente, [...] pela versão do produto, [...] imagem, [...] por canal de distribuição, [...] localização, [...] período (KOTLER; KELLER, 2012, p. 431).

Além de estabelecer a sua estratégia de preço, a empresa deve estar atenta às situações nas quais precise aumentar ou reduzir os seus preços como, por exemplo, quando está com excesso de capacidade da fábrica ou quando deseja dominar o mercado por meio de custos mais baixos. “Nesse caso, ou a empresa começa com custos mais baixos que os da concorrência, ou inicia as reduções nas expectativas de conquistar participação de mercado e diminuir custos”. (KOTLER; KELLER, 2012, p.436). Já uma situação em que a empresa pode aumentar os preços ocorre quando existe inflação dos custos ou excesso de demanda. Voltando aos estudos de Kotler e Keller (2012, p. 36), verifica-se que a primeira situação é gerada por custos crescentes não acompanhados de ganhos em produtividades e a segunda quando a empresa não consegue suprir todos os clientes.

As empresas devem também prever as mudanças de preço por parte da concorrência, tentar compreender a intenção dela e a provável duração dessa mudança, e preparar um plano de contingência para a sua reação, sendo que:

[...] Em mercados caracterizados por produtos muito homogêneos, a empresa deve buscar meios de aperfeiçoar seu produto ampliando-o. Se não conseguir fazer isso terá que acompanhar a redução de preços. [...] Em mercados de produtos não homogêneos, a empresa terá mais espaço para agir. [...] É comum que a líder de mercado enfrente grandes reduções de preço praticadas por empresas menores em busca de maior participação de mercado. [...] Também enfrentam marcas próprias das lojas que praticam preços reduzidos. Nesses casos, [...] pode responder de três maneiras: diferenciar ainda mais seu produto; introduzir um negócio de baixo custo; ou reinventar-se como um concorrente de baixo custo. A estratégia mais adequada depende da capacidade da empresa de gerar mais demanda ou reduzir custos (KOTLER; KELLER, 2012, p.438).

A Praça “define as estratégias e as táticas para a colocação do produto no mercado, a forma com que ele chegará ao ponto de venda e de que maneira será exposto ou disponibilizado ao consumidor” (GABRIEL, 2010, p.49).

Cada vez mais, o profissional de marketing encara seus negócios como “uma rede de valor e em vez de limitar seu foco a fornecedores, distribuidores e clientes imediatos, examinam toda a cadeia de suprimentos [...] e [...] como [...] chegar aos

consumidores” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 447).

Utilizam os chamados canais de marketing, comerciais ou distribuição. Pensam no tipo e quantidade de canais, na cobertura, no sortimento de produtos, nos locais de venda, no estoque, e no transporte ideal. São “conjuntos de organizações [...] envolvidas no processo de disponibilizar um bem ou serviço para uso ou consumo. [...] Formam o conjunto de caminhos que um produto segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização [...] final” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 448).

Novamente segundo Kotler e Keller (2012, p. 454 - 455), os canais de marketing formam o sistema de canais utilizados por uma empresa para atingir os seus segmentos de clientes. Estes podem ser híbrido e/ou multicanal, sendo que ocorrem quando uma única empresa usa dois ou mais canais para atingir seus segmentos de clientes.

Para projetar o sistema de canais de marketing, a empresa deve analisar as necessidades dos clientes, estabelecer os objetivos do canal, e avaliar as principais alternativas de canal, desde a força de venda até representantes, distribuidores, revendedores, mala direta, telemarketing e internet, entre outros, considerando os pontos fortes e fracos de cada um.

Ainda conforme Kotler e Keller (2012, p. 460 - 461), a empresa deve selecionar cada intermediário considerando critérios específicos: se forem representantes, os fabricantes devem avaliar o número e as características de outras linhas vendidas, assim como o tamanho e a qualidade da força de vendas; se forem lojas de departamentos que desejam exclusividade, é preciso avaliar os locais em que elas atuam, seu potencial de crescimento e o tipo de clientela. Devem também avaliar periodicamente o desempenho dos intermediários no tocante a padrões como cotas de venda, níveis médios de estoque, tempo de entrega ao cliente, tratamento dispensados a mercadorias danificadas ou perdidas e cooperação em programas promocionais e de treinamentos.

Em mercados competitivos, a estrutura ou o arranjo de canal se modifica com o tempo, podendo envolver o acréscimo ou a retirada de canais específicos ou de membros específicos do canal ou, ainda, o desenvolvimento de uma maneira totalmente nova de vender mercadorias. Também pode ocorrer a evolução do

sistema de canal depende do tamanho do mercado, sendo que em mercados menores, a empresa pode vender diretamente para varejistas, e em mercados maiores, por meio de distribuidores.

É comum a evolução do sistema de canal por meio da migração da venda do tradicional canal físico para o canal virtual ou a coexistência dos dois canais para atender o consumidor. A venda on-line caracteriza o *e-commerce* também chamado de comércio eletrônico, ou seja, a prática de:

[...] Satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores e empresas por meio do fornecimento de produtos e serviços on-line. [...] O ato de realizar comunicação corporativa e transmissões por redes e computadores e, mais especialmente, a compra e venda de bens e serviços e a transferência de fundos por comunicação digital. [...] Também pode incluir todas as funções internas e externas da empresa (como marketing, finanças, manufaturas, vendas e negociação) que possibilitem o comércio e usem correio eletrônico, EDI (Electronic Data Interchange – Transmissão Eletrônica de Dados), transferência de arquivos, transmissão por fax, videoconferência, tarefas ou interação com computador remoto. [...] Pode incluir a compra e venda pela WWW (World Wide Web) como um todo, a transferência eletrônica de fundos, os smart cards, o dinheiro digital e todas as outras maneiras de se fazer negócio pelas redes digitais (REEDY; SCHULLO, 2007, p. 03 - 04).

Na busca pela satisfação dos consumidores os varejistas *on-line* desenvolvem estratégias para competir em três principais aspectos de uma transação comercial: “interação do cliente com o site; entrega; e capacidade de resolver problemas quando eles ocorrem” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 470). Os principais fatores de sucesso do *e-commerce* são:

[...] Atendimento, [...] as empresas devem tornar o site rápido, simples e fácil de usar. [...] conversas on-line em tempo real [...] para aconselhamento sobre produtos e sugerir a compra de itens adicionais. [...] para aumentar a satisfação do cliente e os valores de entretenimento e de informação das experiências de compras baseadas na Web, [...] utilizam *avatares*, representações gráficas de personagens virtuais, animados, que atuam como representantes da empresa, assistentes pessoais de compras, guias de sites ou parceiros de conversação. [...] Garantir a segurança e a privacidade on-line continua a ser importante. Os clientes devem considerar o site confiável. [...] Varejistas on-line também têm testado novas tecnologias como blogs, redes sociais e mobile marketing [...] ou *m-commerce* [...] para atrair novos clientes (KOTLER; KELLER, 2012, p. 471 - 473).

Por outro lado, as empresas que utilizam a estratégia de canais virtuais e reais tem como limitação o fato de que “acrescentar um canal de *e-commerce* cria a ameaça de uma represália por parte de varejistas, corretores, representantes e outros intermediários” (KOTLER; KELLER 2012, p. 472). Essa limitação pode ser superada por meio de três estratégias: “[...] oferecer marcas ou produtos diferentes na Internet; [...] comissões maiores aos parceiros [...] para amortecer o impacto negativo sobre as vendas; [...] receber os pedidos no site, mas delegar a entrega e a cobrança aos varejistas” (KOTLER; KELLER 2012, p. 472).

Entretanto, é vantajoso, tanto para a empresa que adota a estratégia de venda inteiramente virtual quanto para aquela que adota os dois tipos de canais de vendas, disponibilizar canais e mídias móveis para manter os consumidores conectados e interagindo com a marca em seu dia a dia, já que os mesmos utilizam o *mobile marketing*, cada vez mais, por meio do telefone e das redes sociais para enviar mensagens aos amigos ou parentes sobre marcas, aplicativos para comprar comida, encomendar e/ou comprar produtos e serviços, para identificar oportunidades de compra de suas marcas favoritas, dentre outras coisas.

Na sequência, a partir de uma visão ampla a respeito da divulgação da oferta inerente ao “P” - *Promotion*, em nosso idioma, “Propaganda ou Promoção” do mix de Marketing, verifica-se na literatura que o termo trata do “conjunto de ferramentas que tem como função fazer com que o público-alvo conheça a existência do produto e seu posicionamento” (GABRIEL, 2010, p. 50).

Deste modo, considerando o atual contexto informacional de mercado o Composto ou Mix de Comunicação deve ser ampliado e envolver diferentes técnicas de comunicação dentre as quais Kotler e Keller (2012, p. 514) indicam: propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e publicidade, marketing direto, marketing interativo, marketing boca a boca, vendas pessoais ou força de vendas.

Continuando com Kotler e Keller (2012, p. 514), a propaganda é uma técnica paga de apresentação e promoção não pessoal de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado na mídia impressa (jornais, revistas), eletrônica (rádio e televisão), em rede (telefone, cabo, satélite, wireless) e expositiva (painéis, placas de sinalização, e cartazes).

De forma diferente, a promoção de vendas se caracteriza como “uma variedade de incentivos de curta duração para estimular a experimentação ou a compra de bens e serviços” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 514). Inclui: “[...] promoções de consumo (cupons, amostra e prêmios), promoções comerciais (bonificação de propaganda e exposição), promoções corporativas e da força de vendas (concurso para representante de vendas)” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 514).

Os eventos e experiências são “atividades e programas patrocinados por uma empresa e destinados a criar, em uma base diária, ou em ocasiões especiais, interações com consumidores, que estejam associadas à marca” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 514). Podem ser de vários tipos, incluindo: “esporte, artes, entretenimento e eventos por uma causa social, bem como atividades menos formais” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 514).

As técnicas de relações públicas e publicidade envolvem uma variedade de “[...] programas internos dirigidos para os funcionários [...] ou e externos, dirigidos para os consumidores, outras empresas, o governo e a mídia, para [...] projetar a imagem de uma empresa ou a comunicação de cada um de seus produtos” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 514).

O marketing direto utiliza “[...] correio, telefone, fax, e-mail ou internet para estabelecer comunicação direta com clientes específicos e potenciais ou para solicitação de uma resposta direta ou diálogo [...]” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 514). Por outro lado, o marketing interativo envolve atividades e programas “[...] online destinados a envolver clientes atuais ou potenciais e, direta ou indiretamente, aumentar a conscientização, melhorar a imagem ou gerar vendas de bens e serviços” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 514). Já o marketing boca a boca se configura por meio da “[...] comunicação de uma pessoa para outra, verbal, escrita ou eletrônica que se refere aos méritos ou às experiências de compra ou uso de bens e serviços” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 514).

A última técnica de comunicação é a de vendas pessoais ou força de vendas caracterizada como uma “[...] interação pessoal [...] com um ou mais compradores potenciais com o propósito de apresentar bens e serviços, responder a perguntas e estimular a venda” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 514).

A descrição conceitual destas ferramentas de comunicação ressalta a importância de uma empresa integrar as suas ações de comunicação às ações de marketing para obter melhores resultados.

De acordo com Corrêa (2002, p. 30 - 31), as ações de comunicação devem ser desenvolvidas de forma integrada por meio de uma mesma mensagem. Isso significa que as ações adotadas em propaganda, promoção de vendas, relações públicas ou outra forma de comunicação selecionada em determinado plano, devem ser coordenadas entre si, criadas e programadas adequadamente, para cada uma seguir a mesma direção. Sem um direcionamento comum e um foco determinado, a mensagem chegará ao público-alvo de forma inconsistente, cada uma transmitindo uma mensagem diferente, logo não será eficaz.

A mensagem eficaz transmitirá “a mensagem correta, no momento correto, ao público determinado, com a intensidade necessária para que seja percebida e memorizada” (CORRÊA, 2002, p. 32). Para que isso aconteça, a estratégia de promoção, ou seja, de comunicação, precisa ser “integrada, isto é, utilizar a propaganda, promoção, as relações públicas ou outra forma ao longo do tempo e nas regiões de interesse, para enfrentar uma determinada situação” (CORRÊA, 2002, p. 33).

Na mesma linha, retomando os registros de Kotler e Keller (2012, p.518), o desenvolvimento de uma comunicação de marketing eficaz deve seguir oito etapas básicas: identificação do público-alvo; determinação dos objetivos; elaboração da estratégia de comunicação; seleção dos canais de comunicação; estabelecimento do orçamento; decisão sobre o mix de comunicação; mensuração dos resultados da comunicação; gerenciamento da comunicação integrada de marketing.

Além disso, para Torres (2009, p. 67-71), embora as ações estratégicas, táticas e operacionais de marketing possam ser diferentes, dependendo da empresa e de cada cenário, as técnicas do mix de marketing que se baseiam no comportamento do consumidor são igualmente aplicáveis ao marketing digital, ou seja, ao “contexto do marketing na internet e o planejamento de ações interligadas umas as outras de forma coordenada e eficiente para utilizar melhor os recursos disponíveis” (TORRES, 2009, p. 61). Neste sentido o marketing digital “utiliza estratégias com algum componente digital no marketing mix – produto, preço, praça

ou promoção” (GABRIEL, 2010, p. 104).

Figura 5 - Estratégias de marketing aplicadas ao ambiente digital

Estratégias de marketing tradicionais	Estratégias de marketing no ambiente digital	Ações táticas e operacionais correspondentes	Tecnologias e plataformas empregadas
• Comunicação corporativa e relações Públicas; • Marketing de relacionamento; • Marketing direto; • Publicidade e propaganda, marketing de guerrilha; • Publicidade e propaganda, e <i>Branding</i>; • Pesquisa de mercado e <i>Banding</i>.	• Marketing de Conteúdo; • Marketing nas mídias sociais; • E-mail marketing; • Marketing viral; • Publicidade on-line; • Pesquisa on-line.	• Geração de conteúdo; • Marketing de Busca, ações em redes sociais e em blogs; • Newsletter, promoções e lançamentos; • Postagem de vídeos, animações e músicas, e publicação de widgets; • Banners, podcast e videocast, widgets e jogos on-line; • Busca e clipping, monitoramento de marca e de mídias.	• Blogs, SEO/SEM • Orkut, Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn, e outras; • E-mail, SMS; • Redes sociais, YouTube e windgetsvirais; • Sites e blogs, mídias sociais, e Google AdWords; • Google, redes sociais e clipping.

Fonte: Adptado de Torres (2009, p. 69)

Conforme representado na figura 5 acima, segundo Torres (2009, p. 67-71) as ações táticas e operacionais de marketing podem utilizar os meios vigentes na tecnologia atual. Entretanto, o autor recomenda que ao formular a estratégia de marketing é preciso considerar o caráter mutável destes meios. As seis estratégias descritas na figura acima indicam que o profissional de marketing pode definir as atividades a serem realizadas (ações táticas) e as tecnologias a serem empregadas na implementação dessas atividades (ações operacionais), criando um planejamento estratégico digital completo, abrangente e integrado, usando estratégias de marketing *on-line* e *off-line*.

Ressalta-se também que o mix de marketing evoluiu para um conceito mais elaborado que foi difundido por vários autores, especialmente, por Kotler e Keller (2012, p. 24). Estes autores defendem que as decisões estratégicas em relação às variáveis táticas e controláveis do composto de marketing devem considerar a função de cada variável específica do composto de marketing e também outras quatro variáveis para alinhar todos os setores dentro da empresa, a saber: pessoas, processos, programas e performance.

As pessoas “refletem, em parte, o marketing interno e o fato de que os funcionários são fundamentais para o sucesso do marketing; [...] os processos [...] a criatividade, a disciplina e a estrutura incorporada à administração de marketing” (KOTLER; KELLER 2012, p. 24), sendo que “com a instauração do conjunto certo de processos a orientar atividades e programas uma empresa pode se envolver em relacionamentos de longo prazo, mutuamente benéficos” (KOTLER; KELLER 2012, p. 24).

Os programas, por sua vez correspondem às “[...] atividades da empresa direcionadas aos consumidores, [...] englobam os antigos 4P’s e [...] outras atividades de marketing [...] independente de serem *online* ou *off-line*” (KOTLER; KELLER 2012, p. 24).

A performance é definida como o “[...] desempenho no marketing holístico. Utiliza indicadores de resultado que tenham implicações financeiras e não financeiras [...] e [...] que transcendam a própria empresa” (KOTLER; KELLER 2012, p. 24). Estes indicadores são detalhados no item controles do plano de marketing e “ajudam as empresas a quantificar, comparar e interpretar o desempenho de seu marketing, [...] com base em uma questão específica a ser enfrentada ou em um determinado problema a ser resolvido” (KOTLER; KELLER 2012, p. 119).

Para Amber (*apud* Kotler e Keller, 2012, p. 119 - 20), a avaliação do desempenho de marketing deve ser dividida em dois grupos de indicadores principais são eles: externos e internos. O primeiro inclui os resultados de curto prazo, que refletem questões de lucro e prejuízo em vendas, e as mudanças no *brand equity* que contemplam mensurações de conscientização, atitudes e comportamentos dos consumidores, participação de mercado, preço premium relativo, número de reclamações, distribuição e disponibilidade, número total de

clientes, qualidade percebida e fidelidade/retenção. O segundo está relacionado aos funcionários e a capacidade de inovação da empresa, e inclui conscientização das metas, compromisso com as metas, suporte ativo à inovação, adequação dos recursos, nível de pessoal/competências, desejo de aprender, disposição para mudar, liberdade para falhar, autonomia, e satisfação relativa dos funcionários.

Percebe-se, portanto, que existe uma relação intrínseca entre as variáveis estratégicas de marketing e o processo gerencial. Tal relação, segundo Yanaze, et. al. (2007, p. 47), deve ser tratada como um processo sistêmico representado pela teoria dos três puts: *inputs*, *throughputs* e *outputs*.

Considerando tal relação entende-se que os *inputs* representam os insumos da empresa, ou seja, as informações e os recursos que entram, incluindo as pessoas para a formulação da estratégia de marketing; os *throughputs* representam os processos, os sistemas, as políticas, a cultura e o clima organizacional; e por último os *outputs* constituem os recursos transformados na oferta de mercado que são representados pelos programas de marketing e os tradicionais 4P's tradicionais (produto, preço, praça, promoção). Também está inclusa nos *outputs* a performance quanto ao processo sistêmico de desenvolvimento da estratégia.

1.2.3 Planejamento da estratégia de marketing

Segundo Polizei (2013, p. 01), “planejar, em um contexto mais amplo, corresponde a conjecturar, traçar, projetar, ou ainda, planear. [...] Remete-se a conceitos ligados à organização da imaginação em torno de um objetivo futuro”.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2014), o planejamento na administração estratégica envolve três estágios principais: formulação ou desenvolvimento da estratégia; implementação da estratégia; controle estratégico, ou seja, possibilidade de modificar a estratégia ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados. Envolve também a determinação da missão e os objetivos da organização no contexto dos ambientes interno e externo.

Retomando Polizei (2013, p. 01), no contexto do marketing o planejamento refere-se ao ato de escrever o plano de marketing, ou seja, estruturar um documento

que descreva a proposta estratégica a ser desenvolvida no futuro, considerando a realidade acerca de um negócio, para conduzir os esforços da empresa a um objetivo comum e desejado por meio de um produto ou serviço.

Desta forma, o plano de marketing resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado em um documento usado para direcionar e coordenar os esforços de marketing, indicando como a empresa planeja alcançar seus objetivos em dois níveis: estratégico e tático.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 39 - 56), no nível estratégico estabelecem-se os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado, enquanto que no nível tático especificam-se as táticas de marketing, com foco no mix de marketing.

Da mesma forma, para Gabriel (2010, p. 59 - 60) o aspecto estratégico inclui a análise da situação e oportunidades do mercado e a determinação das estratégias a serem desenvolvidas quanto ao mercado-alvo, e o aspecto tático refere-se às ações operacionais a serem executadas em decorrência das estratégias determinadas, tais como precificação, determinação dos canais de distribuição, contratação de agências e fornecedores para executar as ações, etc.

Na mesma linha, para Cohen (2014, p.180 - 181) é crucial considerar que a estratégia deve ser definida primeiro, pois é ela que determina as boas táticas, as quais não são apenas complementares entre si, mas também são sinérgicas. Quando um profissional de marketing define uma estratégia que na verdade é uma tática, ele está correndo um grande risco, pois se essa tática falhar ele não conseguirá sustentar sua posição no mercado. Por isso, a empresa deve primeiramente ter suas estratégias firmemente analisadas para depois desenvolver as táticas que irão sustentá-las.

Nesse sentido, novamente citando Gabriel (2010, p. 36), o plano de marketing deve ser visto como uma ferramenta usada para descrever a estratégia de marketing da empresa, considerando três importantes fatores: os objetivos, o ambiente e os recursos disponíveis. É a estratégia que define como os recursos serão alocados para atingir determinado objetivo por meio da melhor combinação das táticas de marketing na descrição dos 4P's. Por meio deste raciocínio, é importante diferenciar plano de marketing e plano de negócios, também conhecido como plano estratégico

da empresa.

[...] Os dois planos são idênticos quanto aos objetivos, à aplicação e ao escopo, com foco em atingir um mercado futuro, considerando sua evolução natural e a do consumidor, a fim de atender suas necessidades e desejos. Mas, o plano de negócios abrange os pormenores das funções estratégicas internas da empresa como um todo para controle, acompanhamento de atividades, informação e mobilização de pessoas e seus principais departamentos quanto aos aspectos cruciais da implantação desse tipo de plano com foco em um mercado específico; enquanto que o plano de marketing, contido no plano de negócios, é mais tático, prático e dirigido ao desempenho e consumo de produtos e/ou serviços nesse mercado (POLIZEI, 2013, p. 04).

Assim, um plano depende do outro sendo que, segundo Weinstein (1995, p.33 – 45), o planejamento de marketing deve ser um processo cíclico que envolve os quatro níveis da organização: corporativo, divisões, unidade de negócios, e produto.

Na mesma discussão, para Madruga et. al. (2011.p. 50), o planejamento de marketing é desenvolvido no nível das unidades estratégicas de negócios, sendo responsável por determinar os diferenciais competitivos da empresa em três etapas: análise do ambiente para selecionar o mercado-alvo e determinar os diferenciais competitivos para atender ao público-alvo; concepção e execução das ações, ou seja, ativação das variáveis táticas competitivas referentes ao mix marketing/ 4P's, e auditoria de marketing; e a determinação do portfólio de produto ou oferta da empresa para o mercado.

As etapas para elaboração do plano de marketing descritas acima também são contempladas nos estudos de Weinstein (1995, p.28 - 29), porém de forma mais abrangente envolvendo quatro estágios principais: “planejar a análise da segmentação; conduzir o estudo de segmentação; [...] desenvolver a estratégia baseada em segmentação; [...] implementar e avaliar o desempenho de marketing, revisando quando necessário”

De modo geral, os planos de marketing estão cada vez mais “orientados ao cliente e ao concorrente, mais bem fundamentos e mais realistas e tem se tornado um processo contínuo de respostas rápidas às mudanças do mercado” (KOTLER; KELLER 2012, p.56).

Na mesma perspectiva para Pinheiro et. al. (2013, p. 16 - 17), “deve-se desconfiar de um plano de marketing que não tenha um capítulo inicial descrevendo o comportamento do público-alvo a que a empresa pretende servir com seu produto ou serviço”. O autor argumenta que “não faz sentido definir uma série de características do produto, como aperfeiçoamento, distribuição e promoção, sem se saber muito bem com quem o relacionamento estará sendo construído” (PINHEIRO et.al., 2013, p.17).

Quando o planejamento de marketing for para o meio digital, o mesmo também deve conter a explicação minuciosa do que será feito, a saber:

[...] O layout que será desenvolvido, o estudo de quais as melhores palavras-chave para trabalhar as técnicas de SEO (*Search Engine Optimization*), como [...] será o trabalho de redes sociais, de divulgação em *links* patrocinados e quais os indicadores de resultados que o *Google Analytics* medirá. [...] Deve mostrar como o site se transformará em uma plataforma de negócios. [...] Ter a análise da sua concorrência, tanto no que diz respeito à auditoria SEO desta até a capacidade de persuasão seu site têm par ao atingimento de suas missões críticas, suas metas. [...] Deverão ser contempladas [...] as rotinas de inteligência competitiva que sua equipe terá que desenvolver dia a dia, mês a mês. [...] Um ponto importante é que quando o planejamento estiver terminado, [...] o ideal é que cada equipe receba a parte que lhe concerne (VAZ, 2011, p. 305 - 307).

Vaz (2011, p. 305) destaca que o planejamento de marketing na internet é uma tarefa para equipes multidisciplinares que trabalham separadas das outras equipes da empresa, ou seja, pessoas com competências diferentes devem trabalhar em torno de uma mesma missão que é terminar um projeto de marketing e publicá-lo na internet. Assim, o designer, o jornalista, o publicitário, o desenvolvedor, o analista de mídias sociais, o analista SEO, o analista de métricas e o proprietário da empresa pensam cada um dentro da sua “caixa” com base na visão do todo para o êxito de uma plataforma de negócio na internet ou de uma campanha *online*.

Além destas recomendações, o autor apresenta uma metodologia de planejamento específica para desenvolver a estratégia de marketing para o meio digital. Essa metodologia segue uma sequência formal e contínua que leva a empresa a um processo cíclico de geração de conhecimento sobre o consumidor e o seu negócio na internet. É chamada de 8 P's do marketing digital: Pesquisa, Planejamento, Produção, Publicação, Promoção, Propagação, Personalização e

Precisão. “Não é uma mistura de marketing digital com mais P’s do que os tradicionais 4P’s, é um [...] passo a passo para a [...] estratégia de marketing digital central” (VAZ, 2011, p. 298 - 299). Funciona como uma “receita”, para direcionar as estratégias das empresas que utilizam a internet como principal canal de vendas e comunicação.

É muito importante ressaltar que, independente do meio, se on-line ou off-line, a empresa precisa desenvolver e estruturar a estratégia de marketing em um documento formal que detalhe o passo a passo do que será feito, pois deste documento derivarão várias ações da empresa para que a mesma atinja suas metas e obtenha os lucros que foram definidos no planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo.

A literatura mostra que embora a estrutura do plano de marketing varie quanto a sua extensão e ao seu formato, normalmente este documento contém as seguintes seções: “Resumo executivo [...]; Análise da situação. Estratégia de marketing. Projeções financeiras. [...] Controles. [...] orçamento [...] para cada mês ou trimestre. [...] Algumas organizações incluem planos de contingência” (KOTLER; KELLER, 2012, p.56).

Retomando Kotler e Keller (2012, p. 56), o resumo executivo, também chamado de sumário executivo, é uma introdução que contempla a apresentação da empresa; a análise da situação trata da investigação ampla do mercado envolvendo três análises principais: macroambiente, microambiente e ambiente interno/produtos, matriz Swot onde o profissional de marketing faz a avaliação das competências da empresa, e uma análise de cenários; no item estratégia de marketing são descritos os objetivos, as metas e as táticas para os 4P’s, as quais irão direcionar os planos de ações operacionais; as projeções financeiras tratam da viabilidade conforme o cronograma das ações e os resultados sobre o investimento realizado; o item controles refere-se aos critérios que serão utilizados para avaliar e monitorar o programa de ações durante a sua implementação para proceder com os ajustes quando necessário; e, por fim, o item orçamento descreve os custos para desenvolvimento das ações. Os erros mais comuns na elaboração do plano de marketing são:

Desrespeitar a regra de integralização dos elementos constitutivos; [...] definir o direcionamento da estratégia considerando o orçamento da empresa e não as oportunidades de mercado e/ou áreas lucrativas, porque o setor financeiro, ao planejar o orçamento dos investimentos para o ano seguinte, não segue a lógica de mercado; [...] e a cultura de curto prazo que a maioria das empresas prioriza por meio de uma análise competitiva insuficiente que compromete a eficiência da estratégia (POLIZEI, 2013, p. 04).

Portanto, conforme descrito neste tópico a redação e o formato do plano de marketing podem variar de uma empresa para outra, mas de modo geral devem ser de fácil leitura e interpretação, ter um conteúdo formal e objetivo, cujas partes contemplem claramente e de maneira integrada e equilibrada a estratégia de marketing, as táticas e os subsídios necessários para o sua aplicabilidade, tanto no meio *on-line* quanto no meio *off-line*, como também para a avaliação do desempenho de marketing com vista a alcançar os objetivos e as metas da empresa.

1.3 Análise da competição empresarial

1.3.1 Conceitos e forças que moldam a competição empresarial

Geralmente os gestores das empresas definem competição de forma muito estreita, como se ocorresse apenas entre concorrentes diretos. No entanto, é importante considerar que a competição pelo lucro vai além dos competidores que atuam no mesmo setor, podendo também incluir outras forças competitivas. Isso significa que “o desempenho empresarial, é atribuível tanto ao setor como à lucratividade comparativa da empresa no setor” (PORTER, 1986, p. 37).

Para Porter (1986, p. 37), as empresas passaram a ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado, além de agir com as competências essenciais à gestão empresarial, para permanecer a frente dos seus rivais. O autor completa dizendo que também é importante saber distinguir eficácia operacional e estratégia ou posicionamento estratégico, pois ambas refletem as diferenças de preços e custos entre concorrentes e são essenciais para garantir um desempenho superior, mas uma e outra atuam de formas diferentes.

[...] Eficácia operacional significa o desempenho de atividade melhor do que os rivais. Abrange a eficácia, mas não se limita apenas a esse aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, como, por exemplo, a redução dos defeitos nos produtos ou o desenvolvimento de melhores produtos com maior rapidez. Em contraste o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades de maneira diferente. [...] Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores. [...] escolha entre executar as mesmas atividades de forma diferente ou de concentrar-se em atividades diferentes em comparação com os rivais (PORTER, 1986, p. 38).

Na mesma linha segundo Ansoff e McDonnell (1993, p. 76- 125), na análise da postura de competição de uma empresa é importante considerar três passos fundamentais: a segmentação estratégica, o monitoramento do ambiente como filtro de informação estratégica e o desenvolvimento do posicionamento competitivo. Na mesma linha Weinstein (1995, p.17 - 18), classifica esse processo como marketing SAP, conhecido como Segmentação, Alvo e Posicionamento.

Na mesma linha, conforme Porter (2009, p. 07) é importante compreender a lucratividade no longo prazo de qualquer setor, assim como o entendimento de como as empresas podem influenciar a seu favor a competição setorial, determinar o segmento, o alvo e o posicionamento empresarial.

Esse processo pode ser facilitado pela “construção de defesas contra as forças competitivas ou a identificação de uma posição no setor onde as forças competitivas sejam mais fracas” (PORTER, 1986, p. 27).

Porter (2009, p. 28-54) explica que a empresa analisa as forças que moldam a competição no seu setor para compreender e enfrentar a competição nesse ambiente, por meio de escolhas e/ou renúncias à oferta de determinados valores ao consumidor-alvo e com o concomitante sacrifício de outros, e a compatibilidade ou integração das escolhas umas com as outras na cadeia de valor definirá se a estratégia será ou não duradoura. Tais forças são: Ameaça de novos entrantes; Poder de negociação dos fornecedores; Poder de negociação dos compradores; Ameaça de produtos ou serviços substitutos; e Intensidade da rivalidade.

Ainda de acordo com Porter (2009, p. 08), “os novos entrantes injetam no setor nova capacidade e forte disposição para conquistar participação no mercado, pressionando preços, custos e níveis de investimento”. De acordo com o autor, quando já atuam em outros mercados e estão em busca de diversificação, os

entrantes podem explorar os recursos e o caixa já disponível, para sacudir a competição. A ameaça de entrada de novos concorrentes, portanto, “limita [...] o lucro do setor. Quando esse risco for alto, as empresas estabelecidas precisam conter seus preços ou reforçar seus investimentos, para deter os concorrentes” (PORTER, 2009, p. 09). Outra forma de conter a ameaça de novos entrantes é criando barreiras de entradas, ou seja, vantagens que favorecem a empresa estabelecida no setor em relação aos novos concorrentes. As principais barreiras de entradas são:

[...] Economias de escala no lado da oferta: [...] empresas que produzem em grandes volumes desfrutam de custos unitários mais baixos por serem capazes de diluir os custos fixos entre mais unidades [...]. Impedem a entrada ao forçar os aspirantes a ingressar no setor já com grande volume de operações, o que exige o desalojamento de concorrentes [...] ou a aceitação de desvantagem de custos; [...] Benefícios de escala no lado da demanda: [...] a disposição dos compradores para comprar os produtos [...] aumenta com o número de outros compradores que adquirem os mesmos produtos. [...] Compradores [...] tendem a confiar mais nas empresas maiores [...]. Desencorajam a entrada por limitarem a disposição dos clientes de comprar [...] e por reduzirem o preço [...] pelo recém chegado, até a construção de ampla base de clientes. [...] Custo de mudança dos clientes; Necessidades de capital; Vantagens das empresas estabelecidas [...] de custo ou de qualidade [...]. Acesso desigual aos canais de distribuição: [...] quanto mais limitados forem os canais de atacado e varejo e quanto maior for o domínio das empresas estabelecidas, mas difícil será a entrada no setor. [...] Políticas públicas restritivas [...] podem retardar ou impulsionar diretamente as invasões, além de ampliar (ou anular) outras barreiras de entrada. Os governos limitam [...] ou até impedem o ingresso de novos concorrentes em determinados setores, mediante normas de licenciamento de atividades (PORTER, 2009, p. 09-12.).

Todas essas barreiras de entrada devem ser avaliadas em relação à capacidade dos entrantes potenciais, ou seja, qualquer empresa que pretenda entrar em algum setor tem como desafio descobrir maneiras de superar essas barreiras de entrada, sem comprometer, em razão de altos investimentos, a lucratividade provável do setor. O poder de negociação dos fornecedores indica que fornecedores capturam para si a maior parcela da criação de valor, cobrando preços mais altos, limitando a qualidade ou os serviços, ou ainda, transferindo custos para os participantes do setor. Esses fornecedores podem reduzir a lucratividade do setor se as empresas não conseguirem repassar para os preços seus aumentos de custos. Por isso, as empresas precisam optar por diferentes grupos de fornecedores para

abastecer seus insumos.

Já a força de poder de negociação dos compradores afeta a competitividade da empresa quando os clientes “desfrutarem de poder de barganha em relação aos participantes do setor, [...] se forem sensíveis aos preços, usando seu poderio basicamente para conseguir redução de preços” (PORTER, 2009, p. 14). Compradores industriais e consumidores finais tendem a ser mais sensíveis aos preços se estiverem comprando produtos ou serviços não diferenciados e cujo desempenho não produz grande impacto.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos que desempenham função idêntica ou semelhante aos que já estão no mercado por meios diferentes limitam o potencial de lucro do setor ao impor um teto de preço. “Se o setor não se distanciar dos substitutos por meio do desempenho, do marketing ou outros meios sua lucratividade será afetada” (PORTER, 2009, p. 17).

Da mesma forma a intensidade da rivalidade entre os atuais concorrentes não só reflete a intensidade, mas também as bases da competição quanto à limitação da lucratividade do setor.

A respeito desse assunto, novamente os estudos de Porter (2009, p.17), esclarecem que essa força se manifesta de várias formas, como descontos de preços, lançamentos de novos produtos, campanhas publicitárias e melhorias de serviços. Se girar em torno do preço, transfere os lucros do setor diretamente para os clientes. Em outras dimensões, envolvendo atributos dos produtos, serviço de apoio, prazo de entrega ou imagem da marca, é menos danosa à lucratividade, pois melhora o valor para os clientes e pode justificar os preços altos. Pode ainda ampliar o setor e aumentar a lucratividade média do setor quando cada concorrente se concentra no atendimento das necessidades de diferentes segmentos de clientes.

Deste modo, por mais diferentes que os setores empresariais possam parecer entre si a primeira vista, os vetores subjacentes da lucratividade são os mesmos, logo estas cinco forças competitivas estarão presentes determinando a concorrência e o potencial de lucro do setor.

Portanto, novamente conforme Porter (1947, p.33), uma vez diagnosticadas as forças que afetam o setor e suas causas básicas, a empresa fará uma boa análise setorial, sem falar que conseguirá definir as condições da sua posição em

relação a cada força competitiva para desenvolver melhor as suas estratégias e delimitar as fronteiras das suas unidades de negócios.

1.3.2 Ferramentas para analisar a competição empresarial

Conforme Madruga et.al. (2011, p. 50), o processo de análise da competitividade empresarial em um setor pode ser desenvolvido por meio de várias ferramentas e/ou técnicas dentre os quais o autor cita: o modelo de Harvard, conhecido como matriz Swot; o modelo do Boston Consulting Group, conhecido como matriz BCG; o modelo GE/McKinsey, conhecido como matriz de posição do negócio versus atratividade do mercado; e as técnicas de análise da cadeia de valor e cenários de Porter.

De acordo com Madruga et. al (2011, p.50), Kotler e Keller (2012, p. 49), o primeiro modelo, chamado de matriz Swot (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, e Threats*), constitui a base inicial de vários planejamentos estratégicos, pois trata-se de uma ferramenta para monitoramento do microambiente (empresa e ambiente de negócio) e do macroambiente (ambiente externo). Consiste na avaliação das características ambientais internas (forças e fraquezas, as quais envolvem também as crenças dos líderes empresariais) e externas (oportunidades e ameaças, as quais se relacionam com o papel que da sociedade como elemento regulador da empresa) da empresa.

Nesse sentido, uma oportunidade de marketing consiste em “uma área de necessidade e interesse do comprador à qual é muito provável que uma empresa seja capaz de atender” (KOTLER; KELLER 2012, p. 49). Existem três fontes principais de oportunidades de mercado:

[...] A primeira é oferecer algo cuja oferta seja escassa; a segunda é oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior; e a terceira fonte costuma levar à criação de um produto ou serviço totalmente novo (KOTLER; KELLER 2012, p. 49).

Já uma ameaça ambiental é “um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que, na ausência de uma ação de marketing defensiva, acarretaria a deterioração das vendas ou dos lucros” (KOTLER; KELLER 2012,

p.50). Além disso, cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Para Power et. al. (1986, p.37 apud MINTZBERG et. al., 2010, p.42), o checklist dos pontos fortes e fracos envolve sete áreas principais, a saber: marketing, pesquisa e desenvolvimento, sistemas de informações gerenciais, equipe gerencial, operações, finanças e recursos humanos. Na sequência dos estudos de Kotler e Keller (2012, p. 51 - 52), essa análise pode ser feita de forma resumida considerando quatro áreas principais: marketing, produção, finanças e organização.

Ao proceder com essa análise a empresa não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças, mas a grande pergunta que ela deve fazer é “se o negócio deve aproveitar às oportunidades para as quais dispõem[...] ou se deve examinar aquelas para as quais será necessário adquirir ou desenvolver novas forças” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 51). Para tanto é preciso proceder com o cruzamento das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças encontradas.

Na mesma perspectiva, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188 - 189), a relação entre as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas identificadas no ambiente interno da empresa possibilitam estabelecer quatro zonas na matriz que indicam a situação da empresa e geram ações estratégicas para cada situação específica.

Figura 6 - Matriz Swot cruzada



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188 -189)

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188 -189), o primeiro quadrante da figura 6, mostra como oportunidade a política de ação ofensiva ou aproveitamento, a qual indica que a empresa precisa utilizar as suas forças e sua capacidade de aproveitamento das oportunidades levantadas para se tornar mais competitiva em relação aos seus rivais. O segundo quadrante descreve a política de ação defensiva ou enfrentável que permite à empresa criar barreiras contra ameaças do ambiente externo potencializando as suas forças. O terceiro quadrante trata da política de manutenção ou melhoria, e sinaliza para a empresa que as fraquezas impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades externas. Já o quarto e último quadrante mostra que a política de manutenção ou melhoria aborda a fraqueza máxima da empresa em relação a sua capacidade de gerenciar as ameaças, podendo gerar uma fase de crise ou declínio absoluto da mesma.

Continuando com a análise de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188 -189), em geral as empresas têm suas atividades ou processos de negócios posicionados nas quatro áreas das políticas apresentadas na Matriz Swot cruzada, entretanto cabe aos gestores elaborar e gerenciar as estratégias empresariais de modo que os fatores críticos de sucesso quantificados pelos objetivos estratégicos encontrem-se, de preferência, no quadrante das políticas de ação ofensiva, evitando sempre o quadrante das políticas de saída.

Isso significa que ao desenvolver uma estratégia é fundamental que a empresa ofereça valor superior ao consumidor para que a mesma obtenha uma posição de vantagem em relação aos seus concorrentes. O importante é ressaltar a criação de uma vantagem competitiva para a empresa, ou seja, o fortalecimento da “capacidade de desempenho de uma empresa em uma ou mais maneiras que os concorrentes não podem ou não pretendem equiparar” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 306).

Nesse sentido, a exclusividade das atividades torna a empresa, de um único setor ou as que atuam em vários negócios, mais competitiva frente aos seus concorrentes para que a mesma consiga atingir índices de crescimento e lucratividades superiores. Isto compreende três abordagens estratégicas principais:

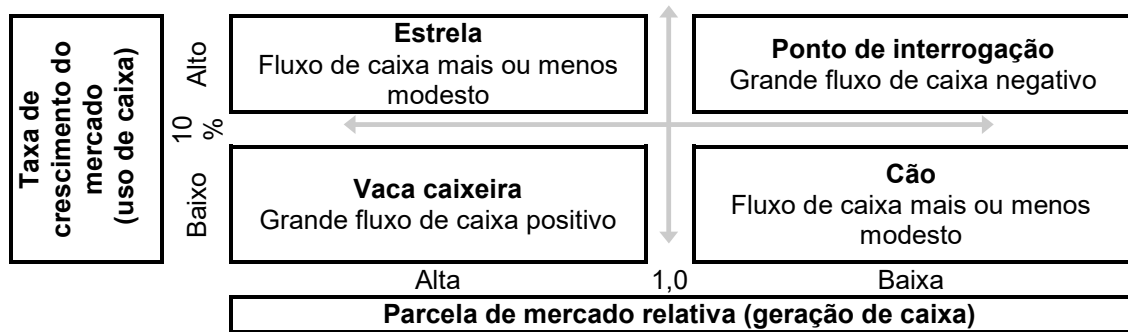
[...] Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto de forças competitivas; [...] Influenciar o equilíbrio de forças através de movimento estratégico e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; [...] Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem (PORTER, 1986, p. 45).

Na visão Porter (1986, p. 45 - 47), a primeira abordagem foca na estrutura e ajuste dos pontos fortes e fracos da companhia a essa estrutura. A estratégia refere-se à construção de defesas contra as forças competitivas ou a determinação de posições no setor onde essas forças sejam fracas. Sobre a segunda abordagem, o autor diz que a empresa pode delinear uma estratégia ofensiva com o foco em fazer algo mais do que simplesmente enfrentar as forças propriamente ditas, visa alterar as suas causas. Isso pode ser alcançado com inovação em marketing para destaque da marca, por diferenciação do produto, investimento em grandes instalações ou integração vertical. Já a terceira abordagem é importante estrategicamente porque qualquer mudança no setor traz com ela mudanças nas fontes estruturais da concorrência e pode introduzir novos concorrentes na estrutura do setor.

Retomando Porter (1986), o modelo *Boston Consulting Group* ou matriz BCG conhecido, também como matriz de crescimento versus participação, é baseado no uso do crescimento da indústria e da parcela de mercado relativa como representantes da posição competitiva, e do fluxo de caixa líquido resultante, necessário para operar. Desta forma, a ênfase a análise competitiva está no posicionamento do produto ou negócio em relação ao mercado e sua representatividade no portfólio da empresa. Consiste na “comparação entre o crescimento do mercado e a participação de uma empresa em um mercado, de diversos produtos ou de unidades estratégicas de negócios”¹.

¹ Unidade estratégica de negócio, nesse contexto, é uma “parte da empresa que se caracteriza por centros de lucro e administração autônomos, atendimento a um mercado específico e departamentos funcionais próprios” (MADRUGA et. al., 2011, p. 76).

Figura 7 - Matriz BCG



Fonte: Adaptado de Porter (1986)

Analisando a matriz BCG representada na figura 7, verifica-se que a posição desses produtos nos quadrantes da matriz permite uma avaliação do fluxo de recursos a serem aplicados na sua administração na qual a posição estabelece uma classificação: estrela, vaca leiteira, abacaxi, ponto de interrogação ou oportunidade.

O quadrante estrela representa o produto ou o serviço que lidera, em participação, um mercado de alto crescimento, podendo gerar grande receita, porém gastos elevados para a empresa manter essa posição; o quadrante vaca caixeira ou leiteira define um produto ou serviço que lidera um mercado de baixo crescimento, mas pode gerar receitas superiores às despesas; já o quadrante cão ou abacaxi caracteriza um produto ou serviço que tem baixa participação num mercado de baixo crescimento, produzindo baixo lucro ou mesmo prejuízos; por último o quadrante ponto de interrogação ou oportunidade revela a situação de um produto ou serviço que tem baixa participação num mercado atraente e de alto crescimento, por isso exige grandes investimentos para garantir um crescimento sustentável.

De modo geral, conforme Porter (1986), a análise desses quadrantes da matriz BCG resulta em um gráfico de portfólio, por meio do qual é possível verificar que as unidades empresariais localizadas em cada um desses quatro quadrantes estarão em posições de fluxo de caixa essencialmente diferentes, devendo ser administradas de modo diferente, o que resulta em algumas implicações em relação ao modo como a empresa deveria construir seu portfólio geral.

De acordo com Madruga et.al. (2011, p. 78), o modelo *General Electric GE/McKinsey and Company/Shell*, conhecido como matriz GE ou como matriz de posição competitiva versus atratividade da industrial ou força no mercado, é uma

evolução da matriz BCG, pois permite avaliar unidades de negócios em duas dimensões-chave: a atratividade do mercado envolvido (fatores externos) e a força da posição competitiva da empresa nesse mercado (fatores internos) conforme a matriz 3X3 representada na figura 8 a seguir.

Figura 8- Matriz GE

Atratividade do Mercado	Forte	Média	Fraca	
	Proteger a posição	Investir para construir	Construir seletivamente	Alta
	Construir seletivamente	Seletividade/gerenciar por ganhos	Expandir ou colher limitadamente	Média
	Proteger e refocaliza-se	Gerenciar ganhos	Abandonar	Baixa
	Posição do Negócio			

Fonte: Adaptado Madruga et.al. (2011, p. 78)

A figura 8 a matriz 3X3 mostra a posição do produto ou do negócio no mercado em relação à atratividade desse mercado. Conforme Madruga et.al. (2011, p.78) é importante considerar que dependendo de onde uma unidade de negócio localiza-se na matriz, sua ordem estratégica é investir capital para construir sua posição ou manter com um equilíbrio entre a geração de caixa e o seu uso seletivo, ou colher desativa-se. Na prática a empresa pode projetar seu portfólio de negócios nessa matriz para garantir uma alocação de recursos, pode tentar equilibrar o portfólio em termos de seu mix de negócios desenvolvidos e em desenvolvimento e da consistência interna da geração e do uso de caixa.

Continuando a discussão sobre as ferramentas para análise do ambiente, a cadeia de valor de Porter (1989, p. 33) representa as atividades da empresa que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto no mercado. Conforme o autor essas atividades podem ser divididas em atividades primárias envolvidas na criação física do produto, na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência pós venda, como por exemplo: logística interna e externa, operações, marketing e vendas, e serviços; e atividades de apoio que sustentam as anteriores fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa, a saber: infraestrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, aquisições. Assim:

[...] O modo como cada atividade é executada, combinado com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência; e do mesmo modo a forma como cada atividade de valor é executada também irá determinar sua contribuição para as necessidades do comprador e, assim, para a diferenciação. Por tanto, uma comparação das cadeias de valor dos concorrentes irá expor as diferenças que determinam a vantagem competitiva (PORTER 1989, p. 36).

Além disso, o método de cenários industriais de Porter (1989, p. 411 - 412) se enquadra em uma abordagem prospectiva, visto que a estratégia baseada na suposição de que o passado irá repetir-se ou nas previsões implícitas dos próprios gerentes quanto ao futuro provável da indústria foram substituídas pelo método de análise de cenários como instrumento para compreender as implicações estratégicas da incerteza de um modo mais completo. Discute de que forma uma indústria escolhe uma estratégia quando se defronta com grande incerteza (seja da própria indústria ou do seu meio ambiente mais amplo) com relação às mudanças estruturais que irão sofrer em relação ao futuro.

Desta forma, a técnica de análise de cenários fundamenta-se na descrição de “possíveis ambientes futuros no que se refere à economia, sociedade, política e tecnologia, entre outros [...]”. Costuma haver três cenários: otimista, realista e pessimista” (MADRUGA et. al. 2011, p.75). Assim, um cenário é:

[...] Uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser. Com a construção de múltiplos cenários, uma empresa pode explorar sistematicamente possíveis consequências da incerteza para sua opção estratégica. [...] Não é uma previsão e sim uma estrutura futura possível. Um conjunto de cenários industriais é escolhido com cuidado para refletir a variedade de estruturas industriais futuras possíveis [...] com importantes implicações para a concorrência (PORTER, 1989, p. 412 - 413).

Observa-se também na análise de cenários industriais de Porter (1989, p.412-413) que este método permite a empresa formular suas estratégias se afastando de previsões perigosas de um único ponto do futuro em casos que este não pode ser previsto; podem ajudar a estimular os gerentes a fazer suas suposições implícitas sobre um futuro explícito, e a extrapolar o pensamento convencional existente identificando fontes de incertezas enfrentadas por indústrias e traduzindo-as em cenários mais significativos; e inclui também o comportamento da concorrência, que é uma fonte chave na escolha da estratégia competitiva.

O processo de construção de cenários industriais tem início com a análise da atual estrutura industrial para identificar todas as incertezas que podem afetá-las; continua com a determinação dos fatores causais que as conduzem para, em seguida, proceder com uma série de suposições plausíveis sobre cada fator; depois é preciso combinar as suposições sobre os fatores individuais em cenários internamente consistentes; em seguida analisar a estrutura industrial que prevalece sob cada cenário; posteriormente determinar as fontes das vantagens competitivas sob cada cenário; e por último prever o comportamento da concorrência sob cada cenário.

Concluindo o pensamento de Porter (1989, p. 414), verifica-se que esse processo retarda a introdução do comportamento da concorrência em cada cenário, até a estrutura industrial e as exigências para a vantagem competitiva terem sido desenvolvidas, apesar do fato de o comportamento da concorrência poder influenciar a estrutura. Porém, ainda segundo o autor, a previsão do comportamento da concorrência é uma tarefa quase impossível sem certa compreensão do meio estrutural onde os mesmos irão operar. Entretanto, o comportamento esperado da concorrência sob um cenário pode servir para alterar a estrutura industrial e a incerteza relativa a este comportamento pode levar a outros cenários.

Por fim, considerando o que foi discutido até aqui sobre a formulação de uma estratégia empresarial, a essência desse processo está em relacionar a empresa ao seu ambiente para analisar a sua capacidade de competição no setor. Mesmo sendo complexa e dispendiosa, a realização desta análise durante o processo de formulação da estratégia revela aspectos significativos do ambiente competitivo além de oportunidades de posicionamento na estrutura setorial vigente e indícios para definir os setores relevantes para a empresa competir. Consequentemente a vantagem competitiva é resultado da liderança da empresa em relação aos seus concorrentes do setor no qual atua ou pretende atuar.

1.4 Segmentação, diferenciação e posicionamento de mercado.

1.4.1 Conceitos de segmentação, diferenciação e posicionamento.

Sheth, Mittal e Newman (2008, p.403), utilizando estratégias de diferenciação e segmentação de mercado, sugeriram que as empresas posicionam-se para competir de forma mais eficaz. Da mesma forma, conforme Kotler e Keller (2012), os profissionais de marketing começam o seu trabalho pela divisão do mercado em segmentos, decidem quais apresentam maior oportunidade, ou seja, quais são os seus mercados-alvo, depois desenvolvem uma oferta para cada mercado-alvo escolhido, que é posicionada na mente dos consumidores-alvo.

Este processo é conhecido como estratégia de marketing SAP (Segmentação, Alvo e Posicionamento) e envolve conhecimentos a respeito do produto e do mercado-alvo, sendo que “a segmentação inicia com a definição do tamanho da participação de mercado que a empresa deseja obter, escolha das variáveis e estratégias de segmentação para obtenção de vantagem competitiva” (WEINSTEIN, 1995, p. 17). Depois a empresa “traça o perfil dos segmentos que pretende competir e define o seu mercado – alvo; [...] o terceiro passo, é a definição do posicionamento desejado” (WEINSTEIN, 1995, p. 17).

A respeito deste processo, a literatura esclarece que a segmentação e a diferenciação via posicionamento são processos com objetivos distintos, porém complementares.

Conforme Barroso de Siqueira e Toledo (2001, p. 53), os processos de segmentação e posicionamento constituem o âmago do marketing estratégico e a essência da conquista de maior competitividade por parte da empresa. Para os autores “é no contexto dessa dimensão estratégica que a segmentação de mercado se revela importante para o planejamento de marketing, particularmente na formulação e na implantação de estratégias [...] para mercados específicos” (BARROSO DE SIQUEIRA; TOLEDO, 2001, p. 53).

A segmentação é ao mesmo tempo “ciência e arte. [...] um processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que, provavelmente, exibirão comportamentos de compra

similar” (WEINSTEIN, 1995, 18). Também é uma disciplina de marketing que pode ser aprendida e desenvolvida pela experiência, treinamento, observação e pensamento estratégico (WEINSTEIN, 1995, p. 19 - 20).

De forma semelhante, segundo Toledo, Gouvêa e Rodrigues Filho (1998 apud BARROSO DE SIQUEIRA; TOLEDO, 2001, p.53), o conceito de segmentação aponta para um processo que se desenvolve a partir de uma fase caracterizada como partição do mercado, ou seja, levantamento das variáveis de segmentação e desenho do perfil dos segmentos de mercado que poderiam ser atingidos por compostos de marketing específicos; evolui para a fase de priorização, na qual se busca a escolha estratégica de segmentos com a finalidade de obter-se vantagem competitiva, culminando com a etapa de posicionamento.

A empresa deverá inicialmente decidir a respeito da amplitude do mercado, ou seja, se pretende competir e perseguir “todos os mercados e cliente, o que tende a obscurecer seu mercado-alvo e sua imagem e a diluir seus recursos” (KOTLER, 1999, p.32), ou se vai “identificar, avaliar e selecionar as oportunidades de mercado e estabelecer as estratégias para alcançar a proeminência, se não o domínio, nos mercado-alvos” (KOTLER, 1999, p.32). A decisão geralmente envolve duas opções estratégicas globais, a saber: mercado diferenciado ou mercado não diferenciado. Para compreender estas opções estratégias é preciso entender primeiro o conceito de diferenciação.

Novamente conforme Sheth, Mittal e Newman (2008, p. 403), diferenciação é “o modo pelo qual os profissionais de marketing fazem suas ofertas de forma diferente da concorrência, a fim de torna-se a escolha do cliente. Implica criar e implementar o composto de marketing (produto, preço, lugar e promoção)”.

Desta forma, quando a empresa decide trabalhar com a estratégia de marketing diferenciado ela procede com a segmentação de mercado, ou seja, “se especializa e projeta no mercado vários produtos separados e diferenciados para cada segmento. É um caminho escolhido por empresas [...] com amplos recursos disponíveis” (SIQUEIRA, 2000, p. 138).

De acordo com Smith (1956 apud HAMZA, 2009, p. 74), a diferenciação está relacionada à diversidade dos produtos, enquanto a segmentação, à diversidade das necessidades dos compradores potenciais. Conforme Levit (1991 apud TROUT

2000, p. 36), a diferenciação é uma das atividades táticas e estratégicas mais importantes, nas quais as empresas têm de se engajar constantemente. Para o autor tudo pode ser diferenciado e observado, até mesmo commodities como cimento, cobre, trigo, dinheiro, transporte aéreo de cargas e seguros marítimos. Isso significa que não existe razão para uma empresa ficar condenada a competir baseando-se no preço.

Para diferenciar-se dos concorrentes, novamente conforme Kotler e Keller (2012, p. 249), a empresa pode proceder com a segmentação ou divisão do seu mercado-alvo em três níveis: mercado de segmentos múltiplos, mercado de segmento único (ou nicho), e/ou mercado de segmento indivíduos.

A estratégia de mercado de segmentos múltiplos segue a proposta de especialização seletiva, ou seja, “a empresa escolhe um subconjunto de todos os segmentos possíveis, cada qual objetivamente atrativo e apropriado. Pode haver pouca ou nenhuma sinergia entre os segmentos” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 249).

Assim, a empresa pode obter lucro significativo, já que a principal vantagem dessa estratégia é diversificar o risco do investimento. Quando há falta de sinergia entre os segmentos recomenda-se “proceder com a especialização do produto direcionando-o para os vários segmentos ou do mercado, quando a empresa se concentra em atender às várias necessidades de um grupo particular de clientes” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 249). No primeiro caso a empresa tem como risco a substituição do produto por outro com tecnologia totalmente inovadora, e no segundo o risco é a redução do orçamento ou poder de compra do consumidor.

Quando a empresa escolhe competir em mercado de segmento único ou de nicho, opta por atender as necessidades de “um grupo de clientes definido de maneira estreita, que procura por um mix distinto de benefícios em um segmento” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 249). Neste sentido, um nicho é considerado atrativo quando:

[...] Os clientes têm um conjunto de necessidades distintas; concordam em pagar um preço mais alto à empresa que melhor suprir essas necessidades; [...] é razoavelmente restrito, mas tem porte, lucratividade e potencial de crescimento, além de não costumar atrair novos concorrentes; e [...] gera algumas economias por meio da especialização. À medida que a eficiência de marketing aumenta, nichos aparentemente pequenos demais podem se tornar mais lucrativos (KOTLER; KELLER, 2012, p. 250).

Na mesma linha, retomando Siqueira (2000, p.138 -141), percebe-se que as empresas que seguem a abordagem de mercado de nicho geralmente são de pequeno ou médio porte, e dispõem de recursos limitados. Essas empresas concentram-se em atender um grupo menor de consumidores definido por meio de uma subdivisão do mercado, segundo características específicas e especiais, visto que procuram uma diferenciação ou combinação especial de benefícios em relação ao produto. Deste modo, as táticas dos 4P's envolvem programas de marketing únicos e especializados por mercado, produto ou seletiva de itens.

As principais vantagens da abordagem do marketing de nicho se resumem em: “entender a fundo as necessidades do segmento, [...] evitar ataques das empresas que atuam em segmentos maiores, [...] estabelecer uma forte presença no mercado alvo, [...] alcançar a liderança no segmento podendo obter alto retorno [...] de vendas” (SIQUEIRA, 2000, p.138 - 141). As principais desvantagens são: “falta de sinergia, [...] risco de substituição tecnológica, [...] falta de demanda, [...] perda da atratividade do segmento [...], concorrência a nível global” (SIQUEIRA, 2000, p.141).

Ao escolher a estratégia de mercado de segmento individual, também “chamada de mercado marketing *one to one*, a empresa irá disponibilizar uma resposta individual, personalizada e customizada da oferta de bens e/ou serviços, e de mensagens para o mercado alvo” (KOTLER; KELLER, 2012. p. 250). Assim, o *marketing one to one*, ou seja, um a um, acontece quando a empresa prepara um produto novo para cada consumidor, como no caso de um ateliê de costura especializada que confecciona uma roupa sob medida para o cliente.

Esta estratégia caracteriza a chamada customização que “acontece quando a empresa desenvolve módulos básicos que podem ser combinados de diferentes maneiras para cada cliente” (KOTLER, 2006, p. 46). Desta forma, a empresa está orientada para as necessidades do mercado e busca ofertar produtos que se adequam as necessidades individuais das pessoas.

Após definir o nível de mercado para proceder com a diferenciação, se segmentos múltiplos, mercado de segmento único (ou nicho), e/ou mercado de segmento indivíduos, as empresas escolhem os aspectos e/ou as maneira para sua diferenciação. Isso carteriza o seu processo de diferenciação.

De acordo com Trout (2000, p. 29), há mais de 40 anos a diferenciação baseava-se, normalmente, numa diferença real entre os produtos. Isso incluía habitualmente um benefício que pudesse ser dramatizado por meio da comparação com os concorrentes.

Hoje, diante da enorme quantidade de novas ofertas existentes no mercado, as quais estão cada vez mais semelhantes e, de certa forma, confundindo a mente dos consumidores com suas diferenças minúsculas, esse tipo de diferenciação é muito mais difícil e os aspectos mais comuns para diferenciação são: preço, serviços, tecnologia, canal de distribuição, imagem, qualidade, equipe de funcionários, criatividade, orientação para o cliente, dentre outros.

Entretanto, os profissionais de marketing precisam compreender que o preço raramente é uma ideia diferenciadora, assim como a qualidade, a criatividade e a orientação em função do cliente. O ideal é compreender que a diferenciação “não se trata de ser criativo, atraente ou engenhoso, [...] refere-se à elaboração de um programa que torne as pessoas cientes da sua diferença” (TROUT, 2000, p.75). Esse programa envolve um processo de quatro etapas:

[...] Etapa um: Fazer sentido no contexto da categoria [...]: existem sempre concorrentes ao redor, tentando desenvolver argumentações próprias.[...] Sua mensagem [...] deverá começar por aquilo que o mercado vem ouvindo e registrando sobre a concorrência. [...] Percepções que existem na mente do mercado, [...] quais são os pontos fortes e fracos, seus e da concorrência, [...] na mente do grupo de clientes visado, [...] o objetivo é descobrir quem é o dono de cada ideia ou conceito pertinente a uma categoria; [...] também inclui o que está acontecendo no mercado. Seria este o momento certo para a sua ideia certa? Etapa dois: Encontrar a ideia diferenciadora. Ser diferente não é ser igual. [...] É ser o único em sua categoria. [...] Você está procurando alguma coisa que o distancie de seus concorrentes. O segredo é compreender que a sua diferenciação não tem de estar relacionada ao seu produto. [...] Existem muitas formas de diferenciar a sua empresa ou o seu produto. [...] O truque é encontrar essa diferença e depois utilizá-la de forma a oferecer um benefício ao cliente. Etapa três: Tenha as credenciais. Se quiser desenvolver uma argumentação lógica com relação à sua diferença, você terá que dispor de credenciais que apoiem sua ideia diferenciadora, tornando-a real e fidedigna. [...] Se você tiver um produto diferenciado, deverá estar capacitado a demonstrar essa diferença. [...] Etapa quatro: Comunique a sua diferença. [...] Todos os aspectos do seu sistema de comunicação deverão espalhar a sua diferença (TROUT, 2000, p. 75 - 83).

Neste processo é preciso escolher os meios de diferenciação mais atraentes aos olhos dos consumidores para se destacar. Estes meio relacionam-se com

aspectos do bem ou do serviço, sendo que os principais critérios para diferenciar um serviço são: “facilidade de pedido e entrega, instalação, treinamento e orientação ao cliente, manutenção e reparo, e devoluções” (KOTLER; KELLER 2012, p. 351 - 353); e os critérios da diferenciação de bens, são: “a forma, as características, customização, a qualidade de desempenho, a qualidade de conformidade, a durabilidade, a confiabilidade, a facilidade de reparo, o estilo, [...] o desinger [...] sob a perspectiva do consumidor” (KOTLER; KELLER 2012, p. 351 - 353).

Todavia, em mercados competitivos, as empresas podem ir além e considerar outras dimensões ou critérios para diferenciar a sua oferta. Retomando Kotler e Keller (2012, p. 307), a empresa também pode diferenciar-se por meio dos seus funcionários quando dispõe de pessoal treinado para prestar um atendimento de qualidade superior ao cliente; por meio do canal ao planejar com mais eficiência e eficácia, a cobertura, a especialidade e o desempenho de seus canais de distribuição, de modo a tornar a compra de um produto mais fácil, mais agradável e compensadora; ao criar uma imagem poderosa e atrativa de seus produtos e/ou serviços que atendam às necessidades sociais e psicológicas dos consumidores; e por meio de um sistema de entregas competente e rápido que ofereça soluções mais eficazes e eficientes aos consumidores.

Por outro lado, reportando-se novamente a Kotler e Keller (2012, p. 248 - 250), quando a empresa predente seguir a estratégia de mercado não diferenciado, também chamada de estratégia de cobertura total de mercado, marketing de massa ou marketing indiferenciado ela irá criar um mercado potencial maior e global, ou seja, irá comercializar produtos em todos os segmentos existentes.

Ainda de acordo com Sheth, Mittal e Newman (2008, p. 405), de forma semelhante, para esses autores este tipo de diferenciação é denominada como segmentação genérica, feita em uma base não focalizada, o que significa que a diferenciação não se destina a nenhum grupo específico de clientes. Em vez disso a empresa faz uma oferta melhorada para todo o mercado por meio de um ponto de referência com ênfase em qualquer um e até mesmos em todos os elementos do composto de marketing (produto, preço, promoção, praça, canal ou distribuição) e em relação ao atendimento ao cliente.

Como continuidade do procedimento de diferenciação, o processo de posicionamento, refere-se à ação de “projetar a oferta [...] da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 294). Portanto a atividade de posicionar um produto que serviço no mercado compreende:

[...] Definir e desenvolver uma proposta de valor e isso inclui a escolha de um posicionamento - amplo, específico, e de valor para o produto, e desenvolver a proposta total de valor para esse produto; [...] construir a identidade da marca do produto e/ou serviço que envolve a escolha do nome de marca, o desenvolvimento de promessas fortes para o mesmo, e a administração de todos os contatos dos clientes com a marca, de modo que esses contatos atendam ou superem as expectativas geradas em relação à marca (KOTLER, 1999, p. 76).

Neste sentido, o posicionamento emerge de três fontes distintas que em geral se encontram interligadas, a saber:

[...] Posicionamento baseado na variedade, diz que o posicionamento pode ser baseado na produção de um subconjunto dos produtos ou serviços de um setor; [...] posicionamento baseado em necessidades, o objetivo [...] é atender a maioria das necessidades de um grupo de consumidores; [...] posicionamento baseado no acesso, segmenta os clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso aos clientes (PORTER, 1986, p.47).

De forma abrangente estas fontes estão relacionadas com os tipos de posicionamento, que pode ser físico ou perceptivo. Retomando os estudos de Siqueira (2000, p.142), o primeiro está relacionado com características tangíveis, tais como: os dados técnicos de um produto (tamanho, espaço disponível, potência e versatilidade do equipamento, peso, etc.) que identificam e projetam a oferta. Apenas essas características não proporcionam um quadro completo das posições relativas que o posicionamento tem na mente dos consumidores. Clientes podem atribuir menor importância a esses elementos, porque suas atitudes podem estar associadas a apelos de ordem subjetiva, social ou psicológica. E, o segundo, aos benefícios que o produto é capaz de oferecer, pois os consumidores avaliam o produto pelos apelos subjetivos de ordem social ou psicológica relativos ao que o produto se propõe a fazer e não pelo que ele é, ou seja, suas características

tangíveis. Esse tipo de posicionamento depende de fatores como: experiências passadas, opinião de terceiros, e modo convincente de apresentação.

É notório que “nenhuma empresa pode vencer se seus produtos se assemelharem a qualquer outro no mercado” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 293). Entretanto, se a empresa não pode ser boa em tudo, para que ela possa desenvolver uma marca forte ela deverá decidir que lugar (distinto dos concorrentes), a sua oferta (bens e/ou serviços) vai ocupar na mente do consumidor para poder se posicionar com um ou mais benefícios centrais (diferenciais competitivos). Cada oferta deve representar as “associações na mente dos consumidores. [...] Exige uma [...] compreensão das necessidades e desejos dos mesmos, das competências organizacionais e das suas ações competitivas”. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 293).

Novamente conforme Kotler e Keller (2012, p. 308), ao se diferenciar com sucesso as marcas podem gerar retornos financeiros vantajosos, por isso é importante monitorar três variáveis correlacionadas ao analisar potenciais ameaças impostas pela concorrência ao posicionamento de valor escolhido, a saber: participação de mercado de mercado, participação na mente dos consumidores (*share of mind*), e participação na preferência dos consumidores (*share of heart*).

Porém, construir um posicionamento para empresas de pequeno porte é um grande desafio, porque essas empresas têm recursos e orçamentos limitados. Por outro lado, “quando os recursos de sustentação da marca são limitados, o foco e a consistência em programas de marketing são de crucial importância. [...] Criatividade também é fundamental” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 310). Recomenda-se:

[...] Realizar pesquisas de marketing com criatividade e baixo custo; [...] focar o desenvolvimento de uma ou duas marcas fortes com base em uma ou duas associações essenciais; [...] empregar um conjunto bem integrado de elementos de marca; [...] criar buzz e um comunicado fiel de marca, visto que, com frequência, as pequenas empresas contam apenas com o boca a boca para estabelecer seu posicionamento, ações como relações públicas, redes sociais e promoções e patrocínios de baixo custo podem ser alternativas acessíveis; alavancar [...] associações secundárias [...] especialmente aquelas que ajudam a sinalizar qualidade ou credibilidade (KOTLER; KELLER, 2012, p. 310 - 311).

Por fim, apesar dos termos terem significados distintos, a complementariedade entre as estratégias de segmentação, diferenciação e posicionamento está no fato de que a segmentação é um pré-requisito para a criação, bem-sucedida, de uma estratégia de marketing focada no cliente. Assim, ao projetar a oferta de um produto e/ou serviço para que o mesmo ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo, a empresa deverá se posicionar na mente dos consumidores do segmento escolhido, conforme as necessidades e os desejos deste público. Desta forma conseguirá maximizar a sua vantagem competitiva potencial em relação aos concorrentes do mercado-alvo escolhido.

1.4.2 Segmentação nos mercados B2C e B2B

Existem vários modelos propostos pela literatura para se efetuar uma segmentação de mercado *business to consumer* (B2C) e de mercado *business to business* (B2B). De acordo com Kotler e Keller (2012), o primeiro tipo de mercado refere-se ao de bens de consumo formado por empresas que vendem produtos e/ou serviços para os consumidores finais, e o segundo é formado por organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços, sejam eles vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros, e para organizações sem fins lucrativos.

Segundo Solomon (2011, p. 35), o processo de segmentação está relacionado com a área do comportamento do consumidor que discute a relação entre compradores e produtores no momento da compra. Para o autor, à medida que os profissionais de marketing tentam compreender as necessidades das pessoas ou as organizações que usarão os produtos e serviços que eles estão tentando vender, é possível satisfazê-las.

De forma semelhante, para Weinstein (1995, p.17), a segmentação por necessidade dos compradores como estratégia de marketing foi primeiramente reconhecida por Wendell R. Smith na década de 50, depois como um conceito acadêmico baseado no estudo da demanda, caminhou para uma estratégia de mercado viável e, nos anos 90, por meio do conceito de “supersegmentação ou micromarketing” – que significa conhecer os consumidores, dar a eles o que querem,

utilizar promoções direcionadas como, por exemplo, revistas especiais, que sejam de interesse, patrocínio, etc. e construir fortes canais de relacionamento.

Siqueira (2000, p. 138) e Weinstein (1995, p. 25), concordam que as principais vantagens de segmentar o mercado com base nas necessidades dos consumidores são: melhor conhecimento do mercado, bem como do modo como e porque os consumidores compram; dirige a atenção da empresa para os segmentos de mercado em que ela tenha competências para atender; favorece o desenvolvimento de estratégias, planos e programas de marketing que, de modo lucrativo, que satisfaçam as necessidades do segmento, bem como promovam uma vantagem competitiva diferenciada, otimizando o tempo do gerente de marketing, ajudando-o a não cultivar mercados inadequados e a não desenvolver programas de marketing ineficientes.

Weinstein (1995, p. 26 - 27), aponta também fatores de limitação desse processo, a saber: aumento de custos, pois segmentar custa mais do que a abordagem de marketing de massa; maior comprometimento corporativo, visto que a análise da segmentação é limitada pela habilidade do gestor em implementar estratégias baseadas em pesquisas; perfis genéricos e não individuais, porque apesar de a pesquisa de segmentação fornecer informações de significativas, esses dados são de comportamento de compra em nível de segmento e não individuais; diversidade do estilo de vida do consumidor, já que mudanças de comportamento criam grande quantidade de oportunidades e problemas para os profissionais de marketing.

Neste sentido, o objetivo da segmentação de compradores finais para Weinstein (1995, 18 - 19), é analisar mercados, encontrar nichos e oportunidades e capitalizá-los por meio de uma posição competitiva superior. Isso pode ser alcançado quando ocorre a seleção de “[...] um ou mais grupos de usuários como alvos para a atividade de marketing e pelo desenvolvimento de programas de marketing únicos para atingir esses consumidores potenciais [...]” (WEINSTEIN, 1995, 18 - 19).

Além disso, como não é possível aproveitar todas as oportunidades de mercado, deve-se proceder com escolhas estratégicas, dentre elas “reconhecer que nem todas as pessoas são consumidoras potenciais para todos os bens ou serviços

oferecidos. [...] Controlar o composto de produtos de sua empresa, para obter máxima eficiência” (WEINSTEIN, 1995, 18 - 19).

Medir o potencial de um grupo de consumidores potenciais é fazer a previsão da demanda de cada mercado, o que significa “medir o volume [...] que seria comprado por um grupo de clientes [...], em uma área geográfica [...], em um período definido, em um ambiente de marketing [...] e [...] programa de marketing definido” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 88).

A demanda de mercado pode ser analisada utilizando dois métodos: a análise da demanda corrente do mercado, ou demanda atual, e a análise da demanda da empresa, ou demanda futura. “Para estimar a demanda atual, as empresas tentam determinar o potencial de mercado total, o potencial de mercado da área, as vendas setoriais e a participação de mercado” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 95), enquanto que para estimar a demanda futura, “fazem o levantamento das intenções dos compradores, solicitam contribuições de sua força de vendas, coletam opiniões de especialistas, analisam o histórico de vendas ou se envolvem em testes de mercado” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 95).

Após esses processos deve-se escolher o(s) mercado(s) alvo(s) vantajoso(s), ou seja, o “conjunto de consumidores com preferências, motivos, necessidades e especificações diversas e que, apenas por acidente venham a ser semelhantes e que a empresa quer atender ou competir” (KOTLER; KELLER 2012, p. 08). Isso pode ser conseguindo por meio da categorização dos consumidores conforme várias características, dimensões e/ou bases de segmentação.

Stheth, Mittal e Newman (2008, p. 433), definem três princípios a serem seguidos durante a decisão a respeito das bases de segmentação. São eles: substancialidade, cujo foco é um segmento grande o suficiente para trazer lucros para empresa; identificabilidade, o qual sugere que todo o segmento deve ser indentificável, de modo que o profissional de marketing possa saber quem é o cliente e quais são suas necessidades, desejos e recursos; e atingibilidade, referente ao não desperdício de recurso para atingir os segmentos escolhidos, ou seja, deve existir a possibilidade de discriminar os segmentos pelos hábitos de mídia e pela demografia de seus membros, de modo que o profissional de marketing saiba como anunciar e distribuir o produto, para atingir os segmentos focalizados.

Weinstein (1995, p. 19), classifica estas dimensões de segmentação B2C conforme as características da seguinte forma: geográfica (país, região, estado, distrito, setor ou bairro); socioeconômica (renda, classe social ou econômica, ocupação); psicográfica (personalidade, estilo de vida, gosto); por taxa de uso do produto (ocasiões de uso, status do usuário, índice de utilização, estágio de disposição para o uso e o status de fidelidade); e por benefícios esperados (como produtos e serviços podem tornar suas vidas mais prazerosas, centrando a atenção na felicidade individual e nas necessidades pessoais).

Kotler e Keller (2012, p. 228), também consideram essas mesmas dimensões, entretanto com uma nomenclatura um pouco diferente. Na proposta destes autores as duas primeiras são mantidas, as duas últimas se unem na base que eles chamam comportamental (envolve o comportamento do consumidor em relação ao uso do produto, os benefícios esperados, os hábitos e ocasiões de compra, a sensibilidade do consumidor e as influências que ele recebe no momento da compra), e a última é mais comum nos projetos de segmentação do consumidor eles chamam de demográfica (idade, sexo, raça, escolaridade, religião, profissão, estado civil, etc.).

Cada empresa deve saber ponderar as vantagens e as desvantagens da escolha de cada variável para compor a base de segmentação do seu mercado consumidor, “estudar o mercado e escolher segmentos em que pode servir, com lucro, melhor do que seus concorrentes. [...] Cultivar grupos de clientes com necessidades compatíveis com o que a empresa pode ofertar” (SIQUEIRA 2000, p. 178).

Somente após definir o segmento alvo que a empresa irá desenvolver a sua oferta e/ou estratégia de produto e/ou serviço para cada grupo escolhido de fato. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 347), “o cliente julgará a oferta de mercado de acordo com três fatores: características e qualidade do produto, mix e qualidade de serviços, e preço apropriado”. Obtendo o controle destes fatores a empresa poderá atingir uma máxima eficiência quanto ao composto de produtos e a satisfação dos compradores.

Além disso, por meio da relação entre o nível de satisfação e de retenção dos consumidores e do nível de desempenho desejado referente a três posições

estratégicas – marketing de resposta, marketing de previsão ou marketing de criação de necessidades para esse mercado – a empresa também consegue avaliar o impacto que a sua oferta exercerá no mercado B2C.

O nível de desempenho do marketing resposta é definido como a tarefa de descobrir e satisfazer necessidades. Ocorre quando “existe uma necessidade, de fato, e uma empresa a identifica e prepara uma solução cabível para a mesma. [...] A maioria das ações estratégicas de marketing seguem esse princípio” (KOTLER, 1999, p. 35).

As empresas que utilizam a estratégia de marketing de previsão consideram que “é muito difícil reconhecer uma necessidade [...] emergente para determinado produto ou serviço. [...] Podem chegar ao mercado muito cedo ou tarde [...] ou [...] estar totalmente erradas quanto ao crescimento do mercado escolhido” (KOTLER, 1999, p. 35). Esta estratégia é mais arriscada do que a de marketing resposta.

O marketing de criação de necessidades é o mais agressivo de todos os três níveis, e ocorre “quando uma empresa lança um produto ou serviço jamais solicitado e, muitas vezes, que ninguém poderia sequer imaginar” (KOTLER, 1999, p. 36).

De modo geral, a diferença entre aqueles que preveem ou moldam as necessidades de mercado e o marketing de resposta se resume melhor na análise da diferença da estratégia da empresa dirigida pelo mercado e a que dirige o mercado.

As empresas dirigidas ou orientadas pelo mercado concentram a sua estratégia de marketing em pesquisa dos clientes atuais para “identificar problemas, coletar [...] ideias e testar [...] propostas para os produtos e as mudanças no mix de marketing. [...] Resultam, [...] em melhorias progressivas, e não em inovações radicais” (KOTLER, 1999, p. 37). Empresas que dirigem o mercado, ou seja, orientam as suas atividades comerciais para o mercado, com frequência inovam e “criam novos mercados, refinando ou modificando totalmente categorias de produtos e/serviços. [...] Geram [...] novos produtos, serviços, [...] negócios, [...] parâmetros de preço, canais de distribuição, elevando o nível da oferta para o cliente” (KOTLER, 1999, p. 37).

Com referência a abordagem geral da segmentação de mercados B2B, ou seja, a segmentação no mercado institucional ou industrial, Sheth, Mittal e Newman

(2008, p. 428 - 432), argumentam que os procedimentos se assemelham aos da segmentação B2C, mas as características específicas de cada um são diferentes. Conforme os autores, por exemplo, as características demográficas incluem o tamanho da empresa (pequenas, médias ou grandes); a localização geográfica; o tipo de negócio, ou seja, o setor em que a organização consumidora atua; e o estágio do ciclo de vida do produto e/ou serviço. As psicográficas se relacionam com a dinâmica do comportamento empresarial quanto às políticas formais e a estrutura organizacional para a aquisição dos produtos e/ou serviços, sendo que algumas utilizam a compra centralizada e outras distribuem essa função entre muitos funcionários ou departamentos, favorecem a compra de um único fornecedor e outras cultivam fontes múltiplas, desejam ter fornecedores locais e outras buscam arranjos de compras.

Quando à estrutura organizacional formal para a realização das compras, é importante esclarecer também, no que se refere aos critérios psicográficos da segmentação industrial, o conceito de centro de compras. Novamente de acordo com Sheth, Mittal e Newman (2008, p. 431) consiste em todos os membros de uma empresa que desempenham algum papel na decisão de compra, seja ele de: usuário (supervisores de fabricação), influenciador (quem especifica os parâmetros de qualidade técnica), porteiro (permite ou veta o acesso aos vários vendedores para determinados administradores da empresa), decisor (diretores da empresa), comprador (faz o pedido formal de compra). Desta forma os compradores industriais podem ser segmentados por meio de grupos formais de influência técnica e executiva. Também é importante considerar a dinâmica informal, os processos políticos da organização e a cultura corporativa.

Além disso, continuando com Kotler e Keller (2012, p. 197 - 198), o mercado B2B se difere do mercado B2C quanto: a área de mercado e concentração geográfica dos compradores; aos fatores de produto e mercado relativos ao fato de ter menos compradores, porém ter maior porte; à proximidade com o consumidor visto que o relacionamento entre fornecedor e cliente é estreito; à natureza da decisão de compra que é profissional, direta, mas recebe diversas influências, por meio dos vários contatos de vendas, tem demanda derivada, inelástica e oscilante. Também apresenta três comportamentos ou situações de compra específicas

relacionadas com ao uso do produto, a saber:

[...] Recompra simples: o departamento de compra encomenda rotineiramente determinado suprimento, como material de escritório ou produtos químicos, e escolhe o fornecedor a partir de uma lista de fornecedores aprovados. [...] Recompra modificada: o comprador decide alterar especificações, preços, prazos de entrega ou outros termos referentes ao produto. [...] Nova tarefa: o comprador adquire um bem ou serviço pela primeira vez (KOTLER; KELLER, 2012, p. 200).

A respeito deste mesmo tema Berrigan e Finkbeiner (1994, p. 39), explicam que as necessidades comuns de determinado grupo de indústrias produzem comportamentos de compra homogêneos; entretanto existem diferenças entre os vários segmentos em virtude da interação entre condições internas, como disponibilidade de capital, instalações ou valores individuais; e condições externas como economia, regulamentações ou tecnologias. Estas diferenças podem ampliar ou limitar a capacidade da indústria em atender as necessidades do seu mercado-alvo.

Em resumo, conforme Webster (1991 apud HAMZA, 2009, p. 89), a complexidade do mercado indutrial está na natureza da relação entre o comprador e o vendedor. O autor explica que esta relação segue uma sequência de transações puras, pelas quais a empresa consegue migrar de uma dependência das forças do mercado passando pela interdependência entre comprador e vendedor, onde o comprador incorre em custos administrativos adicionais e crescente dependência, obtendo em troca um conjunto de benefícios relacionados à qualidade, confiabilidade e serviços, e chega à situação de alianças estratégicas, que vai de simplesmente “comprar” um produto para uma decisão de “fazer” o produto ou serviço juntamente com o cliente organizacional.

Para encerrar a discussão a respeito das dimensões ou bases para segmentação dos mercados industriais a literatura indica dois modelos clássicos, são eles: o modelo de múltiplos estágios ou nichos concêntricos e o modelo dos dois estágios.

Para Barroso de Siqueira e Toledo (2001, p. 55 - 56), o modelo de segmentação de múltiplos estágios, criado por Bonoma e Shapiro (1983), contempla níveis de segmentação organizados e hierarquizados do mais abrangente para o

mais específico. O nível mais exterior é formado por variáveis de segmentação demográficas, operacionais e as relativas à abordagem da empresa; o nível intermediário por fatores situacionais referentes às variáveis da situação de compra; e o nível interior pelas variáveis relacionadas às características pessoais dos compradores e/ou pessoas envolvidas no processo de compra.

Novamente, Barroso de Siqueira e Toledo (2001, p. 55), descrevem que o modelo de segmentação dos dois estágios, desenvolvido por Wind e Cardozo (1984), envolve duas etapas: marcossegmentação e microsegmentação. Inicialmente, na primeira etapa, procede-se com a identificação dos macrossegmentos nos quais é possível agrupar várias indústrias compradoras conforme características e situação de compras semelhantes; na segunda, se os macrossegmentos não respondem aos estímulos de marketing, procura-se oportunidades e procede-se com a divisão em subsegmentos mais uniformes, ou seja, em microsegmentos, os quais terão maior possibilidade de responder de forma mais homogênea aos estímulos mercadológicos da indústria. Por meio deste modelo a empresa associa uma variável dependente-chave aos segmentos, e dispõe de um conjunto de variáveis independentes, que permitem predizer onde um grupo de compradores potenciais se situará.

Estes modelos são importantes para direcionar o processo de segmentação no mercado industrial ou organizacional, mas a literatura indica que, quando ocorre alguma tentativa de segmentação na indústria, o processo não vai além da identificação de amplos segmentos de mercado. A esse respeito, novamente conforme Wind e Cardozo (1984, p. 209 apud BARROSO DE SIQUEIRA; TOLETO, 2001, p. 54), uma razão para tal fato seria a escassez de bibliografia e textos que vão além de uma proposição de segmentação sob o aspecto normativo e idealístico, considerado inadequado à prática, visto que a maioria das empresas adota uma abordagem de segmentação menos sofisticada. De acordo com os autores, no máximo o profissional de marketing industrial utiliza-se da macrossegmentação, descrita no modelo criado por Wid e Cardozo (1984); ele não usa ou sequer examina outras bases de segmentação que poderiam ser consideradas apropriadas.

Por outro lado, para Griffith e Pol, (1994 apud BARROSO DE SIQUEIRA; TOLEDO 2001, p. 54), a resistência dos profissionais de marketing em usar a

segmentação para mercados industriais pode estar associada à complexidade desses mercados. Os produtos industriais têm, frequentemente, múltiplas aplicações; os consumidores diferem muito uns dos outros e é comum não se descobrir quais diferenças são importantes e quais são irrelevantes. Em certos contextos, a heterogeneidade é tanta que não há como agrupar clientes em torno de algo que seja comum.

Contudo, é fundamental que empresas que competem no mercado B2C e/ou B2B adotem a prática da segmentação para enfrentar problemas mercadológicos e manter uma posição lucrativa e sustentável perante os seus rivais de mercado que vão além das estratégias tradicionais baseadas nas características demográficas, psilográficas ou no uso do produto. É preciso incorporar um processo de segmentação, que forneça informações a partir das quais seja possível desenvolver um composto de marketing diferenciado para melhorar a competitividade da empresa junto aos seus rivais de mercado.

1.5 Consumo e comportamento do consumidor

1.5.1 Conceitos de consumo e comportamento do consumidor

Antes de discutir os conceitos de consumo e comportamento do consumidor no contexto do marketing é importante entender os conceitos de oferta, valor, necessidade, desejo e demanda.

Nesse sentido, oferta é “a combinação de produtos, serviços, informações e experiências” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 09) que materializam uma proposta de valor, ou seja, um conjunto de benefícios desenvolvidos por uma empresa para satisfazer uma necessidade específica do consumidor. Valor passa a ser “a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 09).

Segundo Solomon (2011, p.51), uma necessidade é um objetivo biológico básico. Da mesma forma, conforme Kotler e Keller (2012, p. 08 - 09) são requisitos básicos para o ser humano sobreviver, como ar, comida, água, roupas, abrigo,

recreação, instrução e diversão.

Essas necessidades conforme a abordagem geral proposta pelo psicólogo Maslow (1987 apud SOLOMON, 2011, p. 161), inicialmente para compreender o crescimento pessoal e a obtenção de “experiências máximas” e, posteriormente, adaptada pelos profissionais de marketing para compreender as motivações dos consumidores, são abordadas seguindo uma hierarquia das necessidades biogênicas e psicogênicas em forma de pirâmide que especifica certos níveis em ordem fixa para desenvolvimento, isto é, certo nível deve ser alcançado antes que o próximo seja ativado. Em cada nível existem diferentes prioridades em relação aos benefícios do produto buscado pelo consumidor. De modo ideal, uma pessoa progride na hierarquia até que sua motivação dominante seja um foco sobre as metas finais.

Kotler e Keller (2012, p. 173) são classificadas na ordem fixa para desenvolvimento a partir da base da pirâmide da seguinte forma: fisiológicas (água, sono, alimento), segurança (sensação de segurança, abrigo e proteção), sociais ou de associação (amor, amizade, aceitação dos outros), estima ou do ego (prestígio, status, realização), e autorrealização (autossatisfação, experiências e enriquecimento).

Novamente, conforme Solomon (2011, p. 160 - 161) as ramificações destas necessidades específicas para outras relacionadas ao comportamento de consumo envolvem: necessidade de associação, ou seja, de estar na companhia de outras pessoas, relevante para produtos e serviços que são consumidos em grupos; necessidade de poder, relacionada com o controle ou domínio sobre o ambiente por meio de produtos e serviços, como por exemplo, carros, dentre outros; necessidade de singularidade refletida na afirmação da identidade individual por meio de produtos e serviços que promovem acentuar as qualidades distintivas do consumidor.

As necessidades tornam-se desejo, ou seja, a representação de “um modo que a sociedade nos ensinou para satisfazer a necessidade” (SOLOMON, 2011, p. 51), “quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazê-las” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 08). Desta forma, de acordo com Solomon (2011, p. 52), as necessidades já estão lá, os profissionais de marketing apenas recomendam modos de satisfazê-las criando a consciência no consumidor de que as

necessidades existem e isso gera o desejo do consumo.

Entretanto, criar consciência da existência de necessidades e gerar o desejo pelo produto e/ou serviço não é suficiente para se conseguir sucesso com os consumidores potenciais. É preciso criar demanda. Isso significa uma “manifestação do desejo por produtos específicos sustentados pela capacidade financeira de comprá-los” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 09). Desta forma convém estabelecer que a “necessidade antecede o desejo e, por consequência, também antecede a demanda, logo é imprudente dizer que o marketing cria necessidades ou faz uma pessoa comprar coisas que não querem” (KOTLER; KELLER 2012, p.08).

O correto é discutir, a partir do estudo dos fatores que influenciam o consumo e o processo de decisão de compra, como o marketing desenvolve estratégias que podem estimular o desejo de consumo. Neste caso, conforme Yanaze (2007, p. 32), a cadeia de ações de marketing, respaldada pela mídia, visa estimular e cultivar no consumidor sua disposição natural de adquirir bens e serviços que vão satisfazer suas necessidades, vontades, seus anseios, desejos, impulsos e até tendências de compulsões de posse ou coleções, o que caracteriza vários tipos de comportamentos sobre aquisições (racionais, emocionais, impulsivas e compulsivas).

O conceito de satisfação reflete “julgamentos comparativos de uma pessoa sobre o desempenho percebido de um produto em relação as suas expectativas. Se [...] não atende as expectativas o cliente fica decepcionado” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 09).

Com referência ao conceito de consumo, segundo Yanaze (2007, p. 28 - 29), desde o tempo dos romanos este termo assumiu vários significados, do literal fechar a soma, até consumação, muito usada atualmente nos restaurantes. Foram surgindo por analogia outras definições: recapitular, aperfeiçoar, arrematar, concluir; e por consequência da palicação do termo também: encerrar, acabar, gastar, dissipar e destruir.

Segundo Bourdieu, Campell e Feathertone (1984, 2001, 1995 apud PINHEIRO, 2013, p. 34 - 35), o consumo é um processo cuja significação social está em proporcionar uma referência para a construção da identidade social dos indivíduos, posto que a posse dos produtos define a posição social do consumidor,

tanto em relação aos seus pares quanto em relação à sociedade como um todo.

Na mesma linha, Dalmoro (2009 apud PINHEIRO, 2017, p. 19) enfatiza que o consumo, em si, deixa de ter um significado limitado à satisfação das necessidades, passando, também, a significar um processo de comunicação e de transmissão de valores, mensagens, ideias, *status* social, entre outros, nos consumidores.

Nesse sentido, ainda de acordo com Yanaze (2007, p. 29), o ato de consumir assume diferentes formas, a depender da natureza do produto (bens materiais ou imateriais, serviços e facilidades), da sua finalidade (relativo ao que o cliente busca - esgotamento; utilidade; benefícios imateriais; esperança e conforto espiritual; etc.), das pessoas que o praticam (o consumidor pode ser ou não a própria pessoa que adquire o produto ou serviço), e das circunstâncias em que a compra ocorre (ambiente onde ocorre ou não o consumo).

O estudo e/ou a pesquisa sobre o comportamento de consumo tem como papel principal “localizar as oportunidades de mercado, através de um maior conhecimento sobre os hábitos dos consumidores, bem como identificar como as tomadas de decisões do consumo são desenvolvidas ou aguçadas no ambiente da compra” (SHIFFMAN; KANUK, 2000 apud PINHEIRO, 2017, p. 21). Além disso, a pesquisa sobre o comportamento do consumidor é importante para criar valor para o cliente e comunicar a ele o valor. “Em um ambiente competitivo [...] as empresas [...] sobreviventes serão aquelas que pesquisam e entendem [...] que valores eles estão buscando e como eles julgam e encontram esses valores [...]” (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2008, p. 439).

Para Jones, Shaw e McLean (2010 apud PINHEIRO, 2017, p. 17), a escola do comportamento do consumidor ganhou destaque nos Estados Unidos, após a Segunda Guerra Mundial, com o estímulo ao crescimento econômico interno e desenvolvimento em torno da alta produção de bens, o que, conseqüentemente, gerou um aumento na demanda de consumo dos produtos e serviços no mercado interno.

Solomon (2011, p. 65), argumenta que as pessoas são consumidoras há muito tempo, mas o consumo tornou-se objeto de estudo formal só recentemente e, embora muitas escolas da Administração exijam que os estudantes de marketing tenham aulas de comportamento do consumidor, a maioria das instituições não

oferecia essa disciplina antes da década de 1970.

Ainda de acordo com Solomon (2011, p. 66), a partir da década de 1970, diversos grupos profissionais da área foram formados, dentre eles a *Association for Consumer Research* e a *Society for Consumer Psychology*. Jones, Shaw e McLean (2010, apud PINHEIRO, 2017, p. 17), ressaltam que somente a partir da década de 1970, a escola do comportamento do consumidor ganhou ampliações temáticas nos trabalhos publicados, mas os objetivos dos estudos não se destinavam substancialmente às propostas do marketing, que, na época, estavam preocupados em desenvolver planejamentos estratégicos organizacionais para melhor influenciar as tomadas de decisões de compra de um produto ou serviço.

Jones, Shaw e McLean (2010, apud PINHEIRO, 2017, p. 18), argumentam também que após o ano de 1980, passaram de uma abordagem simples do consumo, que só lidava com as questões de compra (pesquisa e seleção) e consumo (uso e descarte) usando a abordagem tradicional de escolha racional, para uma visão experiencial através dos sentimentos gerados, para melhor mensurar os fatores envolvidos no processo de escolha, decisão da compra e do consumo. Na década de 1990 as publicações passam a receber influência das ciências aplicadas de várias áreas do conhecimento, como a economia, a psicologia, a sociologia, dentre outras.

Reportando novamente à Solomon (2011, p. 66 - 67), o campo de estudo do comportamento do consumidor é muito novo e, a medida que se expande, é influenciado por várias expectativas diferentes sendo visto atualmente como uma ciência social aplicada. Desta forma a figura 9 abaixo descreve várias maneiras de conceituar este campo de estudo.

Figura 9 - Definições de comportamento do consumidor

Autor	Definição
Shiffman e Kanuk (2000, p. 5 e 16)	“É o estudo de como os indivíduos tomam decisões de gastar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) em itens relacionados ao consumo. O comportamento do consumidor engloba o estudo de <i>o que</i> compram, <i>por que</i> compram, <i>quando</i> compram, <i>onde</i> compram, com que <i>frequência</i> compram e, com que frequência <i>usam</i> o que compram. [...] Para capacitar as empresas a prever como os consumidores reagiriam às mensagens promocionais e para se entender por que eles decidem comprar o que compravam”.
Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 29)	“É definido como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles.”
Mowen e Minor (2003, p. 3)	“É definido como o estudo das unidades compradoras e dos processos de trocas envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e ideias.”
Samara e Morsch (2005, p. 3)	“Se caracteriza como um processo: um conjunto de estágios que envolve a seleção, a compra, o uso ou a disposição de produtos, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos. E este processo é contínuo, não se limitando apenas ao momento da compra, quando a troca se efetiva.”
Giglio (2010, p. 8)	“É o resultado de ações lógicas, da razão e da solução de problemas.”
Blackwell, Miniard e Engel (2011, p. 6)	“O comportamento do consumidor é definido como atividade com que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços.”
Solomon (2011, p. 33)	“É o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”
Kotler e Keller (2012, p. 164)	“É o estudo de como indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos”.

Fonte: Adaptado de Pinheiro (2017, p. 20)

Em essência os vários conceitos descritos na figura 9, têm em comum o objetivo de estudar o comportamento do consumidor para mensurar e compreender as influências que motivam o processo de consumo de produtos e serviços. Além disso, cabe ressaltar, que a palavra “promocional”, usada por alguns autores, “consiste numa linguagem do marketing, que deriva do verbo “promover”, não se

tratando, necessariamente, da promoção de vendas, que consiste no atrativo do preço na oferta de produtos e serviços” (PINHEIRO, 2017, p. 21).

Por fim, é importante considerar também que o campo de estudo do comportamento do consumidor oferece os conhecimentos básicos e fundamentais para o desenvolvimento da estratégia de marketing e a tomada de decisão empresarial como um todo. Entretanto, somente será útil quando a empresa aplica, desenvolve e mantém uma orientação para o cliente, também conhecida como orientação para o mercado. Isso significa ter pleno conhecimento e entendimento “[...] dos desejos e necessidades dos clientes, do ambiente competitivo e da natureza do mercado, [...] para formular todos os planos e ações da empresa de criar e manter clientes satisfeitos” (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2008, p. 39).

1.5.2 Comportamento do consumidor B2C

Para Pinheiro et. al. (2013, p. 37), saber quem é o consumidor, o que ele pensa, em que ele acredita, quais os seus julgamentos acerca de si mesmo e dos outros, qual sua posição na escala social, sua idade, renda, estilo de vida e como reage aos estímulos presentes no momento da compra é indispensável para compreendê-lo e, assim, atender as suas necessidades e os seus desejos, gerando valor e satisfação para o mesmo e, conseqüentemente, alcançar os objetivos da empresa.

Na mesma linha, segundo Sheth, Mittal e Newman (2008, p. 479) é fundamental entender como ocorre o processo de compra do consumidor. Para o autor este processo envolve cinco estágios: reconhecimento da necessidade ou problema, busca de informação para preencher a lacuna percebida, análise ou avaliação das alternativas e atributos da oferta, decisão e aquisição do produto e/ou serviço, e a experiência pós-compra.

No primeiro estágio, quando o consumidor “reconhece uma necessidade [...] desencadeada por estímulos internos [...] (fome, sede, sexo.) ou externos (estímulos do ambiente que desencadeiam ideias sobre fazer compras)” (KOTLER; KELLER, 2012, p.179). No campo do marketing, “a propaganda, a publicidade, ou os vendedores podem evidenciar os problemas e limitações dos produtos concorrentes”

(PINHEIRO et. al., 2013, p. 69).

Depois de reconhecer o problema o consumidor entra no segundo estágio do processo decisório de consumo que envolve as suas principais fontes de busca de informações, são elas: “pessoais (família, amigos, vizinhos e conhecidos); comerciais (propaganda, sites, vendedores, representantes, embalagens, e mostruários); públicas (meios de comunicação, organizações de classe de consumo); experimentais (manuseio, exame, e uso do produto)” (KOTLER; KELLER 2012, p.180).

Na terceira etapa, o consumidor faz “a análise dos atributos (concretos ou subjetivos) de cada marca [...], e o seu julgamento ou definição do valor baseando-se em como cada uma delas se posiciona em relação a cada atributo” (KOTLER; KELLER, 2012, p.181). Primeiro o consumidor tenta satisfazer uma necessidade, em segundo lugar busca certos benefícios, e em terceiro lugar vê cada produto como um conjunto de atributos com diferentes capacidades de entregar seus benefícios.

O interesse e os critérios de avaliação por determinada marca mudam constantemente e podem variar de um consumidor para outro de acordo com os benefícios buscados e o produto em si. O modelo compensatório de expectativa de valor da formação de atitude de compra “postula que os consumidores avaliam produtos combinando suas crenças de marca (positivas e negativas) de acordo com sua importância” (KOTLER; KELLER, 2012, p.182).

Sabendo disso, é conveniente que o profissional de marketing procure identificar as crenças dos consumidores de modo a capitalizar valor para uma marca por meio de pesquisas sobre o conjunto de critérios mais importantes empregados pelos consumidores quando compram produtos e serviços.

Na sequência, a quarta etapa é a decisão de compra e aquisição do produto. Conforme Schiffman e Knuk (2000 apud PINHEIRO et. al., 2013, p. 72), depois de examinar o conjunto das alternativas o consumidor, antes de decidir comprar um produto ou serviço, analisa: de quem comprar (marca e revendedor), quando comprar (ocasião de compra) e como pagar (formas de pagamento). Também precisa definir “quanto comprar, ou seja, a quantidade do produto ou serviço a ser adquirida, e ainda ponderar os vários fatores que interferem entre sua intensão e decisão de compra” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 183).

A quinta e última etapa, a pós compra, foca na busca de valor após o uso do produto ou serviço. Nesta etapa o consumidor “compara o desempenho do bem ou serviço adquirido com as expectativas anteriormente nutridas sobre o mesmo e a sua satisfação ou insatisfação” (PINHEIRO et. al., 2013, p.73). Se ele fica insatisfeito é papel do marketing descobrir se o produto era de fato deficiente, e isso exige uma mudança no projeto, ou se as expectativas do cliente foram mais elevadas, ou seja, quando a propaganda da empresa ou o vendedor tenham exagerado na descrição das características e vantagens do produto.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 78), apontam outro modelo para descrever o caminho de compra do consumidor, a saber: o modelo AIDA (atenção, interesse, desejo e ação). Este modelo considera que o texto publicitário e o discurso de vendas devem chamar a atenção, gerar interesse, fortalecer o desejo e, por fim, promover a ação. Foi criado pelo pioneiro da publicidade e vendas, E.St. Elmo Lewis.

No mesmo estudo de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p.78 - 79), Derek Rucker, da *Kellogg School of Management*, apresentam uma modificação desse modelo. O novo modelo sugerido pelos autores é chamado de 4A's: assimilação, atitude, ação e ação nova. Na nova proposta, os estágios do interesse e do desejo são simplificados em atitude e um estágio – ação nova – é acrescentado. O foco é rastrear o comportamento pós-compra do consumidor e medir a retenção de clientes considerando a ação de recompra como um forte sinal da fidelidade do cliente. O processo de compra é semelhante a um funil por meio do qual os consumidores “tomam conhecimento de uma marca (assimilação), gostam ou não dela (atitude), decidem se vão comprá-la (ação) e se vale a pena repetir a compra (ação nova)” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN 2017, p.78 - 79).

Entretanto, reportando mais uma vez à Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p.80), considerando o contexto da conectividade, o caminho do consumidor deveria incluir 5A's: assimilação, atração, arguição, ação e apologia para acomodar as mudanças moldadas pela conectividade. Na assimilação ele fica exposto a uma longa lista de marcas em função de experiências passadas, comunicações de marketing e/ou defesa de marcas por clientes. Na atração, processa as mensagens a que é exposto criando a memória de curto prazo ou ampliando a memória de longo

prazo sendo atraído para uma lista curta de marcas. Na arguição as marcas memoráveis terão mais chance de entrar nessa lista curta e até ficar no topo dela. Levado pela curiosidade ele muda o caminho individual para social e pesquisa informações dos amigos e da família, da mídia e/ou direto das marcas. Se for convencido pelas informações adicionais obtidas, segue para a etapa da ação. Com o tempo, pode desenvolver uma sensação de fidelidade à marca, refletida em retenção, recompra e, por fim, defesa da marca. Esse é o estágio de apologia.

Os mesmos, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 83), advertem que os estágios dos cinco A's nem sempre são diretos, sendo às vezes até em espiral, desse modo os consumidores retornam a estágios anteriores criando um ciclo de *feedback*. Da mesma forma, o percurso que os consumidores gastam até a compra também varia entre as categorias de cada setor, dependendo da importância percebida dessa categoria. Para conduzir o consumidor da assimilação à apologia, os autores sugerem o uso da ferramenta Zona POE, que combina a influência do “Próprio indivíduo”, dos “Outros” (advém do círculo de amigos e familiares na forma de propaganda boca a boca), esta podendo ser controlada por meio do marketing de comunidade e conteúdo, e a influência “Externa” (fontes como propaganda e outras comunicações de marketing, equipe de vendas e serviços aos clientes) a qual pode ser administrada e controlada para otimizar os resultados da empresa.

Além de entender como acontece o processo de compra do consumidor B2C é fundamental compreender a natureza e as especificidades dos fatores que influenciam o comportamento de consumo para identificar novas formas de reações comportamentais e sensações dos indivíduos durante os vários estágios da compra percorridos por eles. De acordo Pinheiro et. al. (2013, p. 38), estes fatores podem ser de origem demográfica, situacional, sociocultural e psicológica.

Os fatores demográficos estão relacionados à demografia, que “compreende estatísticas que mensuram aspectos observáveis de uma população, como taxa de natalidade, distribuição etária e renda” (SOLOMON, 2011, p. 37). De forma semelhante, segundo Kotler e Keller (2012, p. 165), os fatores demográficos referem-se às características da população incluindo sua distribuição por gênero, religião, etnia, renda, poder de compra, faixa etária, ocupação, estado civil, e mobilidade social.

O fator situacional, segundo Engel, Blackweell e Miniard (2009 apud PINHEIRO et. al., 2013, p. 57) envolve três tipos situações: de compra (a aquisição dos produtos é decidida nas prateleiras das lojas); de comunicação (estratégias segmentadas, direcionadas e interativas); e de uso (formas de utilização em diferentes circunstâncias). Para Solomon (2011, p.372 - 374) as escolhas do consumidor são afetadas por estímulos situacionais que referem - se aos antecedentes da compra (humor e pressão do tempo para realizar a compra, contexto ou situação específica de uso do produto e orientação de compra), ao ambiente de compra (experiência de compra, estímulos no ponto de venda e interações de vendas); e aos processos pós compra (satisfação do consumidor, descarte do produto e mercados alternativos).

Retomando Pinheiro et. al. (2013, p. 50), a discussão a respeito dos fatores socioculturais envolve a influência da cultura e subculturas na compra, dos grupos de referência e da classe social. Para Sheth, Mittal e Newman (2008, p. 151), cultura é tudo o que a pessoa aprende e partilha com membros de uma sociedade, inclusive ideias, normas, moral, valores, conhecimentos, habilidades, tecnologias, ferramentas, objetos materiais e comportamentos. Inclui os instintos herdados geneticamente, já que eles não são aprendidos, e também os comportamentos, conhecimentos e normas individuais, que são compartilhadas com os outros membros da sociedade, ou seja, “o conjunto de crenças, normas, valores e atitudes que regulam e normatizam as condutas dos integrantes de determinada sociedade” (PINHEIRO et. al., 2013, p. 55).

Desse modo, a cultura é considerada como organizadora da atividade social e da constituição da identidade dos indivíduos que buscam referência, padrões, e normas que delimitem seus espaços de atuação e de compra.

Continuando conforme Kotler e Keller (2012, p. 165) e Pinheiro et. al. (2013, p. 57), para compreender o papel da cultura no comportamento de compra também é comum dividi-la em segmentos denominados subculturas definidas como “culturas de grupos no interior de uma sociedade maior” (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2008, p. 155). Na mesma linha Solomon (2011, p. 516), explica que as subculturas identificam de forma mais específicas os membros de uma sociedade. São formadas por meio da associação de crenças e experiências comuns que

separam certos grupos dos demais e se baseiam em semelhanças de idade, raça ou etnia, bem como no local de residência.

Para Sheth, Mittal e Newman (2008, p. 165 - 171), os grupos de referência são pessoas, grupos e instituições a que os indivíduos recorrem para uma orientação de seu próprio comportamento e valores, e dos quais estes indivíduos buscam aprovação. Conforme o autor, a classificação mais comum divide os grupos de acordo com a frequência de contato, podendo ser primário ou secundário; natureza da associação que pode ser reconhecida ou simbólica; o grau de formalidade; e a capacidade de seus membros para optar por pertencer ou não ao grupo. Além disso, o tipo de influência dos grupos de referência pode ser informacional, quando o consumidor busca e aceita aconselhamento de alguém; normativa quando ele deixa que sua decisão seja influenciada por seu desejo de estar de acordo com as expectativas de outra pessoa; e por identificação quando compra porque o produto e/ou serviço o ajuda a identificar-se com alguém.

Para o mesmo autor, Sheth, Mittal e Newman (2008, p. 171 - 172), a religião como grupo de referência exerce uma influência substancial sobre os valores, costumes e hábitos das pessoas, mas o grupo de referência que exerce maior influência sobre qualquer consumidor é a família.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 166 - 167); e Pinheiro et. al. (2013, p. 52 - 53), os diferentes papéis – a saber: iniciador, influenciador, decisor, comprador, consumidor, e/ou avaliador – assumidos pelos membros da família durante o processo de compra, podem ser desempenhados por seus diversos integrantes, ou ser acumulados por um ou mais membros sendo que a influência direta vem da família de procriação composta pelo cônjuge e os filhos enquanto a indireta vem da família de orientação, constituída pelos pais e irmãos.

É importante considerar que, a modificação dos padrões econômicos, sociais, culturais e educacionais, assim como novos hábitos e divisões de papéis contribuíram para o surgimento de novas configurações das famílias. A esse respeito Solomon (2011, p. 451) explica que continua a declinar a proporção de pessoas que vivem em uma estrutura de família tradicional, constituída em casal e com filhos em casa; e muitos outros tipos de famílias estão crescendo rapidamente, porque as pessoas reforçam a importância que consideram irmãos, amigos íntimos e outros

familiares para obter companhia e apoio social, e até mesmo juntam-se a famílias intencionais, por meio das quais grupos de pessoas sem parentesco nenhum se reúnem regularmente. As novas configurações das famílias influenciam diretamente o ciclo de vida familiar, as suas necessidades e os gastos familiares com lazer, alimentação, bens duráveis e serviços.

Segundo Solomon (2011, p. 487), a expressão classe social é usada genericamente para descrever a classificação global das pessoas na sociedade. As pessoas agrupadas em uma mesma classe social são iguais em termos de posição social, têm ocupações semelhantes e estilos de vida parecidos em virtude de seus níveis de renda e gostos comuns. Na mesma linha para Kotler e Keller (2012, p. 165), este é um critério de ordenação e divisão de sociedades relativamente homogêneas e duradouras, que permite classificar hierarquicamente os seus integrantes com preferências similares e nítidas por produtos e marcas. Entretanto, deve ser usado com cautela, visto que “a mobilidade social dos indivíduos e suas famílias de uma classe para a outra é intensa. [...] recomenda o uso do critério complementar, classe econômica, que privilegia o poder de compra do consumidor” (PINHEIRO et. al., 2013, p. 55).

Continuando com Pinheiro et. al. (2013, p. 37 - 38), os fatores de natureza psicológica dizem respeito ao conjunto de pensamentos, comportamentos e sentimentos presentes no processo de compra, envolvendo o estudo da percepção; motivação; aprendizagem e memória; personalidade; autoconceito; estilo de vida dos consumidores e atitudes.

Para Sternberg e Grigorenko (2007 apud PINHEIRO et. al., 2013, p. 39), percepção é o conjunto de processos pelos quais as pessoas reconhecem, organizam, sintetizam e conferem significação às sensações recebidas a partir dos estímulos ambientais captados pelos órgãos dos sentidos.

De forma semelhante, Solomon (2011, p. 83) argumenta que a percepção é o processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam as sensações. Estas sensações estão relacionadas com as reações dos receptores sensoriais constituídos pelos órgãos dos cinco sentidos que são: olhos, ouvidos, nariz, boca e dedos. Esse processo inicia-se quando se recebe os estímulos externos, ou os *inputs* sensoriais, que constituem os dados brutos dectados pelos cinco órgãos por

meio de uma série de canais.

Em resumo, seguindo Solomon (2011, p. 83) o estudo da percepção concentra-se no que acrescentamos às sensações em estado bruto a fim de lhes dar significado. Assim, por meio do processo de percepção as pessoas passam por três estágios de processamento de informações onde os estímulos são captados e armazenados, de acordo com suas próprias concepções, necessidades e experiências. Estes estágios são: exposição, atenção e interpretação.

O estágio de exposição ocorre quando um estímulo penetra na variedade de receptores sensoriais de uma pessoa. “Os consumidores concentram-se em alguns estímulos, não notam outros, e chegam a desviar-se de seu caminho para ignorar algumas mensagens” (SOLOMON, 2011, p. 94).

A atenção refere-se “ao grau em que a atividade de processamento é dedicada a um estímulo específico” (SOLOMON, 2011, p.101). Como a capacidade do cérebro para processar informações é limitada, “os consumidores são muito seletivos quanto a que vão direcionar sua atenção, [...] escolhendo alguns estímulos de modo a evitar uma sobrecarga” (SOLOMON, 2011, p.102).

Ainda conforme Solomon (2011, p. 102 - 103), os fatores utilizados para essa decisão, são: os fatores de seleção pessoal, dentre eles a experiência, a defesa receptiva representada pelo que as pessoas querem de fato ver, e a adaptação conforme a intensidade, duração, discriminação, exposição e relevância do estímulo; e os fatores inerentes à seleção do estímulo que são constituídos pela mente do consumidor e as características do próprio estímulo quanto à probabilidade de ser notado, conforme as dimensões de tamanho, cor, posição e novidade.

A interpretação refere-se ao significado atribuído aos estímulos sensoriais. “Duas pessoas podem ver ou ouvir a mesma coisa, sua interpretação pode ser diferente. [...] Os consumidores dão significado aos estímulos com base no esquema, ou conjunto de crenças, ao qual se dirige o estímulo” (SOLOMON, 2011, p.105). Isso significa que a interpretação de um estímulo relacionanda com outros eventos, sensações ou imagens na memória de consumidores diferentes poderá ter várias versões distintas umas das outras.

De forma semelhante para Kotler e Keller (2012, p.174) e Pinheiro et. al. (2013, p. 38 - 40), a percepção humana dispõe de dispositivos, também chamados

de filtros perceptivos, que permitem selecionar informações com base em critérios de relevância e interesse, a saber: atenção seletiva relacionada com a capacidade de processar e selecionar informações dos diversos estímulos relacionados à uma necessidade; distorção seletiva com ênfase na capacidade de interpretar as informações dando-lhes significados com base em crenças e valores pessoais; e retenção seletiva referente aos armazenamento de estímulos sensoriais e informações que reforçam crenças e valores pessoais.

Considerando estes princípios, é possível dizer que muitos esforços de marketing se tornam ineficazes por se apoiar em estímulos antagônicos às crenças e aos valores dos consumidores, que geram um “estado mental de desconforto e ansiedade produzidos pela presença dessas opções de decisões excludentes e até contrastantes [...] denominado de dissonância cognitiva” (PINHEIRO et. al., 2013, p. 41).

A motivação “refere-se aos processos que fazem as pessoas se comportarem do jeito que se comportam. [...] Ocorre quando a necessidade é despertada e o consumidor deseja satisfazê-la” (SOLOMON, 2011, p. 154). Assim que “uma necessidade é ativada, um estado de tensão implussiona o consumidor a tentar reduzir ou eliminar [...]. O estado final desejado é a meta [...]. O grau de disposição [...] para [...] alcançar uma meta e não outra reflete sua motivação [...]” (SOLOMON, 2011, p. 154).

A aprendizagem, entretanto, consiste “em mudanças no comportamento de uma pessoa decorrentes da sua experiência” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 175). Na mesma linha, Solomon (2011, p.120) explica que processo de aprendizagem é contínuo, sendo revisado quando o indivíduo é exposto a novos estímulos e recebe *feedback* que permite a mudança de comportamento, posteriormente quando o consumidor se encontrar em situações semelhantes. Myers (2002 apud PINHEIRO et. al., 2013, p. 43) argumenta que essa mudança no comportamento ocorre por meio da reorganização de conceitos e representações mentais.

Os psicólogos propuseram várias teorias para explicar o processo de aprendizagem. De acordo com Solomon (2011, p. 120 - 125), essas teorias são: teorias behavioristas que se concentram nas conexões simples entre estímulo e resposta, por meio do condicionamento clássico que ocorre quando um estímulo que

acarreta uma resposta é igualado a um outro que, inicialmente, não provoca uma resposta própria, e o condicionamento instrumental também conhecido como condicionamento operante, que ocorre quando o indivíduo aprende a ter comportamentos que produzem resultados positivos e a evitar os que acarretam consequências negativas; e as teorias cognitivas com perspectivas que enfatizam a importância dos processos mentais internos e consideram os consumidores como solucionadores de problemas complexos, que aprendem regras e conceitos abstratos observando as ações de outros indivíduos no seu meio.

Associado ao conceito de aprendizagem tem-se a memória, a qual para Kotler e Keller (2012, p.175) e Pinheiro et. al. (2013, p. 43), é o processo de aquisição e armazenamento das informações aprendidas pelo indivíduo, de modo que estas estejam disponíveis em curto (repositório temporário e limitado) ou longo prazo (repositório mais permanente e ilimitado).

Na mesma linha Solomon (2011, p. 131), pressupõe que a mente é, de certo modo, como um computador cujo processo de memorização corre em três estágios: no estágio de codificação, a informação entra de um modo que o sistema pode reconhecê-la; no estágio de armazenamento, esse conhecimento é processado e integrado ao que já existe na memória; posteriormente no estágio de recuperação a pessoa acessa o conhecimento desejado, o qual pode ser usado de forma integral ou modificado.

Já o conceito de personalidade, retomando os estudos de Solomon (2011, p. 241), relativo à formação psicológica única de uma pessoa e ao modo como ela sistematicamente influencia a maneira de a pessoa reagir ao seu ambiente, por meio de um conflito entre o desejo de gratificar suas necessidades físicas e a necessidade de funcionar como um membro da sociedade foi desenvolvido por Sigmund Freud e funciona conforme três sistemas mentais: Id, voltado para a gratificação imediata, opera por meio do princípio do prazer pelo desejo primário de maximizar o prazer e minimizar a dor; o Super Ego, contrário ao Id, é a consciência da pessoa que internaliza as regras da sociedade e trabalha para impedir que o Id procure gratificação egoísta; e Ego, é o sistema intermediário entre o Id e o Surpego, trata-se de um árbitro na luta entre a tentação e a virtude tentando equilibrar essas duas forças opostas de acordo com o princípio da realidade, buscando maneiras

aceitáveis no mundo externo para gratificar o Id.

Novamente Pinheiro et. al. (2013, p.23 - 25), argumenta que na teoria da psicanálise de Sigmund Freud, o Ego tenta equilibrar as expressões de comportamentos do Super Ego e do Id ao integrar, de um lado, as necessidades e, do outro, as condições do mundo exterior, de tal modo que as pessoas possam satisfazê-las sem perigo ou dano para si mesmo e os outros. Desta forma o consumo de produtos e serviços torna-se uma projeção e/ou expressão dos desejos, expectativas, angústias e conflitos do indivíduo. É nesse ponto que a teoria freudiana se aplica ao marketing.

Em resumo, de acordo com Solomon (2011, p. 241), o trabalho de Sigmund Freud salienta a importância potencial de motivos inconscientes que subjazem às compras. A implicação disso é que os consumidores não necessariamente conseguem dizer qual é a sua verdadeira motivação para a escolha de produto e/ou serviço, mesmo que se pergunte isso de forma discreta. Entretanto canalizam os seus desejos inaceitáveis, que são expressos pelo Id, para as saídas aceitáveis pelo do Superego, por meio da utilização de produtos que representem esses desejos subjacentes. Isso representa a conexão entre o simbolismo do produto e/ou serviço e a motivação para a compra onde o produto e/ou o serviço significa ou representa a verdadeira meta do consumidor, que é socialmente aceitável ou inatingível.

Retomando o pensamento de Pinheiro et. al. (2013, p. 46), o autoconceito é a definição da imagem social que o consumidor tem para si mesmo e para seus pares. Para Solomon (2011, p. 192 - 193), refere-se às crenças de uma pessoa sobre seus próprios atributos e ao modo como ela avalia essas qualidades. Envolve uma estrutura complexa de atributos e dimensões como: conteúdo; positividade, ou seja, autoestima; intensidade e estabilidade no decorrer do tempo; e precisão.

Na mesma linha, para Shet, Mittal e Newman (2008, p. 347) o autoconceito inclui uma ideia do que a pessoa é atualmente e também do que ela gostaria de se tornar, sendo que o primeiro conceito é chamado de “eu real” e o segundo de “eu ideal”. Em conformidade, novamente Solomon (2011, p. 193 - 194), esclarece que quando um consumidor compara algum aspecto de si próprio com um ideal, essa avaliação influencia a sua autoestima, sendo que as pessoas com baixa autoestima

acreditam que não terão um bom desempenho e tentam evitar o constrangimento, o fracasso ou a rejeição.

Estes dois conceitos influenciam profundamente o consumo das pessoas em função de diferentes situações e papéis específicos assumidos durante a compra de produto e/ou serviços, sendo que o eu refletido ajuda a moldar o autoconceito. “Escolhemos alguns produtos porque eles são coerentes com o nosso eu real, ao mesmo tempo em que compramos outros para nos ajudarem a alcançar um padrão ideal” (SOLOMON, 2011, p. 194 - 200).

De acordo com Tavares (1998, p. 22 - 23), os consumidores vinculam valores pessoais aos produtos e serviços na busca de: benefícios funcionais, aqueles que são baseados em atributos do produto ou serviço; benefícios experimentais que referem-se aos sentimento experimentado no uso ou consumo do produto ou serviço, prazer sensorial ou sentimento positivo proporcionado; e os benefícios simbólicos que são as vantagens não relacionadas diretamente ao produto, tendo-se como base as necessidades de aprovação social, expressão pessoal e autoestima, que podem ser expressas na busca por marcas que transmitam prestígio, exclusividade ou modernidade, na medida em que esta legitime e dê visibilidade ao seu autoconceito.

Para Solomon (2011, p. 200 - 201), as pessoas se veem como imaginam que os outros as veem, sendo que os bens consumidos por um indivíduo em congruência com o seu “eu” influenciam as percepções dos outros, refletem a sua identidade social e autoimagem. Nesse sentido, uma parte considerável para a formação do autoconceito de uma pessoa é a sua aparência física. A imagem corporal de uma pessoa diz respeito “à avaliação subjetiva do consumidor sobre o seu eu físico. A satisfação [...] com a imagem física que apresenta aos outros é afetada pelo quanto essa imagem corresponde à imagem valorizada por sua cultura” (SOLOMON, 2011, p. 218). Deste modo, “o ideal de beleza é um modelo específico, ou exemplar, de aparência, [...] podem incluir características físicas [...] bem como estilos de roupa, cosméticos, penteados, tom de pele [...] e tipo de corpo (pequeno, atlético, voluptuoso, etc.)” (SOLOMON, 2011, p. 218).

O estilo de vida segundo Sheppard et. al. (1998 apud SOLOMON, 2011, p. 253), refere-se um padrão de consumo que reflete as escolhas da pessoa quanto à

forma de gastar seu tempo e seu dinheiro. Nesse sentido econômico, o estilo de vida representa a maneira escolhida para se distribuir a renda, tanto em termos de diferentes produtos e serviços quanto de alternativas específicas nessas categorias.

Conforme Cote et. al. (1985 apud SOLOMON, 2011, p. 253), outras distinções semelhantes decrevem os consumidores em relação a padrões amplos de consumo, tais como os que os diferenciam de pessoas que dedicam uma grande porção de suas despesas em alimentos, em tecnologia avançada ou em bens de informação, como diversão e educação.

Em uma explicação similar a partir de uma perspectiva do marketing Tavassoli e Fitzsimons (2006 apud SOLOMON, 2011, p. 253) argumentam que as pessoas se classificam em grupos com base nas coisas que gostam de fazer, como gostam de usar o seu tempo livre e como resolvem gastar sua renda disponível. Isso significa que cada pessoa escolhe produtos, serviços e atividades que ajudam a definir um estilo de vida único.

É importante ressaltar que o estilo de vida “é mais do que o modo como a renda é gasta. [...] É a afirmação sobre quem é uma pessoa na sociedade e quem ela não é” (SOLOMON, 2011, p. 254).

Para Solomon (2011, p. 254 - 255), identidades de grupos e a autodefinição dos seus membros, por exemplo, originam-se do sistema de símbolos ao qual se dedica cada membro, sendo que muitas pessoas em circunstâncias sociais e econômicas semelhantes podem seguir o mesmo padrão global de consumo e, ainda assim, cada uma também confere “toque” único ao padrão, o que lhe permite acrescentar um pouco de individualidade a um estilo de vida. Além disso, os estilos de vida não são estanques e, diferente dos valores enraizados, os gostos e preferências das pessoas, modificam-se com o passar do tempo. Por isso, as pesquisas psicográficas modernas tentam agrupar os consumidores de acordo com três categorias de variáveis conhecidas como AIO's, a saber: atividades, interesses e opiniões. Essas categorias sintetizam o estilo de vida pela descoberta do modo como as pessoas passam o seu tempo, do que acham interessante e importante, e de como veem a si mesmas e ao mundo ao seu redor.

A última dimensão dos fatores psicológicos é a atitude. Na literatura esse termo tem vários contextos, dentre eles “predisposições, sentimentos e tendências

[...] de um indivíduo quanto à determinada situação ou objeto [...] como [...] proximidade ou o afastamento [...] em relação ao produto” (PINHEIRO et. al, 2013, p. 44 e 45), e também como “uma avaliação duradoura e geral das pessoas (incluindo nós mesmos), objetos, propagandas ou questões” (BARON; BYRNE, 1987 apud, SOLOMON, 2011, p. 282).

Por fim, para Kartz (1975 apud SOLOMON, 2011, p. 282) as atitudes facilitam o comportamento social e existem porque desempenham alguma função para o indivíduo. Podem exercer as seguintes funções: utilitária, relacionada aos benefícios básicos de recompensa e punição; expressiva de valor central para o consumidor ou o seu autoconceito; ego-defensiva, expressada por meio de atitudes do consumidor para proteção contra ameaças externas ou sentimentos internos; e de conhecimento devido a uma necessidade de ordem, estrutura ou significado.

1.5.3 Tendências dos padrões de consumo B2C

A internet trouxe a conectividade e a transparência às vidas das pessoas e tem sido em grande parte responsável pela alteração radical do comportamento de consumidores e empresas, gerando uma nova estrutura de poder que, conseqüentemente, também está moldando o marketing.

Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 20), uma estrutura de poder vertical tem sido diluída em uma força mais vertical, onde o poder econômico está disperso de forma abrangente, grandes corporações encontram dificuldade de cultivar a inovação dentro de suas organizações exclusivas, e, milionários cientes da necessidade de inclusão econômica, doam suas riquezas para ajudar os pobres.

Além disso, a tendência de mudança de poder sobre as pessoas, emerge da migração do poder do indivíduo para os grupos sociais “levando a uma realidade na qual as forças horizontais, inclusivas e sociais sobrepõem as forças verticais, exclusivas e individuais, e comunidades de consumidores tornam-se cada vez mais poderosas” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN; 2017, p. 21).

Consumidores desejam estar conectadas a outros consumidores, e estão cada vez mais organizados em comunidades de *pools* (combinação de recursos), *webs* (redes/ teias) ou *hubs* (eixos), sendo que:

[...] Os consumidores em pools compartilham os mesmos valores, embora não interajam, necessariamente, uns com os outros. A única coisa que os une é a crença e a forte filiação a uma marca. Esse tipo de consumidor é um grupo típico de entusiastas pela marca que muitas empresas devem cultivar. Os consumidores em webs, por outro lado, interagem uns com os outros. Trata-se de uma típica comunidade de mídia social em que a ligação está enraizada em relacionamentos do tipo um –para –um entre os membros. Os consumidores hubs [...] gravitam em torno de uma figura forte e criam uma base leal de fãs. A classificação de comunidade é consistente com o argumento de Godin, no sentido de que os consumidores estão conectados uns aos outros (webs) ou a um líder (hubs) ou a uma ideia (pools) (FOUNIER; LEE apud KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 38).

Para os mesmos autores, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 21), essas comunidades ou círculos sociais agora, também, são mais ruidosas, não tem medo das grandes empresa e marcas, adoram compartilhar histórias boas e ruins sobre suas experiências de consumo e, por isso, tornaram-se a principal fonte de influência, superando as comunicações de marketing e as preferências pessoais. Além disso, “os consumidores tendem a seguir a liderança de seus pares ao decidir qual marca escolher”. Comportam-se dessa forma justamente porque têm as ferramentas e as tecnologias para isso.

Considerando que a globalização criou um campo nivelado e a competitividade das empresas não será mais determinada por seu tamanho, seu país de origem ou a sua vantagem passada, “empresas menores, mais jovens e localmente estabelecidas terão chance de competir com empresas maiores, mais antigas e globais” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN 2017, p. 25). Portanto, será competitiva se conseguir se conectar com comunidades de consumidores e parceiros para cocriação, e com concorrentes para a competição.

O termo cocriação foi usado por “C.K. Prahalad para descrever uma nova abordagem à inovação relacionada às novas maneiras de criar produtos e experiências por meio da colaboração entre empresas, consumidores, fornecedores e parceiros de canal interligados em uma rede de inovação” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN 2010, p. 37). Acontece na rede horizontal de consumidores “quando consumidores individuais experimentam o produto, personalizam a experiência de acordo com necessidades e desejos singulares” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN 2010, p. 37). E contempla três processos

centrais, a saber:

[...] Primeiro a empresa desenvolve uma plataforma, ou seja, um produto genérico que pode ser customizado mais adiante; [...] em um segundo momento, deixa o consumidor, individualmente, dentro da sua rede, customizar a plataforma com suas identidades singulares; [...] e depois em um terceiro momento ela solicita um *feedback* do consumidor e enriquece a plataforma, incorporando todos os esforços de customização feito pela rede de consumidores (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN 2010, p. 38).

O mercado fornece as ideias para as companhias comercializarem essas ideias, visto que a velocidade da inovação interna não consegue acompanhar um mercado em constante mudança para se tornar um forte diferencial competitivo. Está se afastando cada vez mais de marcas de massa e produção em larga escala e seguindo a direção das marcas de nicho de baixo volume.

Conforme Anderson (2006, p. 50), o topo da curva de demanda dos campeões de vendas (mercado de massa) está avançando em direção a uma grande quantidade de categorias de negócios de hits ou produtos de cauda longa (mercado de nicho) na sua parte inferior por meio de seus filtros (recomendações do Google, blogs e listas de *best sellers*, etc).

O mesmo autor, Anderson (2006, p. 51), explica que enquanto o tradicional mercado de massa apoia sua demanda na regra 80 - 20 (baseada no princípio de Pareto) a regra que prevalece no mercado de nicho ou cauda longa está mais próxima da proporção 50 - 50, com produtos que vendem menos correspondendo à metade da receita da empresa. Estas vendas se apoiam em: estoque e variedade crescente de ofertas on-line que permitem mais escolhas; e nos custos reduzidos de busca por novos produtos em razão da quantidade de informações on-line disponíveis para o consumidor, da filtragem de recomendações de produtos que empresas podem oferecer com base nas preferências dos usuários e da rede de propaganda boca a boca dos usuários da internet. Por isso, mesmo com a variação de redução dos custos de um mercado para outro, empresas podem obter um lucro elevado.

Na mesma linha, ainda conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 26), com a Internet e a mídia social, restrições de logísticas físicas ou barreiras geográficas, assim como as barreiras demográficas, já não existem para as

empresas e marcas menores, permitindo às pessoas se conectarem e se comunicarem, e, às empresas, inovar por meio da colaboração, como também passou a permitir que estas empresas ingressassem em setores nos quais não teriam condições de entrar no passado.

Assim, os negócios deixam de ser verticais, exclusivos e individuais para serem mais horizontais, inclusivos e sociais. Entretanto, esse mesmo cenário que gera oportunidades de crescimento também pode representar ameaças significativas visto que “como as empresas estão se dissipando, será altamente desafiador [...] ficar de olho em seus concorrentes. No futuro os concorrentes virão tanto do mesmo setor quanto de outros setores compatíveis e relacionados” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN 2017, p. 26).

Os consumidores também estão adotando um conceito de confiança mais horizontal, visto que no passado os desejos dos consumidores eram facilmente influenciados por campanhas de marketing, eles também buscavam e ouviam autoridades e especialistas, entretanto, considerando que eles desconfiam cada vez mais da comunicação das marcas e preferem confiar no seu círculo social, conseqüentemente, o seu processo de compra também está se tornando mais social. “Pesquisas recentes em diferentes setores mostram que a maioria dos consumidores acredita no seu fator social (amigos, família, seguidores do *facebook* e do *twitter*) do que nas comunicações de marketing” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 27 - 28).

Continuando com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 28), dada a alta conectividade do mercado os consumidores se importam cada vez mais com a opinião do seu grupo social de referência. Assim, ao tomar uma decisão de compra são impelidos tanto pela sua preferência individual quanto por desejos de conformidade social. Entretanto, o nível de importância de cada um desses fatores varia de pessoa para pessoa e também entre os setores e as categorias, mas isso não interfere no crescimento do peso da conformidade social de forma generalizada.

O Fórum UMTS (apud KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 28), projeta que o tráfego de dados móveis, considerado o nível mais básico de conectividade no qual a internet serve apenas de infraestrutura de comunicação, aumentará 33 (trinta e três) vezes de 2010 a 2020. Os outros níveis de conectividade

citados são respectivamente: “a conectividade experimental, na qual a internet é usada para fornecer uma experiência superior em pontos de contato mais profundos entre clientes e as marcas; a conectividade de nível supremo é justamente a social, que envolve a força da conexão em comunidade de consumidores” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 37).

Outra pesquisa realizada pela Google (apud KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 36) revela que 90% das interações dos indivíduos com a mídia passaram a ser facilitadas por telas de *smartphones*, *tablets*, *laptops* e televisões. Também revelou que oito em cada dez usuários de *smartphone* nos Estados Unidos fazem pesquisas móveis dentro das lojas. As telas “estão se tornando tão importantes em nossas vidas que passamos mais de quatro horas de nosso tempo diário de lazer usando várias telas de modo sequencial e simultâneo” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 36).

O consumidor procura no Google, no *YouTube* informações sobre determinado produto, ele procura opiniões em fóruns e redes sociais, ele sugere mudanças no produto por meio do *Twitter*, ele reclama em blogs, ele está em constante atividade e hiperconectado. É um consumidor ativo que:

[...] Liga para a loja preferida dele e diz que se eles não fizerem o preço do concorrente - que ele viu no Buscapé - ele não comprará da loja teve seu comportamento alterado pelo online. [...] Reclama abertamente das lojas que o destratam ou que ameaça colocar o nome da empresa no Reclame Aqui ou contar uma história sórdida de atendimento ruim no Twitter é um consumidor com mais poder (VAZ, 2011, p. 301).

Além disso, os indivíduos recorrem ao Twitter para saber as últimas notícias a partir de outros cidadãos, quando no passado grandes redes de televisão seriam o canal confiável. Por conta disso, o “*YouTube* pegou Hollywood de surpresa com o seu sucesso. [...] Uma pesquisa [...] revelou que, na faixa dos 13 aos 18 anos, celebridades do YouTube são mais populares do que astros do cinema americano” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 20). Outra empresa gigante do entretenimento que “pegou carona” no sucesso do canal foi a Sony. “A comédia da Sony A entrevista, cujo tema é a Coreia do Norte, foi lançada comercialmente primeiro no *YouTube* em reação a um suposto ciberataque daquele país” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p.20 e 21).

Os mesmos autores, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 36), sugeriram que o tráfego total da internet cresceu 30 (trinta) vezes mais de 2000 a 2014, conectando quatro entre dez pessoas no mundo. De acordo com uma previsão da Cisco (apud KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 36), outro salto acontecerá, de dez vezes do tráfego global da internet até 2019, acionando por mais de 11 bilhões de dispositivos móveis conectados.

Além disso, de acordo com Vaz (2011, p. 301), como o consumidor no mundo *on-line* tem mais liberdade, interação e poder, isso molda o comportamento dele no mundo *off-line* e vice-versa. Entretanto, retomando Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 37), observa-se que o real impacto da conectividade nas empresas *on-line* e *off-line* ainda não está claro, como também não se pode afirmar que a “nova onda” do marketing *on-line* irá substituir o “legado” do marketing *off-line*.

Na mesma linha Pinheiro et. al. (2013, p. 86), afirma que é consenso que o setor do varejo vive um momento de transição e as compras de Tv a cabo, por catálogo e em especial pela internet crescem a um ritmo muito acelerado, incluindo atualmente até produtos que o consumidor precisa experimentar, estimulando o cliente *on-line* a medir dimensões corporais, como cintura e comprimento das pernas, que são confrontadas com medidas informadas ao lado dos produtos. No entanto, também era aceito por todos que o advento das compras virtuais não vai acabar com as lojas de cimento e tijolo, pois só elas permitem o prazer do verdadeiro encontro, do convívio e das sensações.

A tendência, sem dúvidas, é a integração dos canais de compra *on-line* e *off-line* para aumentar as vendas. A essa prática chamada de marketing onicanal, ou seja, “a prática de integrar vários canais para criar uma experiência de consumo contínua e uniforme [...] requer que as organizações rompam os feudos dos canais e unifiquem [...] metas e estratégias [...] um esforço conjunto de vários canais *on-line* e *off-line* para levar os consumidores ao compromisso com a compra” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 168).

Relembrando, o pensamento de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 169 - 170), com o número cada vez maior de consumidores fazendo compras pelo celular é imperativo que os profissionais de marketing ponham os dispositivos móveis no centro de sua estratégia onicanal. Conectar-se ao comércio mobile da economia do

agora é fundamental assim como às tecnologias vestíveis (exemplo: dispositivos eletrônicos avançados para roupas, calçados e acessórios) que alimentam essa tendência, pois, como os celulares, elas estão quase sempre em contato com os consumidores. Elas ficam no corpo dos consumidores e podem também ajudar os profissionais de marketing a coletar dados sobre os padrões do seu caminho de compra.

Segundo Euromonitor (apud KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p.170), a economia do “agora” não mostra sinais de desaceleração dada às projeções de que as vendas dessas tecnologias irão superar 305 milhões de unidades até 2020.

Complementando, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 171) revelam que é possível trazer os benefícios envolventes da compra *on-line* para as compras nos canais *off-line*, por meio da estratégia de *webrooming* que utiliza a tecnologia de sensores (beacon, comunicação por campo de proximidade – NFC e identificação radiofônica – RFID). Assim, varejistas podem instalar dispositivos chamados *beacons*, que se comunicam via tecnologia *bluetooth* com os *smartphones* dos clientes. Isso permite rastrear a localização dos clientes dentro da loja, monitorar quais departamentos eles mais visitam, quanto tempo passam lá, e ainda permitem o envio de ofertas personalizadas aos seus *smartphones*. Ainda que os clientes estejam interessados nas ofertas, às vezes sentem a necessidade de avaliá-las por meio de informações *on-line*. Quando a informação enviada pela loja aos seus aparelhos valida o seu interesse, aumenta as chances de aceitação da oferta e efetivação da compra.

Ainda conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 172 - 173), para trazer os benefícios envolventes da compra *off-line* para as compras nos canais *on-line*, os quais envolvem um estilo de vida social, status e o uso dos cinco sentidos para o cliente experimentar produtos e serviços antes de se comprometer com a compra, para os canais *on-line* também é um recurso estratégico que os profissionais de marketing podem utilizar por meio da adaptação das técnicas de *showrooming*. Isso traz o melhor das experiências *off-line* que permite aos clientes fazer compras e explorar produtos em espaços físicos e utilizar seus sentidos para os canais *on-line*, além de criar conexões pessoas a pessoa enquanto compram e resolver desafios

típicos associados às compras on-line.

Em complemento, para Davis (2002 apud REEDY; SCHULLO, 2007, p.12) o comércio eletrônico ou *e-commerce* está colhendo os frutos dessa aceleração firme do índice da taxa de adoção e migração do consumidor para o mundo *online*, sendo animador a confiança que o consumidor deposita na conveniência de fazer compras de sua casa ou do trabalho, além do poder e facilidade de fazer cotações e comparações. Porém seguir essa tendência não é fácil.

Novamente segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 29 - 41), é praticamente impossível esconder falhas ou isolar reclamações de clientes em um mundo tão transparente, existem os fatores que influenciam a decisão de compra do consumidor (comunicações de marketing, opiniões dos amigos, conhecimento e sentimento do próprio consumidor em relação à marca) e o fato de que a conectividade gera confiança e proteção a essa decisão. Além disso, conforme Pinheiro et. al. (2013, p.75), compradores insatisfeitos reclamam para um número de pessoas três vezes maior da mesma forma que os satisfeitos também tendem a voltar ao mesmo vendedor cada vez que surge uma ocasião de compra.

Desta forma, alguns dos desafios do marketing são: “conquistar a atenção dos consumidores, [...] estabelecer diálogos com a marca em comunidades [...] a pesar de não terem muito controle sobre o resultado, [...] se certificar de que quando consumidores consultarem outros [...], haverá defensores fiéis” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 41).

Neste novo contexto de mercado, três subculturas tendenciam o consumo. São elas: os jovens, as mulheres, e *netizens* ou nativos digitais. Cada um deles possui características e especificidades diferentes em seu comportamento de consumo e que merecem ser discutidas, pois irão direcionar os objetivos da estratégia de marketing.

Segundo Kotler; Kartajaya; Setiawan (2017, p.48), os jovens definem as tendências para os mais velhos, em especial no campo da cultura pop como música, cinema, esportes, culinária, moda e tecnologia. Os mais velhos não costumam dispor de tempo e agilidade para explorar plenamente a cultura pop, que segue em constante mudança. Apenas acompanham as recomendações dos jovens e dependem delas. A juventude costuma ser pioneira a ter produtos novos, tornando-

se com frequência os principais alvos do marketing.

Para Solomon (2011, p. 542), o mercado jovem global é grandioso e a razão para o tamanho e o potencial futuro deste mercado é a alta taxa de natalidade em muitos países. Na mesma linha, conforme um relatório do Fundo da População das Nações Unidas – UNPEA (2014, *apud*, Kotler; Kartajaya e Setiawan, 2017, p. 49), em 2014 havia 1,8 bilhões de pessoas jovens entre 10 e 24 anos, o maior patamar da história da população humana, e a tendência é esse grupo de pessoas continuar crescendo. O mesmo estudo revela que cerca de 90% destes jovens estão vivendo em países menos desenvolvidos e enfrentam todos os tipos de desafios para realizar seu pleno potencial em termo de educação e carreira, enquanto controlam a dinâmica social entre seus pares. Desta forma o papel dos jovens em influenciar o restante do mercado é grande.

Primeiro, eles são adotantes iniciais (*early adopters*). [...] Costumam ser acusados de ter atitudes rebeldes [...], ou seja, odeiam o que os adultos odeiam. Ainda que alguns se comportem de acordo com essa cusação, a maioria não o faz. A verdade é a juvente não tem medo de experimentar. [...] Testa produtos novos e [...] serviços inovadores que os segmentos mais velhos consideram arriscados [...]. Em segundo lugar, os jovens são definidores de tendências. [...] São consumidores da Gerção Agora que exige tudo instantaneamente. Quando se trata de tendência, são [...] ágeis em identificá-las e segui-las. [...] A natureza tribal da juventude significa que ela também é muito fragmentada. Portanto, as tendências que [...] são igualmente fragmentadas. [...] A única [...] que a maioria segue dos jovens segue é o movimento rumo a um estilo de vida digital. Enquanto muitas tendências adotadas pelos jovens acabam se revelando modismos efêmeros por caus da fragmentação, algumas [...] em evolução conseguem atingir a cultura dominante. [...] Todo o universo da mídia social [...] começou como uma tendência entre os jovens. Da mesma forma, serviços de streaming de músicas como *Spotify*, *Apple Music* e *Joox* foram trazidos para ao mercado [...] por clientes jovens. Por fim, os jovens são agentes de mudança. [...] vêm amadurecendo bem mais cedo [...] porque [...] reagem mais rápido às transformações que estão ocorrendo no mundo (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN 2017, p. 50 - 51).

É importante o marketing identificar e solucionar os desafios dos jovens, bem como influenciar as suas mentes bem cedo, mesmo que no momento isso não seja rentável para a empresa. O marketing precisa tornar produtos e serviços relevantes à vida dos mesmos e, quando estiver trabalhando em uma estratégia para desenvolver e lançar um novo produto, deve direcionar as suas ações para esse público, pois assim terá maior chance de sucesso.

As mulheres, por sua vez, em muitos países agem no lar como diretoras financeiras da família ao selecionar quais marcas comprar em diversas categorias de produtos e serviços. “Elas desempenham um papel relevante na seleção de quaisquer produtos e serviços que profissionais de marketing ofereçam às famílias, pois voz das mulheres muitas vezes abafa a dos homens” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN 2017, p. 52). Isso acontece porque “a maioria das mulheres tem a paciência e o interesse de percorrer um processo abrangente que inclui pesquisar a melhor opção, algo que a maioria dos homens considera inútil ou até penoso” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN 2017, p. 52).

Além disso, conforme Bartos (apud KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 52 - 53), a influência que as mulheres exercem sobre outras pessoas é definida pela atividade que realizam, a qual geralmente gira em torno da família ou do trabalho. Assim, para a autora a segmentação do mercado feminino deve contemplar: donas de casa conformadas, donas de casa que planejam trabalhar, mulheres com um emprego ou mulheres com uma carreira. Nesse sentido o dilema que as mulheres costumam enfrentar é optar por uma das duas alternativas ou se equilibrar entre a família e a carreira. Também desempenham três grandes papéis: coletoras de informação, compradoras holísticas, e gerentes domésticas.

De acordo com Barletta (apud KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p.53), o primeiro papel está relacionado com o fato de o processo de tomada de decisão de compra de uma mulher ser diferente dos homens. Enquanto o caminho de compra do homem é curto e direto, o da mulher se assemelha a um espiral, muitas vezes retrocedendo a passos anteriores para coletar novas informações e reavaliar se dar o passo seguinte é a decisão correta. As mulheres “pesquisam mais [...] conversam mais sobre marcas. Buscam as opiniões das amigas e da família e estão abertas a receber auxílio dos outros” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 53). Outro ponto é que “enquanto os homens querem apenas resolver a situação, as mulheres querem encontrar o produto perfeito, o serviço perfeito ou a solução perfeita” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 53).

O segundo papel da mulher está relacionado com o fato de seu caminho de compra em espiral ter mais pontos de contato, ou seja, elas estão expostas a mais fatores a serem considerados. Como elas “tendem a avaliar tudo (benefícios

funcionais, emocionais, preço e de demais características) antes de definir o verdadeiro valor dos produtos e serviços, [...] examinam mais marcas” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 53).

A respeito do terceiro e último papel da mulher, novamente com base nos estudos de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 54), verifica-se que a influência das mulheres em casa e no trabalho está crescendo e, como coletoras de informações, compradoras holísticas e gerentes do lar, elas são fundamentais para a conquista de participação de mercado na economia digital. Por tanto as marcas precisarão passar pelo processo de tomada de decisão abrangente desse público.

A última subcultura do consumo digital é conhecida como *netizens* ou nativos digitais. Estes consumidores são considerados conectores sociais, “os verdadeiros cidadãos da democracia, porque querem estar envolvidos no desenvolvimento da internet. [...] Veem o mundo de forma horizontal, não vertical” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 55). Assim o conteúdo é criado e compartilhado por indivíduos e para os indivíduos, podendo ter diferentes formatos: artigos, *white papers*, *e-books*, infográficos, artes gráficas, jogos, vídeos, filmes, dentre outros.

Entretanto, de acordo com estimativas das Nações Unidas (apud KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 55), existem 3,4 bilhões de usuários de internet, cerca de 45% de toda a população mundial, mas nem todos podem ser considerados *netizens* ou cidadãos da internet. Isso acontece porque, conforme a segmentação da *Forrester's Social Technographics* (apud KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 55), existe uma hierarquia de usuários da internet que inclui inativos, espectadores (leem e assistem a conteúdo *on-line*), participantes (mantêm e visitam páginas de mídias sociais), coletores (acrescentam *tags* às páginas da web e usam *feeds* RSS), críticos (postam avaliações e comentários *on-line*), e criadores (criam e publicam conteúdo *on-line*).

A partir desta classificação os coletores, críticos e criadores caracterizam melhor os *netizens*, ou seja, os indivíduos que contribuem para a internet, não se limitando a consumir o que a rede produz. Estes, ao contrário dos usuários da internet em geral, são considerados “evangelizadores expressivos, [...] apresentam maior tendência de se tornarem advogados de marcas, [...] contribuintes de conteúdo, [...] para o desenvolvimento da internet por meio da criação de conteúdo

novo” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p.55 - 56).

As comunidades de *netizens* que cresce “exponencialmente com base nas conexões emocionais e mutuamente benéficas [...] são a chave para expandir a participação de uma marca nos corações dos consumidores” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 57). Por isso, quando se trata de propaganda boca a boca comunitária, os *netizens* são os melhores “amplificadores”, pois a mensagem de uma marca flui ao longo das conexões sociais e recebe o selo de aprovação do grupo.

Por fim, as empresas precisam se adaptar à natureza mutável do comportamento do consumidor digital, investir no entendimento de como ele pensa e se comporta, para poder desenvolver estratégias de marketing centradas no ser humano, cobrindo cada aspecto da sua jornada de compra, *on-line* e *off-line*, desde a assimilação até guiar os consumidores a serem defensores das suas marcas. Também é importante concentrar a atenção no comportamento de pós compra dos clientes e preparar-se para uma forte reação social quando algo sair errado, visto que a empresa não tem controle sobre o conteúdo gerado nas comunidades virtuais e também não pode censurar esse conteúdo para evitar reduzir a credibilidade da marca junto ao público.

1.5.4 Consumo de moda plus size

Fogg (2013 apud CORSSATTO, p. 89) explica que o sistema moda abrange todas as atividades da cadeia, desde a produção da fibra têxtil, até a manufatura, desde as pesquisas de tendências e desenvolvimento de coleção até o marketing e distribuição, desde roupas de gala de alta costura até roupas íntimas ou o jeans.

De acordo com Feghaly e Dwyer (2004, p. 37 apud CORSSATTO, p. 86), o processo evolutivo da moda envolve três fases que se complementam. A primeira denominada de “moda como fenômeno de cobrir o corpo”, ou seja, “vestimenta ou indumentária”; a segunda, “moda como comportamento que não é estanque” acompanhando o avanço da sociedade, e a terceira relacionada aos processos de inovação foi chamada de “moda como negócio”. Estas três fases culminaram na concepção moderna do desenvolvimento da moda e que a relaciona ao “prazer de

ver e de ser visto e também [...] com a busca constante pela elegância e originalidade” (LIPOVETSKY 1989 apud FARIA; MOREIA, 2013, p. 04).

Na mesma linha, conforme Villaça (2007 apud FARIA; MOREIA, 2013, p. 04), a moda é um fenômeno sociocultural que está sempre em mudança e, assim como outros processos culturais, constrói identidades individuais e grupais, cria códigos e produz significados.

De forma semelhante, Zanette, et.al. (2013, p. 05 - 06) explica que a identidade de moda *plus size* na sociedade não se separa da forma do corpo. É um elemento central da identidade das pessoas, sendo relevante para negociar o nível de autenticidade e de inclusão em relação aos diferentes grupos sociais. As ferramentas usadas para isso são: peças de roupas, marcas e as lojas frequentadas pelas consumidoras e o seu estilo próprio que é um elemento contrário à “modinha”, ou seja, à moda do momento, vendida em todas as lojas, mas que é percebida como pouco acessível ao público *plus size*, por não estar disponível em seu tamanho.

O estilo próprio da consumidora *plus size* é construído a partir do aprendizado, considerando o contexto no qual a consumidora cresceu, as pessoas de seu relacionamento e o acesso às informações especializadas em moda. Inclui o protocolo de vestimenta adequado a cada ocasião, as lojas onde comprar, as possibilidades de combinações e as marcas escolhidas, condizentes com o estilo buscado para diferenciação e, ao mesmo tempo, é útil para minimizar tensões culturais e de classe. “Vai amadurecendo [...] com o tempo, assim como o desejo de conformidade diminui, abrindo mais espaço para a consolidação de um estilo próprio consistente com a aceitação do próprio corpo” (ZANETTE, et.al. 2013, p. 5). Deste processo, ela tem como resultado a satisfação quanto a sua autoimagem e, consequentemente, o seu empoderamento.

Segundo a Organização das Nações Unidas - ONU (2016), o empoderamento significa uma ampliação da liberdade de escolher e agir, ou seja, o aumento da autoridade e do poder dos indivíduos sobre os recursos e decisões que afetam suas próprias vidas. A pessoa empoderada pode definir os seus objetivos, adquirir competências (ou ter as suas próprias competências e conhecimentos reconhecidos), resolver problemas e desenvolver seu próprio sustento. Entretanto, o assunto empoderamento da mulher *plus size* avança devagar.

De acordo com Solomon (2011, p. 221 - 22), diferentes períodos da história tendem a ser caracterizados por um visual ou ideal de beleza específico, o qual as mulheres sempre se esforçaram para atender. Elas jejuaram, dolorosamente diminuíram o tamanho dos pés, inseriram placas nos lábios, passaram horas debaixo de secadores de cabelo, na frente de espelhos e debaixo de lâmpadas de bronzamento, tornaram-se mais atléticas, optaram por cirurgias de redução ou de aumento dos seios para alterar sua aparência e atingir as expectativas da sociedade quanto à beleza de uma mulher. No início do século XIX estava na moda parecer tão delicada a ponto de ser considerada doente. Outro marco foi o controverso visual largado das modelos de sucesso com o corpo parecido com o de meninos na primeira fase da década de 1990. A mudança de paradigma a caminho da afirmação do corpo da mulher voluptua começou a despontar entre 1979 e 1999. Neste período a revista Playboy desenvolveu um estudo e identificou uma provável estabilização da tendência do aumento da magreza.

Outro fato que contribuiu para essa mudança de paradigma foram os registros de mortes de modelos jovens em virtude das distorções da imagem corporal e o exegero entre a ligação da autoestima com a aparência. Quatro modelos brasileiras morreram em casos de anorexia amplamente divulgados, o que acendeu o debate internacional sobre a imagem corporal e os distúrbios alimentares. Após o acontecimento alguns países passaram adotar controversas ações quanto à contratação de modelos extremamente magras. A Unilever, por sua vez, banuiu o uso de modelos “tamanho 0” em sua propaganda para produtos que variam do gel de banho Lux e xampu Sunsilk até as bebidas dietéticas Slin-Fast.

Além disso, conforme Öberg e Rosário (2017, p. 01), em uma campanha recente do mês de setembro do ano de 2016, a C&A focou na diversidade e visibilidade de outras formas de beleza da mulher brasileira. A marca apostou na modelo *plus size* Maria Luiza Mendes, de 87 (oitenta e sete) quilos e manequim tamanho 44 (quarenta e quatro) para representar a campanha.

Figura 10 - Campanha C&A com modelo plus size Maria Luiza Mendes

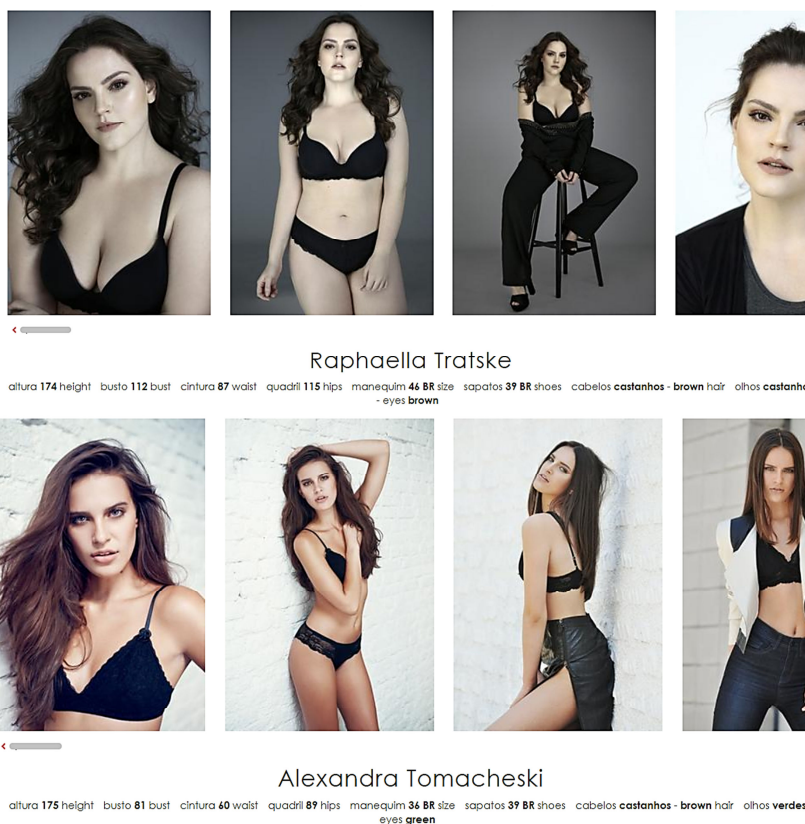


Fonte: <https://exame.abril.com.br/marketing/propaganda-da-c-a-com-modelo-plus-size-gera-polemica/>

A campanha da C&A descrita na figura 10 recebeu fortes críticas nas redes sociais quanto à mudança de paradigma refletida na frase “Sou gorda, sou sexy” que acompanha a imagem da modelo e até do próprio público *plus size*. O maior questionamento foi se a “condição de gorda” realmente se aplicava à campanha, já que a moça não se distanciava tanto assim dos padrões estéticos corporais estabelecidos na atualidade. A jovem, entretanto, contempla o time de estrelas das passarelas do *plus size*, juntamente com Fluvia Lacerda e Mayara Russi, conhecidas, respectivamente, como Gisele Bündchen e Ana Paula Arósio GG.

Novamente Öberg e Rosário (2017, p. 01), indicam que agência Ford Models Brasil, uma das mais conhecidas no ramo da moda, conta com uma subdivisão para profissionais *plus size* conhecida como o tipo “*curve*”. A figura 11 mostra o perfil corporal de uma modelo “*curve*” e o perfil estético corporal de uma modelo tradicional.

Figura 11 - Modelos da Ford Models Brasil



Fonte: <http://www.fordmodels.com.br/curve>

Na figura 11 é perceptível a diferença entre o perfil corporal de uma modelo “*curve*”, ou seja, *plus size* que veste um manequim 46 e uma modelo tradicional que usa um manequim 36. Conforme Deborah Neumann, *booker da* agência Ford Models Brasil, (apud ÖBERG; ROSÁRIO, 2017, p.1) a empresa tem garotas “*curves*” que conseguem mais de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais) de faturamento por ano, enquanto que modelos não tão famosas costumam ganhar R\$ 2.500,00 reais (Dois mil e quinhentos reais) por oito horas de trabalho.

Outro fato que contribuiu para o mercado *plus size* foi a criação do *Fashion Weekend Plus Size*, o principal deste segmento no Brasil. Conforme Öberg e Rosário (2017, p. 01), foi criado no ano de 2010 pela blogueira *plus size*, Renata Poskus, de 35 anos e 97 quilos, que comanda o blog Mulherão, um dos primeiros do segmento, com cerca de 3.000 (três) mil acessos mensais. Acontece semestralmente no Centro de Convenções Frei Caneca, no bairro da Consolação, na cidade de São Paulo, por meio de desfiles e palestras para apresentar as

tendências da moda *plus size*. No ano de 2017, em sua 15ª edição, reuniu em torno de 2.000 (duas mil) pessoas.

Outro evento destaque é *Pop Plus*. Öberg e Rosário (2017, p. 01), descreve este evento como um bazar descolado criado no ano 2012, pela jornalista e produtora de eventos Flávia Durante de 40 (quarenta) anos, que não deixou a transformação da silhueta de 40 (quarenta) quilos para 125 (cento e vinte e cinco) quilos mudarem seu estilo próprio de vestir roupas coloridas e decotadas. Investiu R\$ 500,00 (quinhentos reais) em biquínis de tamanho grande para revender. Deu certo, e em seguida, criou o bazar, no bairro do Bixiga, na cidade de São Paulo. Hoje acontece no *Club Homs*, na Avenida Paulista, com a adesão de aproximadamente 57 (cinquenta e sete) lojas, com oferta de produtos como roupas, calçados e acessórios.

A mulher *plus size* também é destaque nas passarelas do samba brasileiro. Öberg e Rosário (2017, p. 01), comentam que no carnaval de 2017 sete integrantes *plus size* desfilaram no Sambódromo do Anhembi em uma ala da Escola de Samba Rosas de Ouro, cujo enredo abordava os grandes banquetes. Antes, quando uma passista engordava, era cortada no ano seguinte. Em 2018, a escola pretende levar catorze na ala “Campitelli Brasil”.

Também cresce o interesse por informação sobre comportamento, beleza e moda junto à blogueiras do segmento *plus size*. Novamente segundo Öberg e Rosário (2017, p. 01), uma das mais bem-sucedidas é a paulistana Juliana Romano de 27 anos, que teve dificuldade em aceitar o próprio corpo, enfrentou a bulimia, mas superou o distúrbio após terapia. Desde o ano de 2009 a jovem comanda o blog “Entre Topetes e Vinis”, hoje uma referência no universo *plus size*, contabilizando entre 400.000 (quatrocentos mil) e 700.000 (setecentos mil) acessos mensais, e um total de 240.000 (duzentos e quarenta mil) fãs nas redes sociais. A blogueira *plus size* é muito requisitada para parcerias comerciais, que rendem em média R\$ 70.000,00 (setenta mil reais) por uma única campanha.

Além disso, o *e-commerce* também vem se especializando para atender ao público *plus size*. Segundo matéria publicada pelo *Blog do E-commerce* (apud SEBRAE, 2015), a loja *Posthaus*, no primeiro quadrimestre de 2012, registrou um incremento de 296% no segmento de vendas *plus size on-lin*, em relação ao ano de

2011. Já a loja Flaminga, criada no ano de 2013, ganhou esse mercado de multimarca *plus size* com o diferencial de oferecer um apelo jovem, descolado, consultoria de estilo pelo telefone e disponibilizar uma sessão chamada “provador”, na qual é possível identificar o tipo de corpo da cliente.

Conforme o Sebrae (2015), na cidade de São Paulo destacam-se as marcas Kauê e a Elegance. A *Kauê Plus Size* atua no mercado de confecções desde o ano de 1991. Entrou no segmento de tamanhos especiais apenas com uma loja para atender senhoras. Percebendo a oportunidade de atender ao segmento jovem, a marca adotou a moda *plus size* como o principal produto da sua confecção própria que é vendida nas suas 13 lojas físicas e no seu *e-commerce*. Já a marca *Elegance* atua neste segmento desde o ano de 1999. A empresa vem crescendo, se modernizando, e adota como diferencial, a oferta de consultoria aos lojistas sobre como melhorar a exposição dos produtos, desenvolve sorteios e desfiles exclusivos para clientes, e disponibiliza informação de moda, tendências, cores, estampas e tecidos.

Conforme descrito, é notório que a moda *plus size* vem ganhando espaço na publicidade, e as modelos GG posam como musas da diversidade com frequência, não só nas passarelas dos eventos especializados como também em campanhas publicitárias, nos portfólios das agências deste segmento, e até as escolas de samba, famosas por ostentar mulheres com corpos malhados, veem apresentando mudanças quanto a esse padrão, e isso impulsiona o consumo no mercado de moda *plus size*.

CAPÍTULO 2: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 Modelo de pesquisa

A discussão acerca da proposta metodológica está diretamente relacionada com o significado dos termos “ciência” e “metodologia”. Demo (1987) explica que a metodologia é uma preocupação instrumental sobre o caminho para a ciência tratar a realidade teórica e prática, e centra-se no esforço de transmitir uma iniciação aos procedimentos lógicos voltados para questões da causalidade, dos princípios formais da identidade, da dedução e da indução, da objetividade, etc.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), os estudos tradicionais sobre a prática da ciência são divididos em três grandes áreas – Ciências Formais ou Puras, Ciências Naturais, e Ciências Sociais – e sugerem que os cientistas passem de uma curiosidade intelectual sobre algum fenômeno diretamente para a derivação de uma teoria. Vamos tratar aqui das Ciências Sociais que é foco da presente pesquisa.

De acordo com Babie (2005, p. 42), a pesquisa na área das Ciências Sociais, “incluindo sociologia, ciência política, psicologia social, economia, antropologia, pesquisa de mercado, [...] geografia, história, comunicações e outros campos compostos ou especializados”, tem como objeto de estudo básico o comportamento humano e os cientistas buscam descobrir sua regularidade e ordem.

Assim, ao desenvolver um estudo científico no âmbito das ciências sociais, o pesquisador estará descrevendo um fenômeno e sistematizando o conhecimento adquirido com objetivo de atender a um determinado propósito, pré-definido. Ainda segundo Babie (2005, p. 62 - 66), o propósito deve ser indicar determinantes, padrões gerais e correlações de comportamentos e níveis de generalização (quanto mais fenômenos explicados, maior a utilidade do estudo), utilizando maior poder explicativo e um número de variáveis pequeno, bem como métodos de medição específicos para testar proposições e teorias em um contexto real, de modo que qualquer pesquisador possa replicar o estudo com resultados semelhantes, mas sem esperar que o achado resista a longo prazo.

Isso significa definir um modelo ou concepção de pesquisa, que segundo Malhotra (2006), é uma estrutura detalhada dos procedimentos necessários para

desenvolver um projeto de pesquisa e coletar as informações que são indispensáveis para resolver o problema que será pesquisado. Nas ciências sociais os pesquisadores podem utilizar vários métodos, sendo que a escolha de cada um é indicada pelo propósito que se pretende atingir com o estudo, uma vez que cada método “[...] fornece uma perspectiva diferente do mundo social, e alguns aspectos [...] só podem ser atingidos com um método” (SELTTIZ *et al.*, 1987a apud HAMZA, 2009, p.145).

No presente estudo optou-se pela classificação dos métodos de pesquisa conforme os estudos de Yin (2005) e Malhotra (2006) para fundamentar a concepção de pesquisa do presente estudo. Desta forma, a estrutura detalhada dos procedimentos necessários para conduzir o presente estudo está disponível no tópico a seguir.

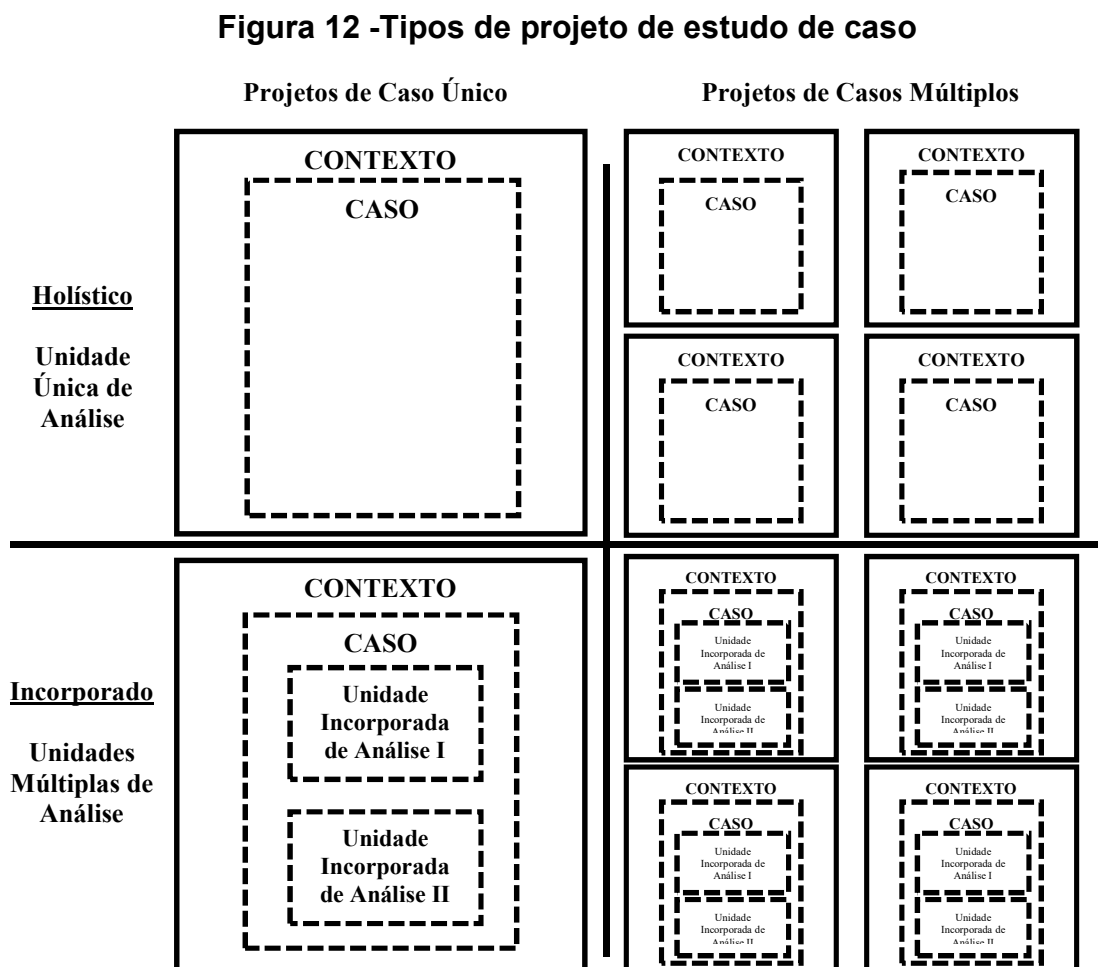
Conforme Yin (2005, p. 24 - 26), nas ciências sociais é possível escolher entre as seguintes estratégias para operacionalizar uma pesquisa: experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de caso, sendo que a utilização de cada uma está relacionada a três condições: tipo de questões de pesquisa proposta; extensão de controle; e grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos. Já para Malhotra (2006), as pesquisas na área social, especialmente em relação aos estudos de marketing, podem ser de dois tipos: qualitativa exploratória ou quantitativa conclusiva, sendo que esta última pode ser causal ou descritiva.

Conforme a classificação de Yin (2005, p. 32), optou-se pela pesquisa de estudo de caso, pois será investigado “um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, [...] especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. No estudo de caso a pesquisadora procederá com “a descrição e explicação abrangente dos muitos componentes de uma realidade social” (BABBIE, 2005, p.73).

Para Yin (2005) e Babbie (2005), a pesquisa de estudo de caso tem posição privilegiada na preferência na área social, em relação a outros métodos, pois permite ao pesquisador desenvolver o estudo individualmente, e estudar o máximo de informações possíveis sobre o seu tema, já que as informações se concentram, em geral, num mesmo lugar. Além disso, possibilita uma descrição abrangente do objeto

de estudo e tenta estabelecer relações entre os seus vários componentes.

Ainda de acordo com Yin (2005, p. 60 - 61), na metodologia para condução de projetos de estudo de caso é possível encontrar quatro variações específicas, baseadas em uma matriz 2 X 2 conforme descreve a figura 12 a seguir.



Fonte: Cosmos (apud YIN 2005, p. 61)

A matriz descrita acima na figura 12 mostra que cada tipo de projeto incluirá o desejo de analisar condições contextuais em relação ao caso. As linhas pontilhadas entre os dois indicam que os limites entre o caso e o contexto provavelmente não são bem definidos. Mostra também que estudos de caso único e de casos múltiplos refletem situações de projetos diferentes e que, desses dois tipos, também pode haver unidades unitárias ou múltiplas de análise. Optou-se por utilizar o projeto de caso único incorporado.

Ainda segundo Yin (2005, p. 62 - 67), a condução desse tipo de estudo deve seguir cinco fundamentos lógicos, são eles: I. Ser análogo a um experimento único; II. Representar um caso raro ou extremo; III) Ser um caso representativo ou típico; IV. Ser um caso revelador; V. Ser um caso longitudinal.

Deste modo, o presente estudo de caso é análogo a um experimento único porque apresenta consistência para testar as proposições da base teórica e representará uma importante contribuição para a construção do conhecimento na área em estudo. É um caso raro porque não se encontrou registros de empresas do segmento de moda feminina com o porte da empresa XZ na cidade de Goiânia, que também deseje expandir seus negócios no segmento *plus size* da cidade de São Paulo. É representativo, pois estuda uma empresa familiar dentro de um segmento específico descrevendo as suas experiências, as condições e as circunstâncias do seu contexto empresarial. É revelador visto que não foi objeto de estudos anteriores no contexto em questão podendo servir como base para novas investigações. Pode ser longitudinal, se a empresa decidir dar continuidade ao estudo, considerando pontos diferentes do ciclo de vida dos seus negócios, as mudanças do mercado e a necessidade de avaliar o seu desempenho de marketing para alterar e/ou manter as estratégias adotadas.

Também adota as técnicas da pesquisa qualitativa e exploratória. O objetivo de aplicar técnicas qualitativa e exploratória, conforme Selttiz *et al.* (1987a apud HAMZA, 2009, p.147), é a familiarização com o tema estudado ou uma nova compreensão, com um planejamento de pesquisa flexível que permita a consideração de diferentes aspectos de um fenômeno. Na mesma linha conforme Malhotra (2006), tem como objetivo ajudar o pesquisador a compreender e definir o problema com maior precisão.

Matar (1996 apud HAMZA, 2009, p.147), explica que a pesquisa exploratória pode ser feita por meio de quatro técnicas diferentes: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal, sendo um complementar ao outro.

Portanto, novamente conforme Malhotra (2006), neste tipo de estudo, as informações necessárias são definidas de forma muito ampla; o processo adotado é flexível e não estruturado; utiliza-se uma amostra pequena, selecionada para gerar o

máximo de discernimento a respeito do tema em estudo; os dados primários coletados passam por uma análise que pode ser de natureza qualitativa, e os resultados servem de constatações para pesquisa posterior.

Além disso, adotou-se técnicas da pesquisa quantitativa, conclusiva e descritiva. De acordo com Virgillito et. al (2010, p. 03), a pesquisa quantitativa no campo da administração, que é a grande área de conhecimento do presente estudo, e da qual o marketing faz parte, permite identificar e responder as várias indagações sobre sentimentos ou percepções dos indivíduos sobre objetos para tomada de decisões gerenciais.

[...] Estudos que envolvem a graduação dos sentimentos latentes dos indivíduos em relação a marcas, imagens, e outros objetos sob análise também utilizam números para medir sua intensidade. A princípio, podemos questionar se números são os meios mais apropriados para capturar a essência dos diversos sentimentos. Entretanto, eles estão associados às escalas cientificamente e construídas e amplamente testadas, que graduam esses sentimentos e que são utilizadas nos formulários de pesquisa para tal finalidade. Dentre elas podemos citar a Escala de Renis Liket, Jan Stapel e de Louis Thrustone, esta última mais utilizada no campo da psicologia para medir atitudes – daí sua aplicação no marketing (VIRGILLITO, et. al, 2010, p. 03).

Logo, pode-se afirmar que o objetivo da aplicação das técnicas de pesquisa quantitativa, conclusiva e descritiva no presente estudo é descrever as características do mercado em estudo, de maneira mais formal e estruturada, complementando o modelo de pesquisa qualitativa e exploratória.

Assim, por meio da natureza conclusiva destas técnicas de pesquisa, as constatações provenientes da análise dos resultados numéricos obtidos serviram para graduar a intensidade, não apenas das necessidades objetivas das consumidoras *plus size*, mas também as subjetivas. Do mesmo modo serviram para medir o potencial de vendas dos lojistas *plus size*.

2.2 Unidades de análise

O estudo teve três unidades de análise, sendo que a empresa representou a unidade única, os lojistas e as consumidoras-alvo constituíram as unidades incorporadas.

A empresa tem um universo finito composto por 4 (quatro) gestoras que são: a diretora e fundadora da mesma, e suas 3 (três) filhas. Por outro, não foi possível delimitar e contactar todos os elementos que representam o universo das unidades incorporadas, o qual é formado pelo total de lojistas e consumidoras dentro do segmento *plus size* da cidade de São Paulo, sendo este caracterizado como uma população infinita.

A fim de obter as informações necessárias para responder ao problema de pesquisa, considerando as características populacionais das unidades de análise e o prazo determinado para conclusão da mesma, procedeu-se com o estudo por meio de amostra.

Segundo Vigillito (2010, p. 87 e 88), a pesquisa por meio de amostras, permite ao pesquisador estudar uma fração da população ou um subconjunto de seus elementos que mantém pelo menos uma característica, singular e comum, da população da qual foi extraída. De acordo com o autor existem dois grandes modelos teóricos principais: a amostragem probabilística (aleatória simples, sistemática, estratificada, conglomerado, e múltiplos estágios) e amostragem não probabilística (conveniência, intencional ou julgamento, bola de neve). No presente estudo foi utilizado o modelo não probabilístico por conveniência e intencional.

De acordo com o mesmo autor, Virgilito (2010, p. 99), a conveniência da amostra está relacionada ao fato da pesquisadora poder escolher o local onde os participantes da pesquisa estavam, ou seja, coletar os dados na região onde o público-alvo se concentra; e a intencionalidade esteve intrínseca à intenção de determinar o espaço e os participantes da pesquisa conforme critérios pré-estabelecidos pela pesquisadora.

De forma semelhante, Alves-Mazzotti e Gewandsnajder (1999) defendem a escolha dos participantes da pesquisa de forma intencional, por considerar que o pesquisador o faça em razão das questões norteadoras do estudo, das condições de acesso ao campo e da disponibilidade da amostra.

Desta forma as unidades de análise do presente estudo foram selecionadas conforme os seguintes critérios:

I. **Unidade de análise única:** disponibilidade das gestoras em conversar com a pesquisadora dentro do prazo estabelecido para concluir a pesquisa sendo

estas, preferencialmente, as responsáveis pelo desenvolvimento da estratégia de marketing da empresa XZ, por ser este o foco do tema proposto.

II. **Unidade incorporada um:** lojas localizadas na cidade de São Paulo indicadas pelas gestoras da XZ, podendo ser o estabelecimento situado em rua, shopping e/ou galerias de grande fluxo de pessoas; o respondente ser o(a) proprietário(a) ou o(a) gerente/supervisor(a) responsável pela compra em atacado e se disponibilizar a responder ao questionário por telefone dentro do prazo estabelecido para a conclusão da pesquisa.

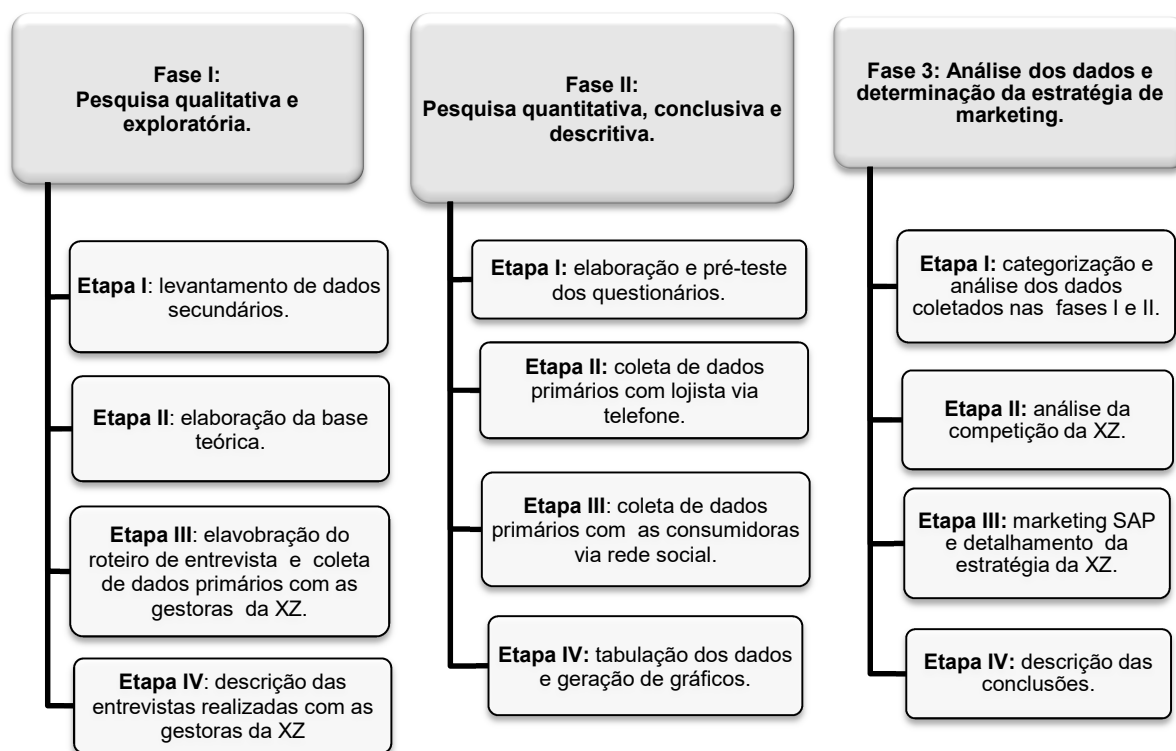
III. **Unidade incorporada dois:** consumidoras que usam roupas a partir do manequim 44 (quarenta e quatro); de escolaridade variada; faixa etária entre 15 e 50 anos; residente na cidade de São Paulo; e que se disponibilizarem a responder ao questionário nas redes sociais da XZ – a saber: Instagram e Facebook – dentro do prazo estabelecido para a conclusão da pesquisa.

Desta forma, a unidade única de análise foi composta pelas gestoras comercial e de marketing da empresa XZ; a unidade incorporada um foi composta por quatro lojistas; e a unidade incorporada dois correspondeu a um total de 107 (cento e sete) consumidoras cujas respostas aos questionários digitais foram consideradas válidas.

2.3 Etapas da pesquisa

Em resumo a pesquisa por meio do estudo de caso da XZ seguiu três fases distintas, a saber: Fase I: pesquisa qualitativa e exploratória; Fase II: pesquisa quantitativa, conclusiva e descritiva; e Fase III: análise dos dados e determinação da estratégia de marketing. Cada fase foi constituída por quatro etapas principais, as quais foram ilustradas na figura 13 e serão comentadas detalhadamente.

Figura 13 - Fases do estudo de caso da XZ



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A figura 13, elaborada pela pesquisadora, ilustra as três fases do estudo de caso da XZ que foram desenvolvidas em quatro etapas distintas, cada uma contempla a especificidade de cada procedimento adotado para melhor executar a pesquisa conforme os objetivos pretendidos.

Na **fase I** a busca das informações ocorreu por meio da pesquisa qualitativa e exploratória. Teve como foco uma maior familiarização com o problema de pesquisa e clarificação dos conceitos com o objetivo de pesquisa e criar a base teórica para o estudo.

Dentro desta fase a etapa correspondente ao levantamento de dados secundário foi realizada conforme os estudos de Lakatos e Marconi (2003), utilizando dados da imprensa e da literatura em geral, a saber: Livros; Artigos, teses e dissertações publicadas em fontes digitais reconhecidas e qualificadas pela Capes/Ministério da Educação e Cultura – MEC; Revistas de on-line de publicação nacional; *Google Academic*; Sites e blogs de órgãos, associações e/ou entidades

reconhecidas na área em estudo. A busca *on-line* foi realizada utilizando-se palavras-chave sobre o tema.

Após descrição da estrutura teórica do estudo fundamentada nas informações das fontes de dados secundária, procedeu-se com o levantamento de dados primários por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada contendo perguntas básicas sobre o tema de pesquisa que foi aplicado na unidade única de análise (empresa XZ).

Para Queiróz (1987, apud VIRGILITO 2010, p.7), a entrevista consiste em um canal de comunicação entre o entrevistador ou moderador e o entrevistado ou grupo de entrevistados, com o objetivo de reconstruir uma história, narrar fatos ou emitir opiniões. Triviños (1987, p. 152) argumenta que a entrevista semiestruturada favorece a descrição dos fenômenos sociais, sua explicação e a compreensão de sua totalidade, além de favorecer a presença atuante do pesquisador durante a coleta de informações.

Desta forma, a entrevista semiestruturada foi realizada, individualmente, com a gestora de marketing da XZ e depois com a gestora comercial da mesma empresa. As opiniões das gestoras a respeito do tema de pesquisa foram descritas em forma de diálogo nos apêndices A e B.

Na **fase II** procedeu-se com a pesquisa quantitativa, conclusiva e descritiva. O instrumento utilizado para coletar os dados primários das unidades incorporadas (consumidora *splus size* e lojista de São Paulo) foi o questionário. Conforme Vigillito (2010, p. 135), este é um instrumento de coleta de informações que propicia a tabulação, a análise e a medição de dados para o entendimento de um evento em estudo.

Quando se trata da construção desse tipo de instrumento verificou-se que não existe, na área de marketing, uma teoria específica para explicar como elaborar questionários que serão utilizados em pesquisas presenciais, por telefone ou conduzidas pela internet. Entretanto, as tecnologias atuais disponibilizam vários aplicativos e programas (pagos e gratuitos) para auxiliar nesse processo.

Optou-se pelo *Google Forms* que permitiu criar e tester os questionários que foram personalizados e estruturados de uma maneira simples, fácil e rápida para aplicação com as duas unidades de análise incorporadas (lojista de São Paulo e

consumidora *plus size*).

O pré-teste foi realizado para confirmar a adequação do instrumento aos objetivos do estudo e melhorar pontos relevantes para obtenção das informações, tais como clareza de entendimento do instrumento e o tempo médio para aplicação. Segundo Babie (2005, p. 305 e 305), são diretrizes relevantes para avaliar o instrumento de pesquisa:

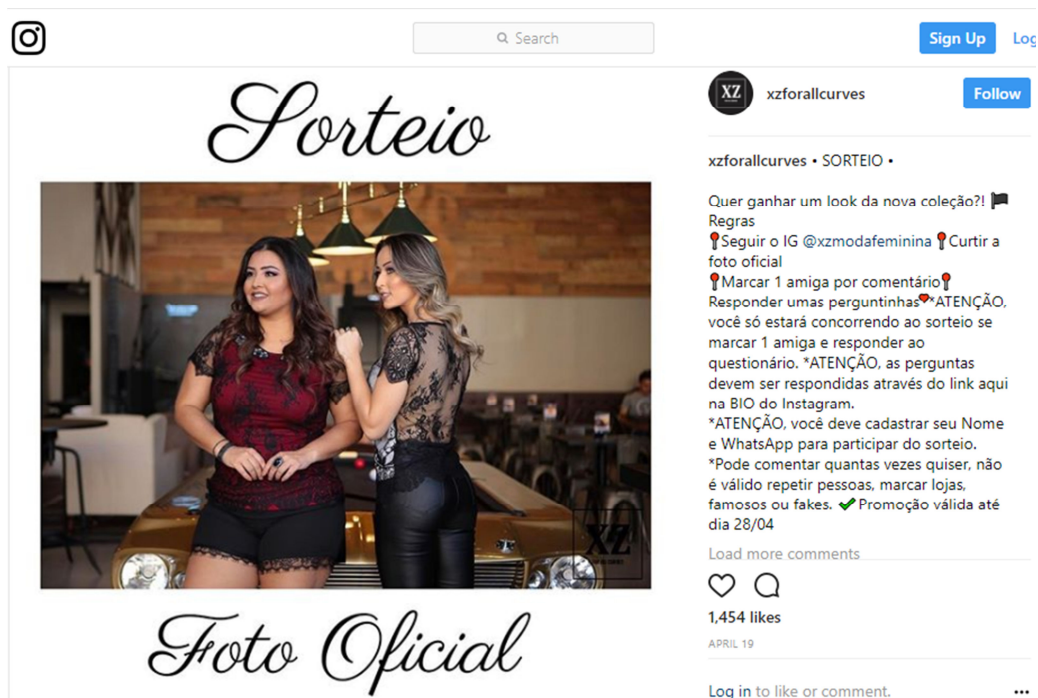
[...] Todo instrumento ou só uma parte dele pode ser pré-testado. [...] Preferencialmente, o instrumento deve ser pré-testado tal como será usado na pesquisa. [...] Não obstante, isto não proíbe [...] pré-testar um rascunho inicial de um questionário autoadministrado através de entrevistas. Isto permite identificar problemas, se, durante a entrevista, um entrevistador detectar confusão e sondar a natureza desta. [...] Um formato de perguntas abertas pode ser usado de forma proveitosa durante o pré-teste, para determinar categorias de respostas apropriadas para o que mais tarde poderá se tornar uma pergunta fechada. [...] 4. A seleção de sujeitos para os pré-testes dos instrumentos pode ser feita de modo flexível e variado. A amostragem controlada não é necessária nesse ponto. [...] Pré-testar permite comparar diferentes métodos para obter os dados desejados. Diferentes rascunhos do questionário poderão ser testados simultaneamente [...]. 6. Pode ser bom usar os mesmos sujeitos mais de uma vez no pré-teste do instrumento. A razão disso é que o perfil geral do sujeito assim derivado fornece uma base geral para avaliar as respostas a itens específicos. Por outro lado, o rascunho final deve ser pré-testado em novos sujeitos para levar em conta o inevitável processo de aprendizagem que ocorre entre os sujeitos anteriores.

Todos estes itens foram verificados e os erros no formato, assim como na redação do instrumento de pesquisa e na relação entre os tópicos, foram ajustados, sendo que no caso dos lojistas o pré-teste do instrumento foi por telefone e no caso da consumidora *plus size* o *Google Forms* permitiu criar uma URL para compartilhamento do instrumento via redes sociais. Este mesmo procedimento foi seguido para a aplicação final dos instrumentos após o pré-teste.

É importante esclarecer que a seleção dos lojistas para responder ao questionário seguiu a lista de potenciais canais de vendas fornecida pela gerente de marketing da empresa XZ. A seleção dos respondentes foi feita conforme os critérios pré-estabelecidos para composição da amostra desta unidade de análise incorporada e obteve-se um total de quatro respostas com o perfil de lojista pretendido. Em relação às consumidoras *plus size*, para garantir uma amostra representativa desta unidade de análise incorporada, diminuir os custos com a coleta

de dados, incentivar o autopreenchimento do questionário e maximizar a taxa as respostas, procedeu-se com o sorteio de “look” da marca XZ no instagram da empresa conforme ilustrado na figura 14 abaixo.

Figura 14 - Foto oficial do sorteio do look XZ



Fonte: Instagram XZ

A figura 14 ilustra a foto oficial do sorteio que foi realizado por meio da rede social Instagram para as consumidoras da XZ. Para selecionar as participantes da pesquisa conforme as características do universo de pretendido utilizou-se a ferramenta de segmentação digital disponível nesta rede social. A frase de impacto para despertar a atenção do público foi: Quer ganhar um look da nova coleção?! Na sequência foram apresentadas as regras para o público-alvo participar do sorteio, a saber: seguir o Instagram [@xzmodafeminina](https://www.instagram.com/xzmodafeminina); curtir a foto oficial da campanha dentro do prazo de validade (até o dia 28/04); marcar uma amiga por comentário, não sendo válido repetir pessoas, marcar lojas, famosos ou *fakes*, isto é perfis falsos; responder algumas perguntas, ou seja, ao questionário de pesquisa por meio do link que foi disponibilizado na BIO do Instagram; e cadastrar o nome e o *Whatsapp* para participar do sorteio. Foi esclarecido que a consumidora só participaria do sorteio se

cumprisse todas estas regras. Por meio deste sorteio obteve-se um total de 107(cento e sete) respostas válidas aos questionários que foram aplicados.

Na etapa de tabulação, as respostas *das* consumidoras *plus size* foram salvas automaticamente no *Google Forms* à medida que cada respondente concluía o seu questionário via Instagram, enquanto que as respostas dos lojistas aos questionários foram digitadas e salvas pela pesquisadora no *Google Forms* durante conforme a cada ligação. Esta ferramenta permitiu gerar planilhas no Excel e facilitou a criação de tabelas, a contagem das respostas e a elaboração dos gráficos.

Novamente, Vigilito et. al (2010, p.170) argumenta que a formulação de tabelas de frequências e gráficos ganha significado prático e de tomada de decisão quando aplicadas à gestão das estratégias de marketing. De forma semelhante, para Yin (2005, p.137) o pesquisador deve “examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições de um estudo”. Este procedimento contribuiu para melhor apresentar os dados obtidos e facilitar a análise dos mesmos na terceira e última fase da pesquisa.

Por fim, a **fase III**, refere-se à análise dos dados coletados utilizando as fontes de evidências qualitativas e quantitativas durante as fases I e II, a saber: literatura, entrevista com as gestoras da XZ, respostas das consumidoras *plus size* e dos lojistas de São Paulo aos questionários. Estas fontes contribuíram para fundamentar a análise da competitividade e o desenvolvimento das estratégias de marketing da XZ para o segmento de moda *plus size* da cidade de São Paulo apresentados nesta fase.

Com referência aos critérios para segmentar os dados de pesquisa, de modo a facilitar a análise dos mesmos, utilizou-se o critério temático por meio do qual “cada unidade corresponde à menção ou discussão de um tema/tópico proposto sobre um determinado assunto da pesquisa” (SCHREIER, 2012 apud PINHEIRO, 2017, p.62). As unidades e/ou categorias temáticas de análise são: I. Consumidora *plus size*; II. Canal de moda *plus size*; III. Análise da competitividade da XZ; IV. Estratégia de marketing para o segmento *plus size* da XZ.

Estas categorias temáticas permitiram proceder com uma análise comparativa das informações coletadas por meio das diversas fontes de evidências utilizadas na pesquisa associando à discussão qualitativa e quantitativa um ou mais temas propostos no referencial teórico, os objetivos específicos e as hipóteses de pesquisa.

Ao finalizar a análise, procedeu-se com a elaboração da conclusão retomando a problemática, os objetivos e as hipóteses de pesquisa para direcionar a discussão neste item. Esta discussão também contemplou as limitações do estudo de caso e as recomendações para novos estudos.

CAPÍTULO 3: ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 Consumidora - alvo para os produtos de moda plus size da XZ

Esta categoria de análise tem como propósito discutir os seguintes objetivos específicos do estudo: OB1- Descrever os fundamentos da estratégia de marketing detectados na teoria pelos autores dessa área de conhecimento; OB2 - Levantar a experiência da empresa XZ quanto ao mercado *plus size* e ao desenvolvimento da estratégia de marketing; OB4- Descrever o perfil da consumidora-alvo conforme os seguintes critérios: produto (manequim e determinantes da compra *plus size*); preço (investimento mensal em produtos *plus size*), praça (canal preferido para efetuar compras *plus size*), e promoção (meios utilizados para se informar a respeito da moda *plus size*); e OB5: Verificar a opinião da consumidora a respeito da oferta *plus size* quanto à adequação dos produtos ao seu manequim, estilo e idade.

Com referência ao OB1, levantou-se a seguinte hipótese: H1- Ao longo da história, a ênfase dada à estratégia de marketing esteve diretamente associada ao conceito do termo marketing e às influências recebidas dos estudos da administração estratégica; relacionada a este objetivo específico, foi confirmada. Verificou-se que os fundamentos de marketing sobre o tema consumidora de moda *plus size* relaciona-se ao estudo das experiências e dos padrões de comportamentos deste tipo específico de consumidora, ao selecionar, comprar, usar ou descartar produtos e/ou serviços para satisfazer suas necessidades e desejos, a fim de desenvolver estratégias de marketing eficientes.

Ao relacionar este tema com o OB2, verificou-se a partir das entrevistas realizadas na primeira fase da pesquisa com as gestoras da empresa XZ que a oferta *plus size* disponível no mercado não atende às necessidades das consumidoras e alguns lojistas ainda têm receio em vender produtos para este segmento.

Conforme a gestora de marketing da XZ: “[...] identificamos essa falta no mercado, principalmente quando fomos para São Paulo fazer o fashion weekend *plus size*. Lá [...] tem mercado para isso [...]”. Ver apêndice A. E, de acordo com a gestora comercial: [...] “ainda há uma rejeição ao *plus size*, não é todo cliente (lojista)

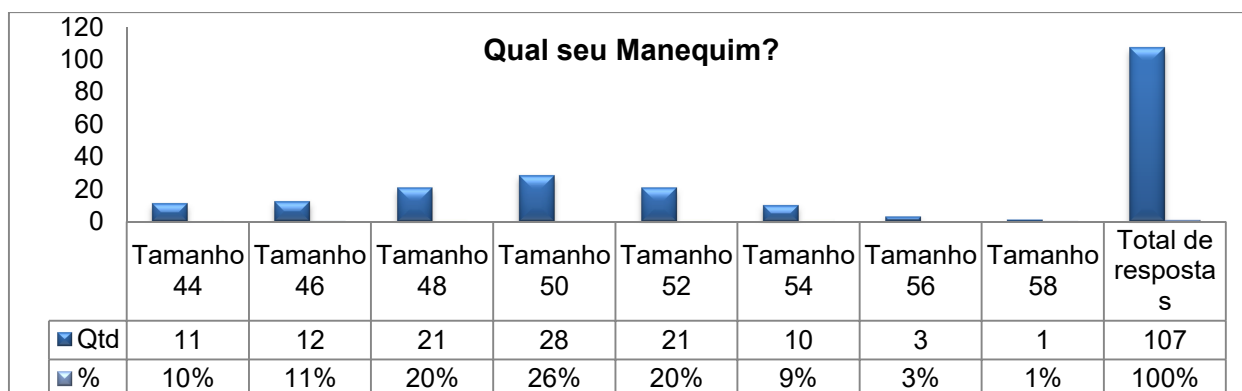
que arrisca comprar uma numeração maior, tem uns que acha pequeno e tem outros que não tem coragem de comprar. Atendemos muitas multimarcas, mas a maioria ainda não arriscou comprar o *plus size* [...]”. Consultar na íntegra no apêndice B.

Da relação do tema ao OB4, emergiu seguinte hipótese: H4 - A consumidora se encaixa em perfis específicos de consumo considerando um produto de mix variado, o preço, a loja que vende multimarcas como melhor canal para compra, e a promoção digital como melhor meio de comunicação.

A partir da análise das 107 (cento e sete) respostas obtidas junto às consumidoras *plus size* participantes da segunda fase da pesquisa, os perfis específicos de consumo da consumidora de moda *plus size* na cidade de São Paulo serão discutidos conforme cada variável do mix de marketing apontada na hipótese H4, a saber: produto, preço, praça e promoção.

Com referência à variável produto, o gráfico a seguir confirma que o perfil corporal da consumidora *plus size* na cidade de São Paulo é específico, porém variado quanto ao tamanho do manequim dentro do padrão *plus size*.

Gráfico 1 - Manequim da consumidora plus size em São Paulo

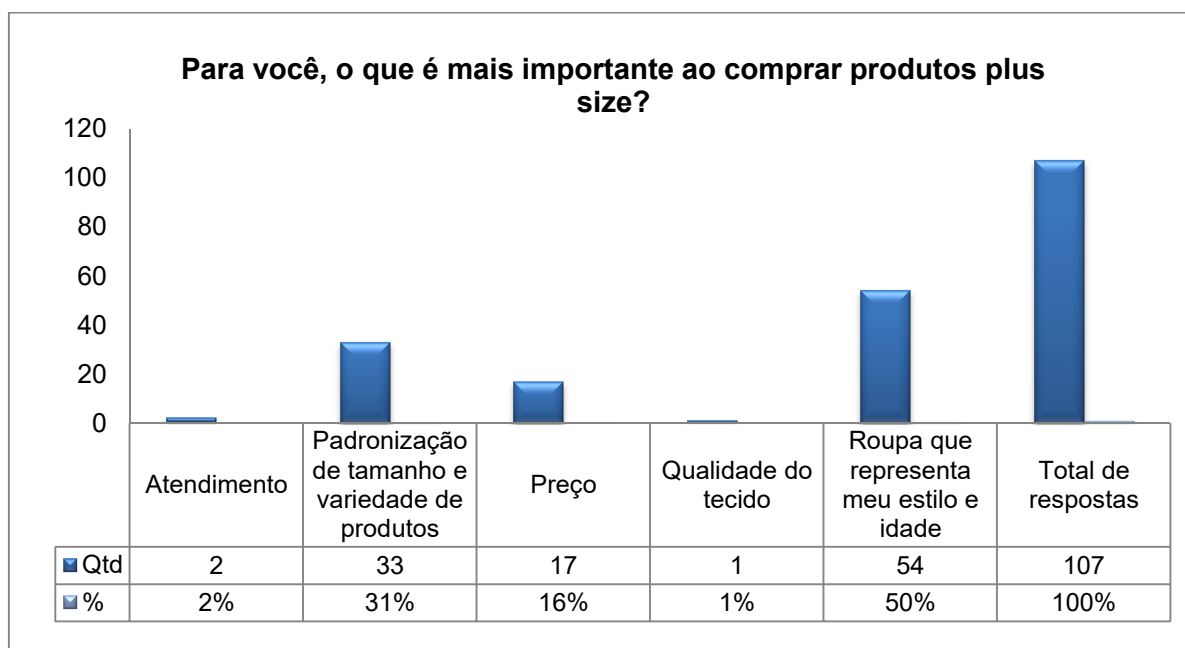


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa desenvolvida.

Os resultados da pesquisa representados no gráfico 1 acima revelam que o perfil corporal da consumidora potencial predominante é 50 (26%), entretanto a pesquisa apontou que algumas consumidoras vestem os tamanhos 52 (20%), 48 (20%), 44 (10%), 46 (11%), 54 (9%), 56 (3%) e 58(1%). Isso indica a necessidade de um produto de mix variado quanto à adequação dos tamanhos das peças ao corpo da mulher *plus size* residente na cidade de São Paulo.

Ao analisar os atributos buscados pela consumidora da cidade São Paulo com a compra dos produtos *plus size*, constatou-se três características marcantes no público potencial da XZ conforme descrito no gráfico número dois abaixo.

Gráfico 2 - Atributos que influenciam a decisão de compra plus size



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa desenvolvida.

Os dados do gráfico 2 mostram que um grupo de consumidoras potenciais que buscam com a compra *plus size* roupas que representem o seu estilo e a sua idade (50%). Um segundo grupo é formado por mulheres que desejam padronização de tamanho e variedade de produtos (31%), e um terceiro grupo formado por mulheres que compram produtos *plus size* em função da variável preço (16%) do mercado.

Ainda dentro desta temática, com referência ao OB2, na entrevista realizada com as gestoras da XZ na primeira fase da pesquisa, verificou-se que a empresa pretende atender a necessidade e o desejo da consumidora *plus size* da cidade de São Paulo.

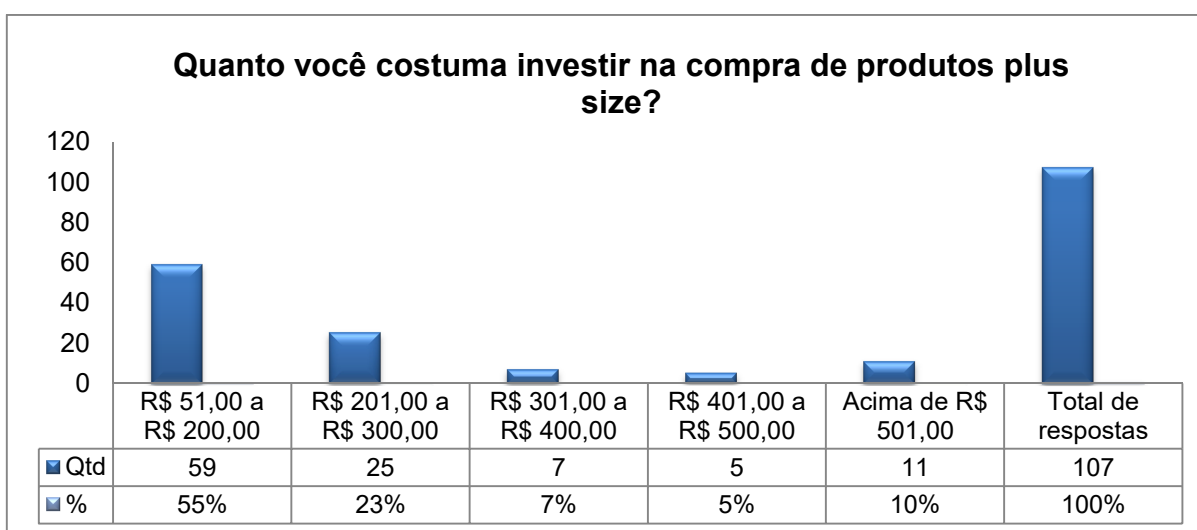
A gestora de marketing afirmou que: “[...] a mesma roupa fabricada no tamanho 38 e acima de 40 pode ser usada em uma menina de 50 anos ou uma menina de 15 e 16 anos. A gente quer mostrar que todas podem usar. Assim, tudo

que a marca produz se faz para todas as numerações. [...]. Em relação ao produto, a gente pensa se a pessoa vai se sentir bem na roupa. Não é só ir lá fazer uma peça de alcinha por exemplo. Tem que ver se a cliente vai usar com sutiã, as necessidades que ela tem [...], coisas assim”. Dados disponíveis no apêndice A.

Quanto à variável preço, conforme proposta do OB2, ao analisar a entrevista realizada com gestora de marketing da XZ na primeira fase da pesquisa, a pesquisadora constatou que a experiência de mercado da empresa, indica que os preços praticados pela empresa são em média 30% mais baixos que os praticados pelos concorrentes e que a empresa pretende manter esta prática. Conforme a gestora de marketing: *“Vamos manter nosso preço tanto no atacado quanto no varejo que é bem parecido e anda lado a lado, não mais e não menos, é bem compatível com o mercado, e uns 30% mais baixo do que o da principal concorrente”*. Consultar apêndice A.

A esse respeito, na segunda fase da pesquisa verificou-se que o preço é um fator relevante na compra *plus size* das consumidoras da cidade de São Paulo, visto que o valor investido mensalmente na compra de produtos de segmento é bem específico, variando entre baixo e médio. O gráfico 3 descreve este investimento mensal da consumidora potencial.

Gráfico 3 - Investimento mensal da consumidora em moda plus size



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa desenvolvida.

Conforme o gráfico 3 acima, a maioria das consumidoras potenciais participantes da pesquisa (78%) investe de R\$ 51,00 a R\$ 300,00 na compra de produtos do segmento *plus size*. Dentro da escala utilizada na pesquisa, este resultado indica um investimento mensal que varia entre baixo e médio, o qual é compatível com os preços praticados pela empresa XZ se comparado aos praticados pelos seus concorrentes.

Com relação à variável praça, na segunda etapa da pesquisa, este tópico foi tratado com o tipo de estabelecimento ou canal de venda onde a consumidora da cidade de São Paulo costuma fazer as suas compras *plus size*. Conforme o gráfico quatro a seguir a consumidora indicou três canais de sua preferência, sendo dois estabelecimentos físicos e um virtual.

Gráfico 4 -Tipo de estabelecimento onde a consumidora faz a compra plus size



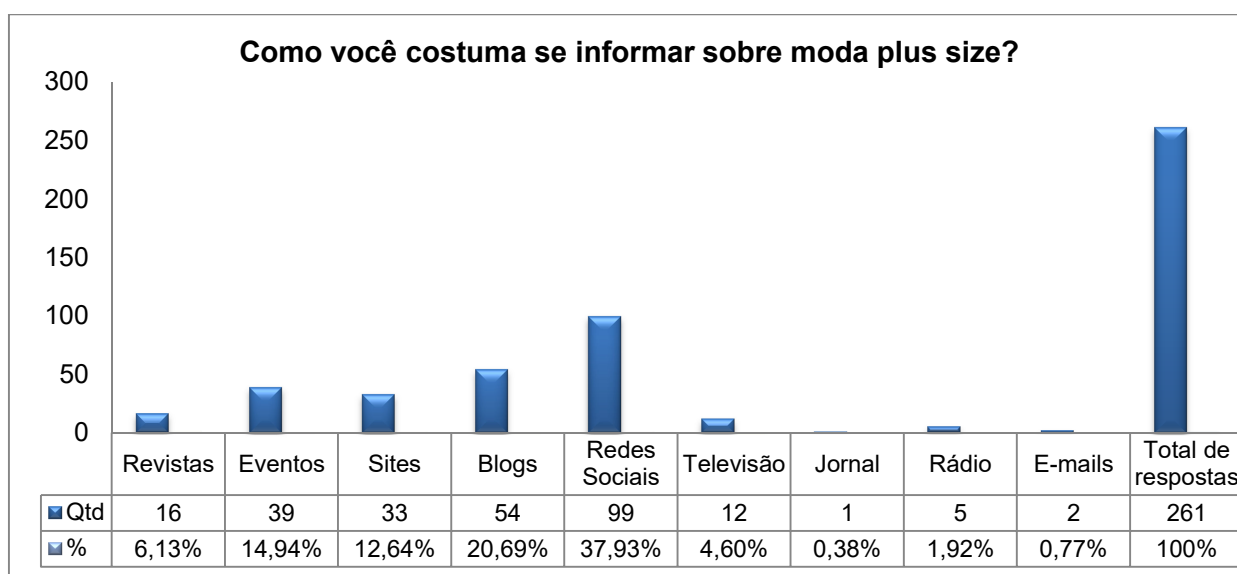
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa desenvolvida.

De acordo com o gráfico 4 o canal preferido pelas consumidoras *plus size* da cidade de São Paulo para realizar a sua compra *plus size* é a loja física especializada em moda *plus size* (44%), seguido pelo canal digital ou on-line representado no gráfico pelos de sites especializados (26%). A consumidora indica também uma terceira opção de canal para compras: as lojas de departamentos (16%).

Portanto, a loja física especializada em moda *plus size* juntamente com o *e-commerce* por meio dos sites especializados, são os canais ideais para disponibilizar os produtos de moda *plus size* da XZ para a consumidora da cidade de São Paulo. Inicialmente não se recomenda as lojas de departamento, visto que a XZ não possui experiência em fornecer seus produtos para este tipo de canal de venda.

A respeito da variável promoção, último critério de análise em relação ao composto de marketing, coletou-se informações na segunda etapa da pesquisa a respeito dos meios relevantes para compor a estratégia de marketing quanto aos canais de comunicação para melhor atingir o público-alvo da empresa XZ na cidade de São Paulo. O gráfico 5 abaixo descreve a opinião das consumidoras *plus size* a esse respeito.

Gráfico 5- Meios de comunicação mais utilizados pela consumidora plus size



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa desenvolvida.

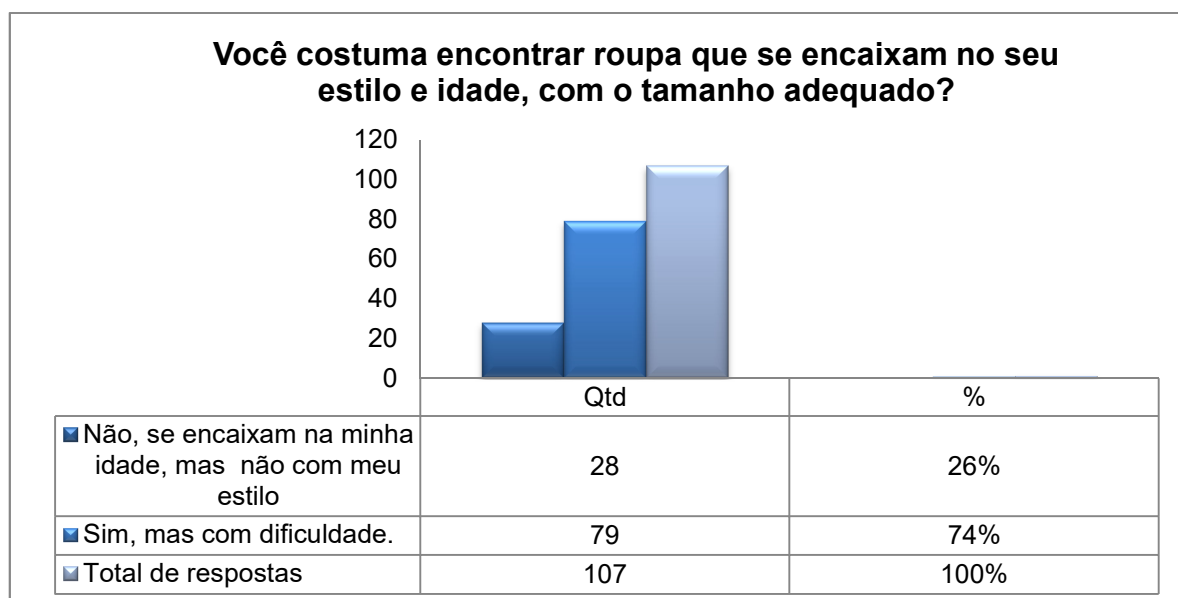
De acordo com os dados descritos no gráfico 5, as redes sociais apareceram como meio de comunicação mais indicado pelas consumidoras obter informações sobre moda *plus size* (38%), seguido pelos sites e blogs especializados (34%), e os eventos especializados neste seguimento (15%).

Este resultado mostra que estes três canais de comunicação são os mais indicados para atingir a consumidora potencial da empresa XZ na cidade de São Paulo, e, portanto, devem compor a estratégia de promoção da empresa para o

segmento de moda plus size nesta cidade.

Por fim, ao discutir esta temática relacionando-a ao OB5, levantou-se a seguinte hipótese: H5 - A oferta *plus size* não se adequa ao seu manequim, estilo e idade da consumidora. Constatou-se, na segunda fase da pesquisa, que esta hipótese é verdadeira conforme descrito no gráfico número seis.

Gráfico 6 – Consumo de moda plus size conforme estilo e idade



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa desenvolvida.

Reportando ao gráfico 6 a maioria das consumidoras respondentes (74%) afirmam encontrar roupas *plus size* que se encaixam no seu estilo e idade, mas com dificuldade, enquanto que as demais (26%) não encontram peças de roupas *plus size* que se encaixam na sua idade e no seu estilo próprio.

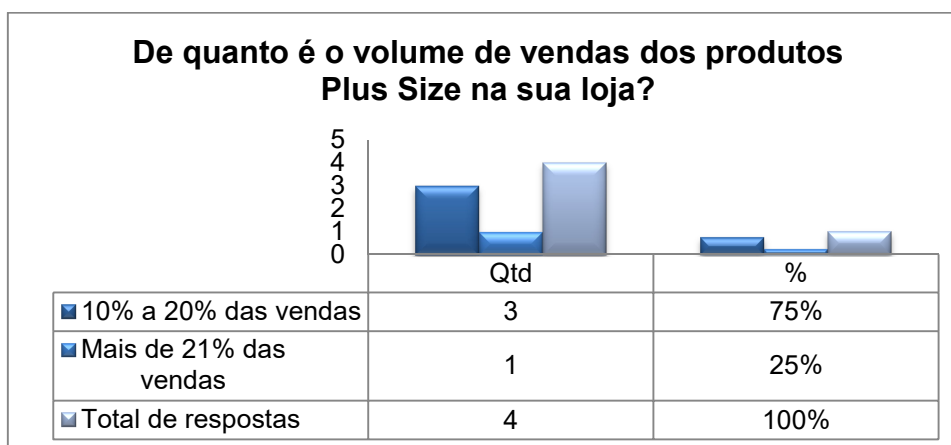
Contudo, estes resultados, além de representar uma demanda latente por produtos *plus size* na cidade de São Paulo, também revelam que o perfil da consumidora *plus size* paulistana é descrito como: mulher que busca em lojas e sites especializados no segmento variedade de produtos adequados ao seu estilo, a sua idade e ao seu perfil corporal, ou seja, tamanho e/ou manequim; por um preço que varia entre baixo e médio; e que também utiliza as redes sociais, os blogs, os sites especializados e os eventos para se informar a respeito da moda *plus size*.

Este perfil indica os seguintes fatores para compor a estratégia de diferenciação e posicionamento da XZ, a saber: variedade de produtos, tamanhos adequados ao estilo e a idade da consumidora, preço baixo ou médio, canais de venda e comunicação convenientes ao público-alvo. Desta forma, a empresa irá atender a necessidade de satisfação pessoal quanto a autoimagem e o empoderamento da mulher *plus size* por meio da moda e/ou vestimenta adequada ao seu corpo, idade, estilo pessoal, preço, local de compra e busca de informação a respeito do produto.

3.2 Opinião e potencial do lojista de moda plus size em São Paulo

Esta categoria temática refere-se à unidade de análise incorporada um, a saber: o lojista da cidade de São Paulo. Foi criada com base no seguinte objetivo específico: OB3 - Identificar junto aos lojistas do mercado de São Paulo os determinantes da escolha do fornecedor *plus size*, a preferência quanto aos meios para receber informações sobre novos produtos e o potencial de vendas do estabelecimento. Para este objetivo levantou-se a seguinte hipótese: H3 - O volume de vendas *plus size* nas lojas de São Paulo confirma o potencial do segmento, sendo que o lojista escolhe seu fornecedor pelo preço e prefere receber informações de um representante comercial.

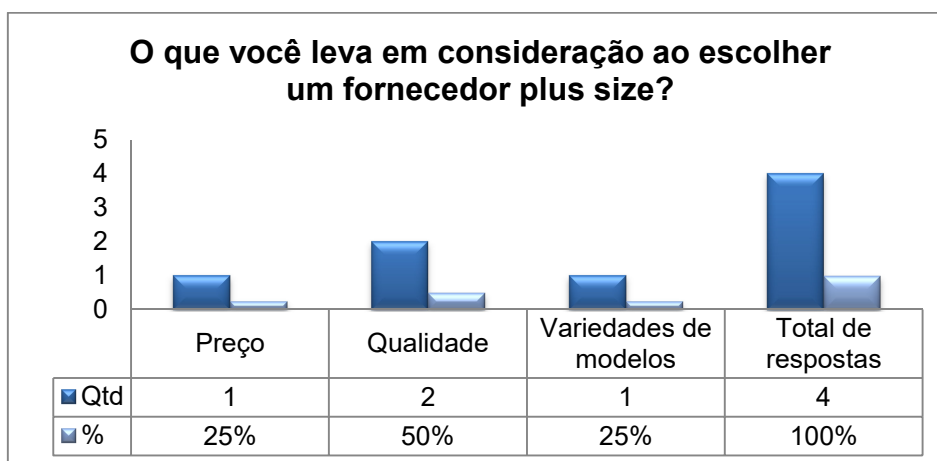
Conforme os dados coletados por meio da aplicação dos questionários com o lojista da cidade de São Paulo na segunda fase da pesquisa, a hipótese H3 foi parcialmente confirmada. O gráfico 7 a seguir mostra que o volume de vendas de produtos *plus size* nas lojas da cidade de São Paulo que participaram da pesquisa é bastante significativo e representa, em sua maioria de 10% a 20% do faturamento destas empresas.

Gráfico 7-Volume de vendas plus size nas lojas de São de Paulo

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa desenvolvida.

Conforme representado no gráfico 7 acima, 75% das vendas de produtos *plus size* nas lojas da cidade de São Paulo que participaram da pesquisa correspondem representam entre 10% e 20% do faturamento total destas empresas; e 25% das vendas das demais participantes correspondem a mais de 21% do volume total das vendas.

Com referência ao critério de escolha do fornecedor para os produtos *plus size* que são comercializados nestes estabelecimentos, o gráfico 8 a seguir mostra que para a maioria dos lojistas que participaram da pesquisa a qualidade do produto é o fator primordial.

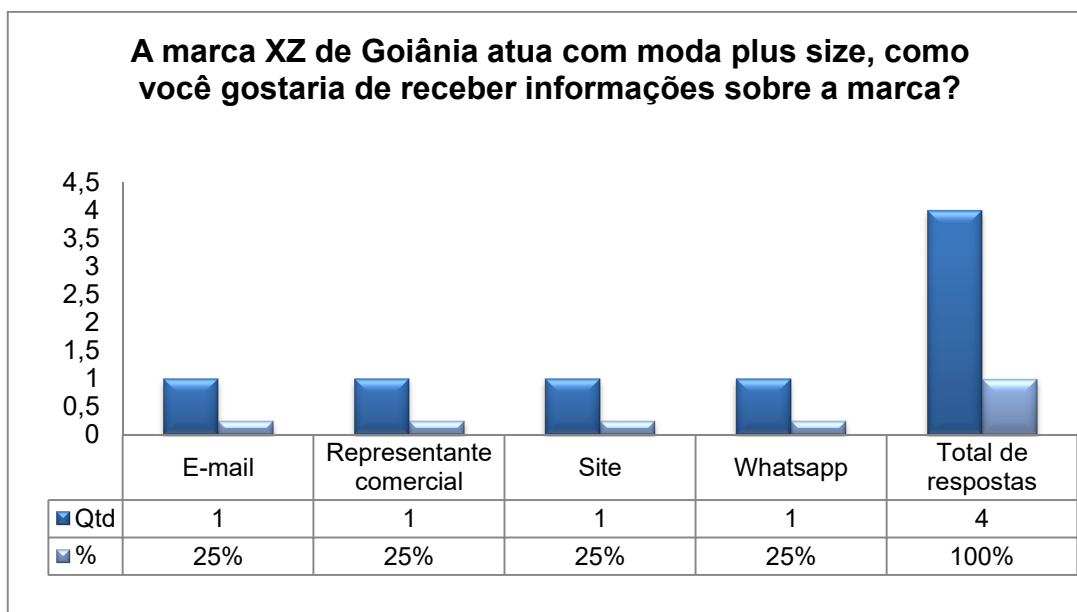
Gráfico 8 - Critérios da escolha do lojista pelo fornecedor de moda plus size

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa desenvolvida.

Os dados descritos do gráfico 8 mostram que os lojistas consideram como fator primordial da escolha por um fornecedor *plus size*, a qualidade do produto (50% dos respondentes). Entretanto também foram mencionados como critérios de escolha o preço (25%) e a variedade de produtos (25%), mas estes não são os atributos prioritários na decisão de compra em um determinado fornecedor.

A respeito da preferência quanto aos meios para receber informações sobre novos produtos o gráfico 9 indica quatro meios principais, sendo três *on-line* e um *off-line*.

Gráfico 9 - Meios de comunicação preferidos pelo lojista de São Paulo



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa desenvolvida.

Conforme representado no gráfico 9 cerca de 75% dos lojistas responderam que os melhores meios para receber informação sobre a marca XZ são os meio *on-line*, dentre eles: sites especializados, *whatsapp* e *e-mail*, sendo uma proporção de 25% para cada um. Os dados mostram também que 25% considera a possibilidade de receber informações pessoalmente por meio de representante comercial.

3.3 Análise da competitividade da XZ

Esta categoria temática refere-se à unidade de análise única, a saber: empresa XZ. A análise desta categoria foi desenvolvida com base nos seguintes objetivos específicos: OB1 - Descrever os fundamentos da estratégia de marketing detectados na teoria pelos autores dessa área de conhecimento; OB2 - Levantar a experiência da empresa XZ quanto ao mercado *plus size* e ao desenvolvimento da estratégia de marketing; e OB6 - Estabelecer o caminho para o desenvolvimento da estratégia de marketing da XZ no segmento de moda *plus size* da cidade de São Paulo.

Por meio da entrevista com as gestoras da empresa XZ realizada na segunda fase da pesquisa constatou-se que a proprietária da XZ começou suas atividades no ramo de produção e comercialização de calçados e bolsas na cidade de Goiânia no ano de 1979, em parceria com o seu pai, inicialmente como empreendedora individual. Depois abriu uma fábrica de confecções de moda feminina, de pequeno porte, no dia 3 de janeiro de 1998, no Setor Rodoviário, e uma loja atacadista no Setor Marista.

Verificou-se também que, como as atividades prosperaram, no mês de março do ano de 2000 foi inaugurada a primeira filial da empresa no Setor Fama. Em seguida, foi inaugurada a segunda loja, no mês de novembro do ano de 2004, no Setor Campinas; a terceira loja foi inaugurada em outubro do ano de 2009, no shopping atacadista Goiás Center Modas, no Setor Crimeia Leste.

Além disso, constatou-se com a entrevista feita com a gestora comercial e comparando as informações com as publicações das pesquisas do Sebrae (2015) e outras publicações sobre o segmento de moda *plus size*, que a empresa XZ sempre esteve atenta às tendências do mercado de moda para o público feminino. A proprietária da XZ percebeu a atratividade do segmento de moda *plus size* como uma oportunidade de mercado e no ano de 2012 decidiu expandir seus negócios por meio da criação da linha *plus size*.

A empresa passou a competir com grandes lojas no segmento *plus size* e atualmente, gerenciada pelas filhas da sua fundadora, atende o estado de Goiás, e

também vende seus produtos para pelo menos uma loja de multimarcas no país, ou seja, empresas que comercializam diversas marcas de confecções.

Conforme empvista com a gestora comercial, no ano de 2016 foram comercializadas *“172.170 (cento e setenta e duas mil peças e cento e setenta) peças e o faturamento anual da empresa foi em média de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais). [...] Aproximadamente 60% (sessenta por cento) deste total corresponde às vendas de produtos plus size”*. Ver apêndice B.

Conforme a gestora de marketing a missão da empresa é *“desenvolver a industrialização e a comercialização de produtos da moda feminina, superar as expectativas de clientes, dos colaboradores e da comunidade”*. A sua visão é *“ser referência nacional na produção e comercialização de produtos de moda feminina, comprometida com a qualidade e responsabilidade social”*. E os valores são: *“Inovação, profissionalismo, ética, honestidade e transparência”*. Ver apêndice A.

Com referência ao objetivo OB1 e para cumprir o OB6, durante a pesquisa com dados secundários realizada na primeira fase do presente estudo para elaborar o referencial teórico ficou evidente que, tanto no processo de formulação da estratégia empresarial quanto no desenvolvimento da estratégia de marketing, é fundamental proceder com o planejamento da estratégia da empresa.

Por meio da análise das entrevistas realizadas nesta fase da pesquisa, também verificou-se que não existe um processo formal de planejamento, nem um documento que caracterize um plano de marketing estruturado na empresa XZ. Conforme a gerente comercial *“existe [...] pouco planejamento. Algo que nos chame atenção em outra marca que é nossa inspiração e está dando certo, a gente usa como ideia, é o famoso copia, mas é claro que colocando nosso estilo [...]. Considero uma fraqueza da empresa não ter um planejamento com um tempo maior. Como a moda é muito rápida eu considero muito difícil ter esse planejamento [...]”*. Disponível no apêndice B.

Conforme a gerente de marketing, a falha no processo de planejamento afeta o controle de estoque e as vendas pela Internet, ou seja, por meio do *e-commerce*. Segundo ela: *“[...] nós não temos o controle de estoque certinho, falta um planejamento muito bem pensado, porque temos quatro lojas mais a fábrica. Então tudo tem que andar direitinho para o e-commerce funcionar, por que como a gente*

trabalha com atacado e a pronta a entrega, a roupa está hoje na loja e às vezes amanhã não está; próxima semana nem tem mais essa roupa, então tem que ser muito bem planejado, a gente pensa, mas é para daqui há alguns anos". Ver apêndice A.

Por outro lado, a gerente de marketing indica que quando existe um planejamento, existe é discutido “[...] entre [...] marketing, área comercial, administrativa, etc., discutimos e decidimos”. Consultar apêndice A. A gerente comercial confirmou que *“as decisões são em conjunto com os departamentos chaves da empresa e acaba que tudo é decidido junto, e a execução é feita por mim”*. Consultar apêndice B.

A interação entre os setores da empresa é um fator positivo, entretanto, conforme os autores discutidos no referencial teórico, o melhor caminho para XZ é desenvolver um processo de planejamento formal da estratégia de marketing e manter o alinhamento das estratégias entre todos os setores da empresa. Este processo inclui quatro estágios principais: planejar a análise da segmentação; conduzir o estudo de segmentação; desenvolver a estratégia baseada em segmentação; implementar e avaliar o desempenho de marketing, revisando quando necessário.

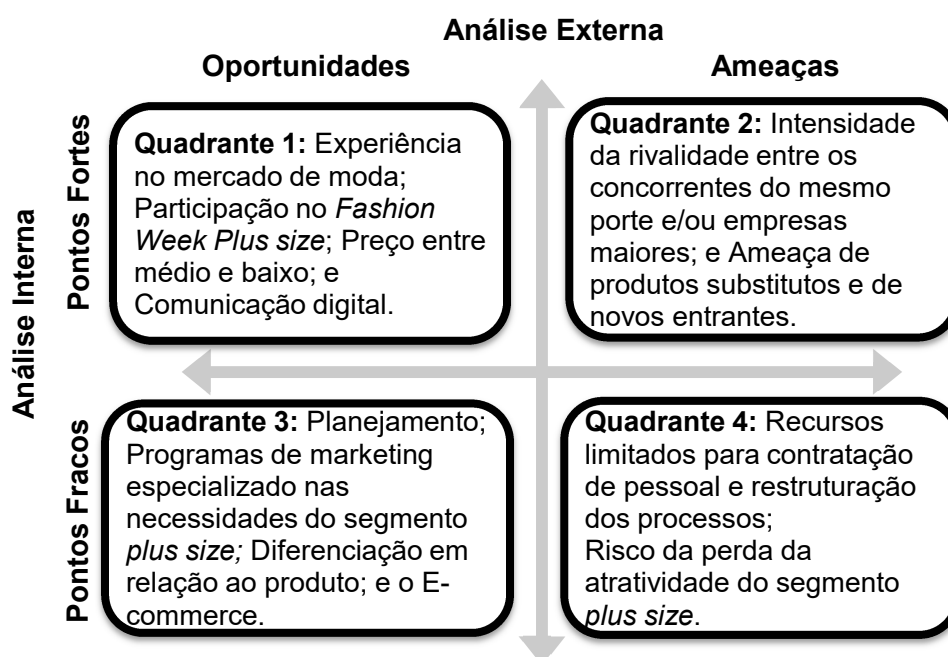
A partir destes estágios a estratégia formulada deve ser descrita no plano de marketing de forma objetiva e resumida seguindo a seguinte estrutura: Sumário executivo, Investigação ampla de mercado, análise swot e seleção do mercado-alvo; estratégia de marketing; plano de ação; as projeções e/ou viabilidade financeira; os controles; e o orçamento. Somente depois disso é que, a empresa irá desenvolver e implementar a estratégia, avaliando o seu desempenho de marketing, e revisando as estratégias quando necessário.

Além disso, para desenvolver um planejamento de marketing eficiente, em conformidade com o OB1, a literatura indica proceder com a análise da competição empresarial considerando três passos fundamentais: proceder com a segmentação estratégica, análise do ambiente como filtro de informação estratégica para desenvolver um posicionamento competitivo. Esta análise pode ser realizada por meio de uma ou mais ferramentas analíticas, dentre elas: matriz Swot; matriz BCG; matriz GE, conhecida como matriz de posição do negócio versus atratividade do

mercado; e as técnicas de análise da cadeia de valor e cenários de Porter.

No caso da empresa XZ optou-se pela aplicação da análise da competitividade por meio da matriz Swot cruzada que permitiu ajustar a estratégia de *marketing* correta às condições do ambiente que a empresa XZ pretende atuar, incluindo o comportamento da consumidora-alvo, com base nos fatores que mais influenciam este comportamento; e correlacionando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do mercado-alvo, para melhor direcionar a estratégia de segmentação, diferenciação e posicionamento da empresa. A figura 14 abaixo descreve a matriz swot cruzada da XZ.

Figura 15 - Matriz swot da XZ



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa.

Na figura 15 o primeiro quadrante, mostra como oportunidade a experiência no mercado de moda, a participação no *Fashion Week Plus size*, o preço e a comunicação digital. Isto indica que a XZ deve utilizar as suas forças e sua capacidade de aproveitamento das oportunidades levantadas para se tornar mais competitiva em relação aos seus concorrentes.

No segundo quadrante da figura 15 são descritas as principais barreiras do ambiente externo como intensidade da rivalidade entre os concorrentes do

segmento de mesmo porte e/ou empresas maiores, a ameaça de produtos substitutos e de novos entrantes no segmento. A XZ deverá enfrentar estas barreiras por meio de ações defensivas que potencializem as suas forças.

O terceiro quadrante da figura 15 concentra as fraquezas que impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades externas, dentre elas o planejamento, os programas de marketing especializados nas necessidades do segmento *plus size*, a diferenciação ou combinação de benefícios em relação ao produto, e o *e-commerce*. A XZ deverá desenvolver uma política de manutenção e/ou melhoria destes pontos para melhor aproveitar as suas oportunidades externas.

Por fim, o quarto quadrante da figura 15 descreve a fraqueza máxima da empresa que pode gerar uma crise quanto aos recursos limitados para contratação de pessoal e reestruturação dos processos internos, e ao risco de perda da atratividade do segmento *plus size*. É importante a XZ buscar meios para gerenciar essas ameaças incluindo o desenvolvimento de uma política de manutenção e melhoria interna para evitar a saída da empresa do segmento em questão.

Contudo a análise da competitividade da XZ por meio da matriz Swot cruzada indica que a empresa precisa planejar e gerenciar as suas estratégias empresariais e de marketing de modo que os fatores críticos de sucesso se encontrem, de preferência, no primeiro quadrante evitando o quarto quadrante.

3.4 Estratégias de marketing para o segmento de moda plus size da XZ

Após analisar a postura competitiva da XZ por meio da matriz swot cruzada, indica-se para o desenvolvimento da sua estratégia de marketing o método de Weinstein (1995), classificado como *Marketing SAP*, ou seja, Segmentação, Alvo e Posicionamento.

Inicialmente para facilitar a definição das variáveis e das estratégias de segmentação separou-se o público-alvo da XZ em dois grupos: B2B e B2C. No primeiro caso a segmentação de mercado deve seguir os critérios descritos no capítulo da metodologia, e no segundo o foco deve ser nas necessidades e nos desejos das consumidoras *plus size* identificados na segunda etapa da pesquisa.

Conforme descrito no referencial teórico, para proceder com a seleção do mercado-alvo B2C, ou seja, o mercado consumidor *plus size* a empresa deverá também decidir a respeito do tamanho da sua participação de mercado, ou seja, se pretende competir em todos os mercados e atender a todos os clientes (estratégia de marketing não diferenciado), ou se vai identificar, avaliar e selecionar as oportunidades de mercado e estabelecer as estratégias para se destacar nos mercado-alvos (estratégia de marketing diferenciado). Indica-se para a XZ a estratégia de amplitude do mercado por meio do marketing diferenciado. Assim, após identificar o segmento no qual pretende competir, deverá analisar a rentabilidade potencial, a atratividade por rentabilidade, e o tamanho e/ou crescimento deste segmento.

O segmento B2C identificado na pesquisa para XZ atuar é o segmento de moda *plus size* jovem para mulheres. Ao analisar o perfil deste segmento, conforme os dados coletados na primeira fase da pesquisa e descrito no referencial teórico deste estudo, verificou-se que a atratividade do público jovem é grande para empresas que pretendem investir em novos negócios e/ou aumentar a sua participação de mercado em qualquer setor atualmente. Este público costuma definir as tendências para os mais velhos, em vários setores dentre eles o de moda. Da mesma forma, as mulheres também exercem diferentes papéis na seleção de qualquer produto e/ou serviço e cresce a participação delas como influenciadoras e decisoras do consumo.

Esta estratégia de mercado-alvo também está em conformidade com as perspectivas das gestoras da XZ. A gestora comercial informou na primeira fase da pesquisa por meio da entrevista que pretende “[...] *manter a moda jovem, por que tem mais mulheres jovens que querem usar roupas modernas e sair com uma roupa legal*”. Consultar apêndice A.

Como sugestão de variáveis para segmentação para este público-alvo indica-se as bases geográfica, demográfica e psicográfica. A partir dos critérios que compõem cada uma destas variáveis o público-alvo da XZ deverá ter as seguintes características: mulheres residentes na cidade de São Paulo que aceitam o seu perfil corporal *plus size*, buscam roupas que representem o seu estilo e idade, sendo elas estudantes com idade entre 15 e 24, donas de casa acima de 25 anos, que planejam

trabalhar, e mulheres acima de 25 anos com um emprego ou uma carreira.

Após definir o mercado-alvo a XZ deve desenvolver a oferta, ou seja, a estratégia para atender as necessidades do público-alvo escolhido. Esta tarefa está relacionada com a definição do último item da estratégia de marketing SAP que é o posicionamento, o qual deve ser elaborado por meio de uma proposta de diferenciação.

Assim, a cliente julgará a oferta da XZ, comparando os benefícios oferecidos com as demais ofertas do mercado considerando três fatores principais: características e qualidade do produto, mix e qualidade de serviços, e preço apropriado. Por meio destes fatores, o posicionamento desejado irá enfatizar o impacto que a oferta da XZ exercerá no mercado de São Paulo, o nível de satisfação das consumidoras e de retenção das mesmas em longo prazo.

Os dados que apareceram nos resultados da pesquisa, e que estão relacionados com estes fatores, são os critérios definidores da compra da consumidora potencial da XZ na cidade de São Paulo e são, a saber: as características do produto quanto à representação do estilo e da idade (50%), quanto a padronização de tamanho e variedade (31%), e o preço (16%).

Desta forma, dentre as três estratégias de marketing relacionadas ao impacto desejado pela empresa no mercado que foram citadas no referencial teórico – a saber: marketing resposta, marketing de previsão, e marketing de criação de necessidades – indica-se a estratégia de marketing resposta. Portanto, a empresa deverá preparar uma solução estratégica cabível para satisfazer as necessidades da consumidora-alvo identificadas na pesquisa.

O processo de desenvolvimento desta solução estratégica deve seguir os princípios de uma das dez escolas técnicas de Mitzberg (2010). Cada delas trata do desenvolvimento da estratégia em sua época e seu lugar, estas são escolas: do designer, do planejamento, do posicionamento, empreendedora, cognitiva, da aprendizagem, do poder, cultural e ambiental. Destas, indica-se as escolas do planejamento e do posicionamento para fundamentar o processo de desenvolvimento da estratégia de marketing da XZ, visto que estas escolas se preocuparam mais com a descrição de como as estratégias são de fato formuladas do que com a prescrição do comportamento estratégico ideal.

Além disso, é preciso definir a abordagem estratégica, a qual pode ser de dois tipos: ênfase no produto e/ou foco na solução para o cliente. Com referência ao primeiro tipo têm-se as três abordagens de estratégias genéricas Porter (1986), a saber: liderança no custo total, diferenciação, e enfoque; e o modelo de Hamel e Prahalad (1995 apud HAMZA, 2009), chamado de visão baseada em recursos a partir da criação e da gestão dos recursos da empresa. Com referência ao segundo tipo têm-se o modelo das disciplinas de valor, com orientação para garantir a intimidade da empresa com o cliente de Treacy Wiersema (1995 apud HAMZA, 2009); e o modelo Delta de Max e Winde II (2001 apud HAMZA, 2009), que integra os modelos anteriores em três opções de estratégias: melhor produto, solução total ao cliente e sistema *lock-in*.

Dentre estas três abordagens sugere-se para a XZ seguir o modelo Delta. Este modelo envolve as opções estratégicas dos outros dois modelos e funciona como um mapa para a empresa identificar o posicionamento estratégico ideal, tendo o cliente como o centro das suas opções estratégicas. Desta forma, a empresa irá basear a sua diferenciação e competição na economia do produto, na rivalidade do setor, e buscar atingir cotas de clientes.

Assim, conforme o modelo Delta para definir a estratégia de melhor produto, a XZ deverá igualar os diferenciais do seu produto *plus size* aos concorrentes ou oferecer uma vantagem superior. Recomenda-se uma diferenciação inicialmente por meio do ajuste da modelagem e/ou tamanho das peças fabricadas pela XZ ao perfil corporal do público-alvo localizado na cidade de São Paulo. Esta necessidade foi observada na fala das gestoras da XZ, durante as entrevistas realizadas na primeira fase da pesquisa, a saber: “[...] pensamos em manter o que já existe, mas [...] pensar na modelagem que os clientes pretendem usar. [...] Melhorar e chegar próximo às tendências [...] mais rápido é um diferencial. [...] O tamanho [...] ainda é pequeno. Como falei tem regiões que compra até o 50, mas tem outras que eu deixo de vender porque hoje eu só tenho até o 50. [...] A gente pensa em [...] estabilizar as numerações que por enquanto vão até o tamanho 50. [...] Eu tenho consciência que [...] teríamos que crescer até o tamanho 60 [...]”. Dados disponíveis no apêndice B. E também nos dados coletados junto às consumidoras durante a segunda fase da pesquisa visto que existem consumidoras na cidade de São Paulo que usam

manequim acima do tamanho 50 que é fabricado atualmente pela XZ.

Sugere-se para a XZ também enfatizar a qualidade dos produtos, visto que conforme a gestora de marketing as “[...] *peças não são básicas, [...] peça borda à mão, sempre tem uma aplicação [...] qualidade e cuidado com os detalhes é nosso diferencial*”. Fala está descrita no apêndice A. E conforme identificado na pesquisa junto com os lojistas este é o fator primordial na escolha do fornecedor *plus size*.

Além disso, a empresa deve manter os preços praticados e estabelecer descontos e/ou concessões por pagamentos antecipados e/ou compras de grande volume aos lojistas a fim de incentivar as vendas em períodos de baixa sazonalidade para que os mesmos possam ser repassados às consumidoras, visto que conforme resultados da pesquisa, mesmo esse não sendo o fator primordial da escolha do lojista pelo fornecedor *plus size*, é um critério considerado relevante por alguns deles.

Na sequência, para as estratégias de praça/canal de venda, e promoção da oferta *plus size* da XZ na cidade de São Paulo, indica-se a proposta de marketing onicanal descrita nas premissas do *marketing 4.0* por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017). Isso significa que a empresa deve seguir os caminhos da consumidora por meio da combinação de estratégias de marketing *on-line* e *off-line*, entre empresa e clientes, para facilitar a compra pelos canais oferecidos. Recomenda-se como táticas a integração dos ambientes *on-line* e *off-line* por meio da utilização dos vários canais de vendas e de comunicação identificados na segunda fase da pesquisa.

Assim, a tática de canal de vendas, com foco na consumidora final deve incluir como canal *off-line* as lojas especializadas, e como canal *on-line* os sites especializados na venda de produtos de moda *plus size* e/ou *e-commerce* da própria marca XZ. Para atender aos lojistas recomenda-se como canal *off-line* a contratação de representantes comerciais para cidade de São Paulo, e como canal *on-line* um *e-commerce* da própria marca XZ. Para compor a tática de comunicação indica-se ações centradas no ser humano, que procuram humanizar as marcas com atributos semelhantes aos dos homens e mulheres; o marketing de conteúdo de modo aprofundado, a fim de gerar conversas com os clientes; e o marketing onicanal utilizando como meios *on-line* para atingir as consumidoras as redes sociais, sites e blogs especializados; meio e *off-line* os eventos de moda do seguimento *plus size*; e

para atingir o lojista os meios *on-line* podem ser o site da empresa, o e-mail marketing, e o *whatsapp*; e o meio *off-line* o representante comercial dentre outros.

Desta forma, a XZ estará adequando a sua oferta ao mercado *plus size* da cidade de São Paulo quanto às variáveis táticas: produto, preço, praça e promoção, e contemplará as necessidades e os desejos das consumidoras-alvo descritas na segunda etapa da pesquisa. Em conjunto, estas ações representam a estratégia de solução total para o cliente descrita no modelo delta.

Para desenvolver a estratégia de sistema lock-in, conforme propõem o modelo delta, a XZ deverá alinhar as opções estratégicas escolhidas às atividades desempenhadas pela empresa, de modo que seja possível manter uma congruência entre a direção estratégica e a sua execução, a fim de atingir sua eficácia operacional. A XZ deverá manter o foco na eficácia operacional por meio do conjunto de variáveis táticas ampliada, envolvendo: processos; programas inovadores; do *targeting* de cliente, ou seja, todas as pessoas da sua cadeia produtiva; e a avaliação da sua performance.

Conforme descrito no referencial teórico os processos representam a estrutura incorporada à administração de marketing que a empresa XZ. A esse respeito constatou-se que a empresa precisa reorganizar seus processos para poder confeccionar as peças *plus size* por coleção. Na entrevista realizada durante a primeira fase da pesquisa a gerente de marketing relatou: “[...] Se a gente for comparar com São Paulo, estamos um passo atrás deles, e isso é negativo. Aqui em Goiânia todos trabalham da mesma forma sem coleção. Como aprendi a trabalhar assim, para mim não é um problema, mas em São Paulo eles trabalham com coleção, se a gente quiser entrar nesse meio, temos que mudar esse jeito”. Consultar apêndice A.

De forma semelhante a gerente comercial disse que “coleção [...] é quando [...] fotografamos e enviamos mercadorias para loja. Não lançamos coleção como [...] grandes marcas fazem. Lançamos verão e inverno. E dentro do verão já estamos na nossa quinta coleção. Como eu falei que é tudo muito rápido, na loja chega mercadoria pelo menos quatro vezes por semana. Então não tem um planejamento de coleção. Vou mandar aquela coleção para loja e vou trabalhar ela três meses, não, a gente não tem isso. Nós temos novidades todos os dias. Porque nós temos

muitos revendedores e eles precisam de novidades. A mulher precisa de novidade todos os dias. Então a gente precisa alimentar esse mercado até pela questão da concorrência. Tem que ter novidade sempre". Disponível no apêndice B.

Na primeira fase da pesquisa contatou também que a organização das tarefas dentro da empresa será fundamental para o controle de estoque. Na entrevista a gerente comercial relatou que o *"estoque é um problema porque como nós fazemos o gerenciamento de tudo, acaba ficando preso a nós. Então, ao mesmo tempo em que tem muita gente para trabalhar precisaria de uma pessoa específica para o estoque. Em contrapartida eu não posso contratar mais uma pessoa. [...] Estrutura não, mas a organização sim"*. Verificar apêndice B.

A fala da gerente de marketing a respeito deste tema indicou que o controle de estoque da empresa é falho para a implementação de um canal de venda *on-line*. Segundo ela *"[...] nós não temos o controle de estoques certinho, falta um planejamento muito bem pensado, porque temos quatro lojas mais a fábrica, então tudo tem que andar direitinho para o e-commerce funcionar, por que como a gente trabalha com atacado a pronta a entrega, a roupa está hoje na loja e às vezes amanhã não está, próxima semana nem tem mais essa roupa, então tem que ser muito bem planejado, a gente pensa, mas é para daqui a alguns anos"*. Ver apêndice A.

Em geral ficou evidente a urgência da instauração de um conjunto de processos inovadores para orientar as atividades e os programas de marketing da XZ. Para tanto, recomenda-se a empresa contratar uma consultoria para planejar e conduzir junto com as gestoras a reestruturação dos seus processos internos com vista a possibilitar a melhoria da capacidade de produção da empresa e o desenvolvimento de novas parcerias para a venda de seus produtos *plus size* na cidade de São Paulo em longo prazo, que sejam mutuamente benéficas para todos os envolvidos neste processo.

Na sequência a empresa precisa desenvolver programas inovadores direcionados às consumidoras da cidade de São Paulo. Estes programas englobam as estratégias para os 4P's, já comentadas neste tópico, e as demais atividades de marketing *on-line* e/ou *off-line*. Estas atividades deverão refletir o posicionamento da empresa ao mercado, por isso indica-se o desenvolvimento de um programa de

ações de marketing a partir de quatro pilares principais:

a) a mensagem a ser transmitida como posicionamento deve fazer sentido no segmento *plus size* da cidade de São Paulo e na mente do mercado, refletindo a vantagem competitiva da empresa para atender as necessidades e os desejos das consumidoras, em detrimento às demais ofertas concorrentes;

b) criação de uma ideia diferenciadora que seja única na categoria *plus size* que a empresa irá competir, lembrando que esta diferença deverá ser relacionada aos seguintes aspectos: produto, preço, praça e promoção;

c) precisa demonstrar a ideia diferenciadora tornando-a real e fidedigna nas suas ações; e

d) comunicar essa diferença considerando as mídias mais utilizadas pelos lojistas e consumidoras do segmento *plus size* identificadas na pesquisa.

Assim, os programas para execução da estratégia de marketing da marca XZ devem iniciar pela estruturação do plano de um marketing com ações para médio e longo prazo, focadas inicialmente na adequação do produto às necessidades da consumidora-alvo, e posteriormente no posicionamento e manutenção da marca.

Em relação ao *targeting* de cliente, este contemplando não só a consumidora-alvo, como também todas as pessoas a sua cadeia produtiva, dentre elas os colaboradores e os fornecedores, e os lojistas e/ou revendedores. A respeito deste tema a entrevista realizada na primeira fase da pesquisa com a gerente comercial indicou que este ponto pode representar uma fraqueza da empresa, a saber: “[...] *como trabalhamos em uma empresa familiar tudo é muito íntimo, a gente acaba tendo problemas internos e acaba misturando com problema da empresa*”. Ver apêndice A. Recomenda-se para a XZ a contratação de uma consultoria para o desenvolvimento de pesquisa e ações de marketing interno/endomarketing e de relacionamento juntamente com a gestora de marketing da empresa.

Por fim, a determinação de métricas, ou seja, dos indicadores de curto e longo prazo para avaliar a performance da empresa, isto é, o seu desempenho em relação aos programas de ações de marketing. A XZ deve contemplar este aspecto no item controles do seu plano de marketing, por meio da descrição da proposta de análises dos resultados, incluindo as revisões quando necessário. Como sugestão de indicadores de curto prazo, a XZ pode usar aqueles que refletem questões de

lucro e prejuízo em vendas, e lucratividade de marketing; dentre os de longo prazo pode escolher um ou mais itens relativos ao *brand equity*, dentre eles: mensurações de conscientização, atitudes e comportamentos dos consumidores, participação de mercado, número de reclamações, distribuição e disponibilidade, número total de clientes, qualidade percebida e fidelidade/retenção.

Contudo, a diferenciação via posicionamento da oferta dos produtos da XZ para o segmento de moda *plus size* na cidade de São Paulo deverá considerar um fator de segmentação psicográfica que se refere à necessidade de autoimagem da consumidora refletida na compra de produtos *plus size* que seja adequado ao seu estilo e a idade. Este deverá ser o atributo principal ou promessa básica do seu posicionamento de mercado. Como justificativa desta promessa básica, o foco do posicionamento deve ser o benefício da variedade de produtos e padronização do tamanho/modelagem das peças; e o atributo complementar da oferta com ênfase no valor agredado da oferta deverá ser a compra de produtos de qualidade por um preço entre médio e baixo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas considerações finais deste trabalho, os principais resultados obtidos por meio da pesquisa, as contribuições, as limitações e as sugestões para novos estudos foram descritos com base na questão norteadora da investigação científica pretendida, a saber: Quais são as estratégias de marketing adequadas para promover a expansão da marca XZ no segmento de moda *plus size* da cidade de São Paulo? E nos objetivos específicos que direcionaram o estudo, são eles:

OB1-Descrever os fundamentos da estratégia de marketing detectados na teoria pelos autores dessa área de conhecimento;

OB2 - Levantar a experiência da empresa XZ quanto ao mercado *plus size* e ao desenvolvimento da estratégia de marketing;

OB3- Identificar junto aos lojistas do mercado de São Paulo os determinantes da escolha do fornecedor *plus size*, a preferência quanto aos meios para receber informações sobre novos produtos e o potencial de vendas do estabelecimento;

OB4- Descrever o perfil da consumidora-alvo conforme os seguintes critérios: produto (manequim e determinantes da compra *plus size*); preço (investimento mensal em produtos *plus size*), praça (canal preferido para efetuar compras *plus size*), e promoção (meios utilizados para se informar a respeito da moda *plus size*);

OB5- Verificar a opinião da consumidora a respeito da oferta *plus size* quanto à adequação dos produtos ao seu manequim, estilo e idade;

OB6 - Estabelecer o caminho para o desenvolvimento da estratégia de marketing da XZ no segmento de moda *plus size* da cidade de São Paulo.

Com base na análise dos resultados, afirma-se que a questão norteadora da investigação foi respondida e os objetivos específicos foram alcançados a contento.

O primeiro objetivo específico foi contemplado por meio da pesquisa qualitativa e exploratória, que possibilitou descrever a evolução do conceito de marketing de um período onde o produto era destaque até o período em que o valor percebido pelo cliente se tornou a ênfase da oferta para o mercado. Este caminho evolutivo representa cinco momentos históricos ou eras, que foram descritos e comentados no referencial teórico, a saber: dos artesãos e do simples comércio; da produção; da venda; do marketing; da empresa de marketing; do marketing social.

Além disso, verificou-se na literatura que existe outra abordagem evolutiva, que considera as seguintes fases: *marketing 1.0* (produto e produção), *marketing 2.0* (satisfazer e reter cliente), *marketing 3.0* (valores e solução dos problemas sociais), e *marketing 4.0*, responsável por adaptar à natureza mutável dos caminhos do consumidor na economia digital por meio da combinação de estratégias para interações on e off-line, entre empresa e cliente, mescla estilos com substância e desenvolvimento de marcas e contempla a conectividade máquina a máquina com o toque pessoa a pessoa para fortalecer o engajamento dos consumidores.

A literatura indica também que o conceito tradicional mais empregado para definir o termo “marketing” é o da Associação Americana de Marketing (2008 apud KOTLER; KELLER, 2012, p. 03), que o define como: “[...] a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo”.

Destaca-se ainda a importância de conceituar e entender o papel de cada variável estratégica de marketing, primeiramente apontada na década de 50 nos estudos de Nil H. Borden e posteriormente na década de 60 por meio da proposta de Jerome MacCarthy, que contemplou as variáveis táticas controláveis conforme o plano de marketing da empresa e os seus recursos disponíveis, que compõem o mix de marketing também chamado de composto de marketing ou de 4P’s que são: *Product* (produto), *Prince* (praça, lugar ou ponto de venda), *Place* (preço) e *Promotion* (promoção). Ao pensar a estratégia de marketing de forma mais ampla, a literatura recomenda a inclusão de mais quatro variáveis estratégicas, a saber: processos, programas, pessoas e performance; e as variáveis ambientais ou situacionais que são caracterizadas como incontroláveis e subdividida em dois grupos: microambiente e macroambiente. Estas variáveis estratégicas de marketing são estudadas por meio da análise do ambiente da empresa.

No estudo ficou evidente que o conceito tradicional de estratégia utilizado na administração se aplica à definição de estratégia no âmbito do marketing. Os autores indicam que o termo estratégia deve ser entendido no âmbito do marketing como um conjunto de regras de tomada de decisão que irão orientar a empresa em direção a uma situação futura desejada, sendo que os principais estágios ou etapas para planejar uma estratégia são: formulação ou desenvolvimento da estratégia,

implementação da estratégia, controle estratégico, ou seja, possibilidade de modificar a estratégia ou a sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados.

Por meio desta abordagem teórica, atrelada à técnica de levantamento de dados primários, a pesquisadora constatou hipótese levantada para o objetivo OB2, a saber: H2- A empresa tem experiência no mercado *plus size*, mas não planeja sua estratégia de marketing, que também foi confirmada.

Conforme descrito no capítulo de análise dos dados indica-se para a empresa XZ aperfeiçoar o planejamento da sua estratégia de modo que a empresa tenha um documento formal descrevendo todas as estratégias de marketing a serem desenvolvidas conforme as sugestões descritas no presente estudo. Este documento é o plano marketing, cuja estrutura deverá conter os seguintes itens: resumo executivo, análise da situação, estratégia de marketing, projeções financeiras, controles, orçamento para cada mês ou trimestre, e plano de contingência com vista a ajustar a estratégia quando for necessário.

Também considerando o levantamento de dados primários, na segunda fase da pesquisa por meio da aplicação de questionários, verificou-se que a hipótese H3- O volume de vendas *plus size* nas lojas de São Paulo confirma o potencial do segmento, sendo que o lojista escolhe seu fornecedor pelo preço e prefere receber informações de um representante comercial, relacionada ao objetivo OB3 foi parcialmente confirmada.

Com a análise dos dados da pesquisa quantitativa, conclusiva e descritiva, realizada na segunda fase deste estudo, confirmou-se o potencial para a venda dos produtos *plus size* da marca XZ na cidade de São Paulo. A representatividade do volume de vendas destes produtos em 75% das lojas participantes da pesquisa é de 10% a 20% sobre o faturamento mensal e nos outros 25% das lojas participantes é superior a 21%. Porém o fator que define a escolha pelo fornecedor destes produtos não é o preço, pois a pesquisa apontou que para 50% dos lojistas a qualidade do produto é o fator primordial, mesmo o preço e a variedade de modelos sendo considerados relevantes, ambos com 25%. Quanto aos meios para receber informações sobre os produtos *plus size* a pesquisa apontou que 75% dos lojistas prefere os meios *on-line* (*sites, e-mail e WhatsApp*), enquanto que apenas 25%

prefere o meio *off-line* constituído na figura do representante comercial.

Quanto ao objetivo OB4 referente ao perfil da consumidora, a investigadora aponta que o comportamento de consumo *plus size* está parcialmente alinhado com a hipótese que trata deste objetivo, a saber: H4- A consumidora se encaixa em perfis específicos de consumo considerando um produto de mix variado, o preço, a loja que vende multimarcas como melhor canal para compra, e a promoção digital como melhor meio de comunicação.

Verificou-se com a pesquisa quantitativa, conclusiva e descritiva, realizada na segunda fase deste estudo que a maioria das consumidoras potenciais veste o manequim tamanho 50 (26%), outras vestem os tamanhos 52 (20%) e o tamanho 48 (20%). As demais usam os tamanhos: 44 (10%), 46 (11%), 54 (9%), 56 (3%) e 58 (1%).

Estas consumidoras buscam, com a compra *plus size*, roupas que representem o seu estilo e a sua idade (50%), outras desejam padronização de tamanho e variedade de produtos (31%), e há aquelas que compram produtos *plus size* em função da variável preço (16%) do mercado. A maioria (78%) investe de R\$ 51,00 a R\$ 300,00 na compra de produtos do segmento *pluz size*, outras (12%) investe entre R\$ 301,00 a R\$ 500,00, e o restante acima de R\$ 501,00. Gostam de usar como canal para realizar a sua compra a loja física especializada em moda *plus size* (44%), outras os sites especializados (26%) e as lojas de departamentos (16%). E o meio de comunicação preferido dela são as redes sociais (38%), seguido pelos sites e blogs especializados (34%) e os eventos especializados neste seguimento (15%).

Com relação ao objetivo OB5, levantou-se a seguinte hipótese: H5 - A oferta *plus size* não se adequa ao seu manequim, estilo e idade da consumidora. Esta hipótese foi confirmada, pois após a análise dos dados coletados na segunda fase da pesquisa por meio do questionário aplicado com a consumidora *plus size* da cidade de São Paulo, a pesquisadora identificou que a maioria das consumidoras respondentes (74%) encontra roupas *plus size* que se encaixam no seu estilo e idade, mas com dificuldade; enquanto que as demais (26%) não encontram peças *plus size* que se encaixam na sua idade e no seu estilo próprio.

Com referência ao objetivo OB6, levantou-se esta hipótese: H6 - A estratégia de marketing da XZ deve iniciar pela estruturação do plano de um marketing, com a oferta de um produto adequado às necessidades da consumidora-alvo, e posteriormente com foco no posicionamento e manutenção da marca. O objetivo foi contemplado e a hipótese confirmada.

Constatou-se que o planejamento da oferta da XZ para o mercado *plus size* de São Paulo deve ser ajustado conforme as seguintes etapas: análise da situação, estabelecimento da direção estratégica, formulação e implementação da estratégia de diferenciação em um plano formal de marketing baseado nas necessidades da consumidora-alvo para médio e longo prazo, destacando o que ela valoriza e deseja, a proposta de posicionamento, avaliação e manutenção da marca.

Esta proposta de planejamento também corrobora com a proposta estratégica do marketing SAP, ou seja, estratégia de segmentação, definição do mercado-alvo e do posicionamento estratégico da empresa; bem como com o marketing de resposta às necessidades das consumidoras identificadas na segunda fase da pesquisa e com o processo estratégico descrito pelo Modelo Delta que envolve as estratégias de melhor produto, de solução total para o cliente e sistema *lock-in*.

Considerando os resultados e análise dos dados da pesquisa, o mercado-alvo para os produtos da XZ na cidade de São Paulo é formado por mulheres que aceitam o seu perfil corporal *plus size*, buscam roupas que representem o seu estilo e idade, sendo elas estudantes com idade entre 15 e 24, donas acima de 25 anos, que planejam trabalhar, e mulheres acima de 25 anos com um emprego ou uma carreira.

Para compor a estratégia de marketing resposta a Xz deverá ofertar o melhor produto para atender as necessidades e os desejos destas consumidoras com base nas variáveis tácitas dos 4P's procedendo da seguinte forma: diferenciação inicialmente do produto por meio do ajuste da modelagem e/ou tamanho das peças fabricadas pela XZ ao perfil corporal do público-alvo localizado na cidade de São Paulo; manter os preços praticados e estabelecer descontos e/ou concessões por pagamentos antecipados e/ou compras de grande volume aos lojistas a fim de incentivar as vendas em períodos de baixa sazonalidade; praça ou canal de venda e a promoção da oferta por meio do marketing onicanal seguindo por meio da

combinação de estratégias de marketing *on-line* e *off-line*, entre empresa e clientes para integração destes dois ambientes.

Desta forma, a XZ estará adequando a sua oferta ao mercado *plus size* da cidade de São Paulo contemplando as necessidades e os desejos das consumidoras-alvo descritas na segunda etapa da pesquisa, e concluindo uma estratégia de solução total para o cliente descrita no modelo delta.

Para desenvolver a estratégia de sistema *lock-in*, indicada no modelo Delta, a XZ deverá ampliar a sua estratégia envolvendo outras variáveis tácitas que são: processos, programas, pessoas e performance; indicou-se o desenvolvimento de processos adaptativos a um ambiente inserto e multável; ampliação da sua capacidade de oferecer programas inovadores; foco no *targeting* de cliente, ou seja, todas as pessoas da sua cadeia produtiva (lojistas e/ou revendedores, colaboradores, fornecedores e a consumidora-alvo); e a determinação de métricas para avaliar a sua performance.

A ilimitação referente à pesquisa foi o período curto para realização do estudo, visto que prejudicou a execução da pesquisa em si, não só na obtenção das respostas das unidades incorporadas (lojistas e consumidoras), mas também na análise dos resultados da pesquisa, no que se refere à evidência que foi identificada durante a coleta de dados, a necessidade de elaborar e formalizar um planejamento de marketing para a empresa XZ.

Neste sentido, a pesquisadora, devido à indisponibilidade do tempo, optou em cumprir primeiramente os objetivos propostos no estudo, procedendo pelo caminho metodológico de descrição sugestiva, das estratégias para as variáveis táticas e controláveis de marketing, que conformidade com a análise da competitividade da empresa a partir dos dados levantados, com vistas a contribuir para a formalização, por parte da empresa do seu plano de marketing.

Mesmo diante das limitações mencionadas, é possível concluir que a pesquisa trouxe relevantes contribuições, em termos acadêmicos, no que se refere ao conhecimento acrescentado ao estudo do desenvolvimento da estratégia de marketing por meio da segmentação e do posicionamento, o qual contribui à superação de lacunas tanto na área da administração estratégica quando do marketing no âmbito do planejamento da estratégia para o segmento de moda *plus*

size.

Em termos gerenciais, as contribuições estão voltadas ao estabelecimento da estratégia de marketing da empresa XZ no segmento de moda *plus size* da cidade de São Paulo. Foi possível estabelecer uma série de informações relevantes para a empresa, ao trabalho de consultoria prestado pela pesquisadora à empresa, e também ao mercado, tais como: os produtos de moda *plus size* são consumidos considerando a idade e o estilo próprio das consumidoras, os estabelecimentos mais procurados para comprar estes produtos são as lojas especializadas e o e-commerce, as consumidoras compram primeiramente pela qualidade, em segundo lugar pela variedade de produtos e em terceiro pelo preço, a internet é muito consumida pelas consumidoras para buscar informação sobre moda *plus size*, assim como os eventos deste segmento.

Desta forma, embora a abordagem de pesquisa empregada no presente estudo apresente relativas limitações, acredita-se que as contribuições trazidas possam fornecer possíveis *insights* no sentido de possibilitar às empresas deste segmento de moda entender melhor o consumo de moda *plus size*; enxergar como determinados fatores, as necessidades e os desejos das consumidoras podem vir a influenciar suas relações de consumo e, conseqüentemente impactar as vendas dos produtos *plus size*; de modo que estas empresas caminhem em direção ao aperfeiçoamento das suas estratégias de marketing no que tange à adaptação dos produtos e/ou serviços oferecidos ao perfil desta consumidora potencial e às tendências deste mercado.

Por fim, como se percebeu, esta é uma área que ainda apresenta muitas possibilidades de estudo, tanto em relação às teorias quanto no que se refere aos modelos metodológicos, tanto na área de conhecimento da administração quanto do marketing. Acredita-se, assim, que o tema discutido aqui ainda pode ser discutido, possibilitando o levantamento de outras variáveis para análise da estratégia de marketing aplicada ao segmento de consumo de moda *plus size*, tais como: os estigmas e/ou os fatores que dificultam e/ou venham a limitar o consumo neste segmento; e o nível de lealdade das consumidoras dentro do mesmo segmento.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H.Igor; MCDONNELL, J. Edward. **Implementando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSNAJDER, Fernando. **O método das ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

BABBIEE, Eral. **Métodos de Pesquisa Survey**. Tradução: Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BARKI, Edgard; BOTELHO, Delane; PARENTE, Juracy. **Varejo**: desafios e oportunidades em mercados emergentes. Rev. adm. empres. vol.53. no.6 São Paulo: Nov./Dez. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902013000600002&script=sci_arttext

BERRIGAN, John; FINKBEINER, Carl. **Marketing de segmentação**. São Paulo: Markron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 12.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COHEN, Willian A. **Marketing segundo Peter Drucker**: lições estratégicas que revolucionaram o conhecimento de Marketing. São Paulo: M. Books do Brasil, 2014.

CORSATTO, Cassia aparecida. **Proposta de modelo de negócio com estratégias de inovação para empresas de micro e pequeno porte**: Baseada em estudo realizado em empresas do segmento de moda dos Municípios de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás-GO. Programa de pós-graduação em ciência, tecnologia e sociedade. Universidade Federal de São Carlos, Centro de Educação e Ciências Humanas. Tese Doutorado em. São Carlos -SP: PPCTS/ UFSC/ CECH, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/8787/TeseCAC.pdf?sequence=1>

DEMO, Pedro. **Introdução ao ensino da metodologia da ciência**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

FARIA, Maria Fernanda; MORAES, Sergio Garrido. **Nem 38, Nem 42**: vaidade, autoestima e autoconceito para a consumidora de moda plus size winter. 2º Seminário de Iniciação Científica da ESPM – SEMIC. São Paulo: Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, 2013. Disponível em: http://www2.espm.br/sites/default/files/pagina/maria_fernanda_faria_winter-ii_semic_2013_0.pdf

FORD MODELS BRASIL. **Models**. Disponível em: <http://www.fordmodels.com.br/curve>

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**: conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec, 2010.

HAMZA, Miadeira Kavita. **Gestão do valor para o cliente e posicionamento estratégico**: um estudo de caso no mercado empresarial. Tese de Doutorado. São Paulo: USP, 2009. Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05022010-115456/pt-br.php>.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL- IEMI. **Volume da produção de vestuário cresce**. Disponível em:

<http://www.iemi.com.br/volume-da-producao-de-vestuario-cresce-49/>. Publicação: 23 de outubro de 2017.

KOTLER, Philip; **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. Trad. Cristina Bazán. 16. ed. São Paulo: Futura, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Trad. Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Obesidade atinge mais da metade da população brasileira**. Publicado em: 2013. Disponível em:

<http://www.brasil.gov.br/saude/2013/08/obesidade-atinge-mais-da-metade-da-populacao-brasileira-aponta-estudo>

ÖBERG, Barbara; ROSÁRIO, Mariana. **A nova cara do mercado plus size em São Paulo**. Revista Veja São Paulo. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/cidades/mercado-plus-size-sp/>. Publicado em 10 de março de 2017. Acesso em: 01 de novembro de 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **Princípios de empoderamento da mulher**. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf
Publicado em abril de 2016.

PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. **Mercado plus size tem potencial para crescimento nos próximos anos**. Vídeo. Disponível:

<http://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2017/02/mercado-plus-size-tem-potencial-para-crescimento-nos->

[proximos-anos.html](#) Publicado em 26/02/2017. Acesso em 30/10/2017.

PINHEIRO, Roberto Meireles, et.al. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

PINHEIRO, Taluama Guimarães Rosário. **O Comportamento dos consumidores idosos no consumo de entretenimento antes e após a aposentadoria: uma abordagem do paradigma do *life course***. Unifacs Universidade Salvador. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Salvador (PPGA/UNIFACS), Laureate Internacional Universities (LIU). Mestrado em Administração. Salvador: PPGA/UNIFACS/LIU, 2017.

POLIZEI, Eder. **Plano de marketing**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PORTER, Michael E. **Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Revisão técnica de Jorge A.Garcia Gomes. 42.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael E. **Competição**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. ed. rev. e ampl.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Desenhar não é o bastante para empreender em moda: perfil dos negócios de moda no Brasil**. Sebrae: Recife, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/perfil%20de%20neg%C3%B3cios%20de%20moda.pdf>

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Nichos de moda**. Consultoria Técnica e Elaboração: Karina Canêdo. Coordenação Nacional da Carteira Varejo de Moda: Wilsa Sette Moraes Figueiredo. Sebrae: Brasília, 2015. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c753eade63d2e51bd3814d9f877c7298/\\$File/5326-a.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c753eade63d2e51bd3814d9f877c7298/$File/5326-a.pdf). Acesso em: Abril de 2017.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2008.

REVISTA EXAME. **Propaganda da C&A com modelo plus size gera polêmica**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/marketing/propaganda-da-c-a-com-modelo-plus-size-gera-polemica/>

SIQUEIRA, Antônio Carlos Barroso de. **Segmentação de mercados industriais**. São Paulo: Atlas, 2000.

SOLOMON, Michael R. **Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e**

sendo. Tradução: Luiz Claudio de Queiroz. 9.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na Internet e não tenha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TROUT, Jack. **Diferenciar ou morrer**: sobrevivendo em uma era de competitividade mortal. Tradução de Eduardo Lassere. São Paulo: Futura, 2000.

VAZ, Conrado Adolpho. **Os 8ps do marketing digital**: o seu guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2011.

VIRGILLITO, Salvatore Benito; et. al.. **Pesquisa de marketing**: uma abordagem quantitativa e qualitativa. São Paulo: Saraiva, 2010.

ZANETTE, Maria Carolina; et. al.. **O peso do varejo, o peso no varejo e a identidade**: uma análise de consumidoras plus size. RAE-Revista de Administração de Empresas | FGV-EAESP. São Paulo: RAE| FGV-EAESP, 2013.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. Tradução de Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1995.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2014.

YANAZE, Mitsuro Higuchi, et.al.. **Gestão de marketing**: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2007.

YIN, Robert k. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - Respostas da gestora de marketing XZ

Pesquisadora: Há quanto tempo você está na gestão de marketing da XZ?

Gerente de marketing: 2 anos.

Pesquisadora: Fale sobre a missão, a visão e os valores da empresa.

Gerente marketing: A missão é desenvolver a industrialização e a comercialização de produtos da moda feminina, superar as expectativas de clientes, dos colaboradores e da comunidade. A sua visão é ser referência nacional na produção e comercialização de produtos de moda feminina, comprometida com a qualidade e responsabilidade social. E os valores são inovação, profissionalismo, ética, honestidade e transparência.

Pesquisadora: Fale sobre como se dá a definição das estratégias de marketing da empresa. Como são definidas, ou seja, existe um planejamento estruturado?

Gerente marketing: Começamos há dois anos com mídias digitais. Sou responsável, por ser mais jovem e entender mais que as minhas outras irmãs. Não temos estratégias específicas. Quando surge uma oportunidade, a gente faz alguma campanha, pensa rápido, não tem nenhum planejamento.

Pesquisadora: Que áreas são envolvidas, ou seja, como é feito o alinhamento das estratégias entre os demais setores?

Gerente marketing: Eu não resolvo sozinha, a gente sempre envolve a gestora comercial. As decisões são em conjunto com os departamentos-chaves da empresa e acaba que tudo é decidido junto, e a execução é feita por mim.

Pesquisadora: Em relação à expansão do segmento *plus size* para São Paulo, que trabalha com moda por coleção, a empresa já identificou os principais concorrentes? Comparando a XZ com esse concorrente o que você identifica de positivo e/ou negativo?

Gerente marketing: Sim, a loja Elegance. Especializada em moda *plus size* e tem muito tempo de mercado. Para o mercado Goiano, a gente trabalha da mesma forma, agora se a gente for comparar com São Paulo, estamos um passo atrás deles, e isso é negativo. Aqui em Goiânia todos trabalham da mesma forma sem coleção. Como aprendi a trabalhar assim, para mim não é um problema. Mas em São Paulo eles trabalham com coleção, se a gente quiser entrar nesse meio, temos

que mudar esse jeito.

Pesquisadora: Quais são as estratégias de estratégia de marketing e posicionamento/diferencial da empresa para competir nesse mercado? O que a empresa pensou para os 4P's?

Gerente marketing: Em relação à promoção para esse ano, começamos com a campanha para todas as curvas, então, nós mostramos para as mulheres que a mesma roupa fabricada no tamanho 38 e acima de 40 pode ser usada em uma menina de 50 anos ou uma menina de 15 e 16 anos. A gente quer mostrar que todas podem usar. Assim, tudo que a marca produz se faz para todas as numerações. Tem uma campanha nova no *body* no semestre passado. Em relação ao produto, a gente pensa, se a pessoa vai se sentir bem na roupa. Não é só ir lá fazer uma peça de alcinha por exemplo. Tem que ver se a cliente vai usar com sutiã, as necessidades que ela tem de usar, coisa assim. Por enquanto iremos utilizar apenas mídias digitais como Facebook, site e Instagram. Mais para frente, pretendemos divulgar no Youtube. Vamos manter nosso preço tanto no atacado quanto no varejo que é bem parecido e anda lado a lado, não mais e não menos, é bem compatível com o mercado, e uns 30% mais baixo do que o da principal concorrente. Também atingir o público do Brasil todo, por que é complicado a gente falar em uma região específica, sendo que nós atingimos todo o país. Essa questão da expansão da parte Sul e Sudeste, foi onde vimos e identificamos essa necessidade, mas queremos buscar outras regiões e mais divulgação em lojas *plus size*, no sudeste do que no Norte, em Santa Catarina e em São José dos Campos-SP que tem muita loja do segmento, e Joinville também, basicamente são essas cidades.

Pesquisadora: O produto tem que satisfazer a necessidade da consumidora e a empresa pretende levar a marca para a cidade de São Paulo. Dentro dessa linha, qual o perfil dos clientes? Quais atributos são valorizados por eles? O que vocês estão pensando como diferencial para o produto?

Gerente marketing: Pensamos em manter o que já existe, mas cada vez mais pensar na modelagem que os clientes pretendem usar. Um ponto no qual a marca não pode pecar. Cada vez melhorar e chegar próximo às tendências que tiver no *plus size* mais rápido é um diferencial. A gente pensa em manter moda jovem, por que tem mais mulheres jovens que querem usar roupas modernas e sair com uma

roupa legal.

Pesquisadora: Quando o lojista/ revendedor leva em consideração o preço antes de fazer a compra em detrimento ao conceito, marca, qualidade, atendimento, garantia ou outro atributo como a empresa pretende agir?

Gerente marketing: Às vezes fazemos umas peças mais em conta, para dar uma amenizada no valor das outras. Às vezes mandamos para o revendedor um produto mais barato, mas acho que mudar o preço, dar desconto não é possível. Nossas peças não são básicas. É uma peça bordada à mão, sempre tem uma aplicação, então o valor já é de acordo com a qualidade e o cuidado que a confecção tem.

Pesquisadora: Como a empresa desenvolve a estratégia de venda por meio do e-commerce para o segmento *plus size*?

Gerente marketing: Eu já pensei inicialmente, mas nós não temos o controle de estoques certinho, falta um planejamento muito bem pensado, porque temos quatro lojas mais a fábrica. Então tudo tem que andar direitinho para o e-commerce funcionar, por que como a gente trabalha com atacado a pronta a entrega, a roupa está hoje na loja e as vezes amanhã não está, próxima semana nem tem mais essa roupa, então tem que ser muito bem planejado, a gente pensa, mas é para daqui a alguns anos.

Pesquisadora: Quais são os pontos que você levantaria como sendo positivo e negativo das estratégias de marketing da empresa para segmento *plus size*?

Gerente marketing: Acho que negativo não tem. A promoção pode ser um ponto fraco, algo que pode ser melhorado são nossas redes sociais. Está a cada dia melhorando. Perto dos nossos concorrentes estamos bem, temos que pensar nos outros que estão melhores. Acho que a logística é positiva, porque a loja não tem custo com isso. O custo com distribuição é zero. Por que quem paga o frete e o risco é o comprador. O preço está na média. Em relação ao produto, consideramos positivo por que a qualidade e o cuidado com os detalhes da peça são nosso diferencial.

Pesquisadora: Teria disponibilidade para passar um período na cidade de São Paulo, estudando o mercado para depois desenvolver um plano de marketing detalhando as estratégias para expansão da marca XZ na cidade?

Gerente marketing: Teria disponibilidade, se fosse acertado direitinho sim.

APÊNDICE B - Respostas da gestora comercial XZ

Pesquisadora: Há quanto tempo você está na gestão comercial da XZ?

Gestora comercial: A empresa tem 30 anos de mercado, quase a minha idade, estou quase todo tempo na verdade. Sou responsável tanto pelo comercial, administração, parte do marketing, faço de tudo um pouquinho. Mas temos a minha mãe como diretora e as minhas irmãs como gestoras também

Pesquisadora: Fale um pouco sobre a história da XZ. Como a empresa iniciou as suas atividades? Como foi o seu crescimento?

Gestora comercial: A minha mãe que é a proprietária da empresa começou suas atividades no ramo de produção e comercialização de calçados e bolsas na cidade de Goiânia no ano de 1979, em parceria com o meu avô. Inicialmente como empreendedora individual. Depois abriu a fábrica pequena de confecções de moda feminina, no dia 3 de janeiro de 1998, no Setor Rodoviário, e uma loja atacadista no Setor Marista. As atividades deram certo e no mês de março do ano de 2000 inaugurou a primeira filial no Setor Fama. Em seguida segunda no mês de novembro do ano de 2004, no Setor Campinas; a terceira em outubro do ano de 2009, no shopping atacadista Goiás Center Modas, no setor Crimeia Leste. Atendemos o estado de Goiás e pelo menos uma loja de multimarcas nas outras regiões do país.

Pesquisadora: Como surgiu linha *pluz size*?

Gestora comercial: Surgiu de um sonho da diretora da empresa, que nunca encontrava roupa do tamanho que ela queria usar. E ela fabricava já há 25 anos. Então ela tinha esse sonho de ter um produto que vestisse ela. Foi colocando no nosso coração esse desejo e há 5 anos nós resolvemos seguir esse caminho. No ano de 2012 decidimos criar da linha *plus size*. E o eu falo que o *plus size* foi um “*plus*” da marca porque veio como um diferencial no mercado e de lá para cá cada vez mais a gente tem se especializado, melhorado em sentido de modelagem, conquistando mais clientes, conquistando o mercado.

Pesquisadora: Falar onde e como a empresa buscou ideias para a especialização no segmento *plus size*? Utilizou pesquisa de mercado? Como avaliou e selecionou a oportunidade entre o conjunto de possibilidades? Utilizou algum indicador para fazer

a análise sobre a viabilidade do segmento?

Gestora comercial: Como era um caminho que a gente não vestia a camisa desde o princípio, nós pensamos assim: vamos por um lado que nós vamos gostar. Então decidimos seguir a “modinha” que a gente já fabricava que era a pequena, seguir a mesma linha e fazer o maior que não se encontrava, não existia no mercado. Fomos por essa linha porque por nossa pesquisa aqui em Goiânia e em São Paulo, que a gente sempre vai para fazer compras, não se achava, não tinha para comprar. Então decidimos seguir esse caminho que não tinha e que era nossa paixão. Eu falo nossa, minha e da Renata naquele momento. Ainda não tinha a Karol. Pensamos vamos comprar a ideia da diretora, mas de uma forma que nós vamos vestir a camisa e conseguir fazer, porque como ela queria a gente não conseguia fazer. Ela queria simplesmente uma moda maior.

Pesquisadora: Na literatura eu não encontrei um conceito apropriado para o termo “modinha”. O que isso significa?

Gestora comercial: A modinha é um *fast fashion*, aquela moda que é atual e que a mulher quer agora. Toda mulher vai entender o que é uma modinha. É o que você vê a blogueira usando, é o que você vê na novela, é o que você vê nas redes sociais, isso é uma modinha. E hoje nos usamos o conceito de modinha, a moda rápida, aquela que é tendência, para uma modelagem pequena e para o *plus size*.

Pesquisadora: Essa nova linha foi direcionada para qual público – alvo?

Gestora comercial: Moda *plus size* jovem, para uma jovem mulher, que nunca teve esse perfil de roupa, que queria ir numa balada e não tinha uma roupa assim, um perfil e linha jovem.

Pesquisadora: Fale sobre o faturamento da empresa no de 2016 com o segmento *plus size*.

Gestora comercial: No ano de 2016 foram comercializadas 172.170 (cento e setenta e duas mil e cento e setenta) peças e o faturamento anual da empresa foi em média de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais). Aproximadamente 60% (sessenta por cento) deste total corresponde às vendas de produtos *plus size*.

Pesquisadora: Como pretende expandir o negócio *plus size*? Quais são os possíveis caminhos para o crescimento da empresa nesse segmento?

Gestora comercial: Nós queremos atender o mesmo perfil de público, nas regiões

Sul e Sudeste porque são as regiões que me pedem mais, que eu vi essa necessidade, mas com certeza tem mais. Na verdade a gente pensa em expandir não para uma região, a gente pensa em expandir por um todo. Estabilizar as numerações que por enquanto vão até o tamanho 50. Para o futuro, assim, daqui uns três anos, pensamos em ir até o tamanho 56, mas eu tenho consciência que não temos estrutura para isso em menos de cinco anos e que teríamos que crescer até o tamanho 60. Porque nós identificamos essa falta no mercado, principalmente quando fomos para São Paulo fazer o *fashion weekend plus size*. Lá identificamos que tem mercado para isso. Com a numeração somente até o tamanho 50 a gente não consegue atingir certas regiões do país, porque para nós aqui em Goiás, e para certas regiões como Bahia é muito grande, mas para São Paulo e o Sul do país de acordo com o *feedback* dos meus clientes é muito pequeno ainda. Pretendemos ter nossa marca reconhecida nas melhores lojas multimarcas do Brasil, porque ainda há uma rejeição ao *plus size*, não é todo cliente (lojista) que arrisca comprar uma numeração maior, tem uns que acham pequeno e tem outros que não têm coragem de comprar. Atendemos muitas multimarcas, mas a maioria ainda não arriscou comprar o *plus size*.

Pesquisadora: Fale sobre como se dá a definição das estratégias da empresa. Como são definidas, ou seja, existe um planejamento estruturado?

Gestora comercial: Em marketing trabalhamos as redes sociais Facebook e Instagram que os clientes pedem muito. É o que mais tem dado retorno. E futuramente pretendemos usar o Youtube. Existe muito pouco planejamento. Algo que nos chame atenção em outra marca que é nossa inspiração e está dando certo, a gente usa como ideia, é o famoso copia, mas é claro que colocando nosso estilo. Entre nós mesmas, marketing, área comercial, administrativa, etc., discutimos e decidimos.

Pesquisadora: Qual a perspectiva de faturamento e crescimento com a linha *plus size* para os próximos anos?

Gestora comercial: Hoje a nossa venda é uma média de 50% a 60% *plus size*, tem meses que chega mais. Eu acredito que podemos chegar até a 80%, mas não deixando de fabricar a modinha, o pequeno (tamanho 38 ao tamanho 42) por enquanto porque ele é o nosso chamariz.

Pesquisadora: Quais as forças relevantes para esse crescimento e as fraquezas ou os problemas críticos que podem afetar esse crescimento?

Gestora comercial: Como força, eu acredito que temos uma novidade para o mercado. Aqui para Goiânia pelo menos é novidade, a gente enxerga isso no dia a dia de mercado com os concorrentes, com o *feedback* dos clientes, com o que a gente vê onde temos lojas. Isso eu acredito que é uma força grande. E isso vem junto com uma fraqueza porque a concorrência vem, como se diz hoje nós fazemos e amanhã tem uma imitação no mercado. Então nós temos que nós atualizar imediatamente, assim, todos os dias. Semana passada fizemos uma coleção, hoje nós já temos que pensar na próxima coleção. É muito rápido. Considero uma fraqueza da empresa não ter um planejamento com um tempo maior. Como a moda é muito rápida eu considero muito difícil ter esse planejamento. São poucas empresas que tem esse planejamento dentro da moda hoje porque o que está sendo usado hoje não será usado mais semana que vem. Isso você pode ver em qualquer lugar do mundo que é assim em relação à moda. Hoje não é só São Paulo que dita a moda de Goiânia, tem de fora, mas às vezes alguma coisa de Paris, por exemplo, não se adequa ao meu mercado, e está usando e eu vou investir naquilo. Então tem que ser uma coisa muito rápida, muito pensada, ágil, não pode perder tempo. A parte ruim é o planejamento. O planejamento é muito fraco. Como trabalhamos em uma empresa familiar tudo é muito íntimo, a gente acaba tendo problemas internos e acaba misturando com problema da empresa. Estoque é um problema porque como nós fazemos o gerenciamento de tudo, acaba ficando preso a nós. Então, ao mesmo tempo em que tem muita gente para trabalhar precisaria de uma pessoa específica para o estoque. Em contrapartida eu não posso contratar mais uma pessoa. Acho que são esses os maiores pontos, estrutura não, mas a organização, sim. Eu identifico como outro ponto positivo, pessoal, tá! A paixão pelo negócio. Isso é “carro chefe” da empresa. Sempre que a gente fala da empresa a gente fala com amor, a gente quer que cresça não só como empresa, mas a gente tem aqui como nossa segunda casa. Isso eu acho que é um ponto muito positivo de crescimento da empresa. O ponto forte do produto é a modelagem, a inovação, o foco na moda jovem, e o fraco é o tamanho que ainda é pequeno. Como falei tem regiões que compra até o 50, mas tem outras que eu deixo de vender porque hoje eu só tenho

até o 50.

Pesquisadora: Dentro da proposta de moda rápida o que a empresa considera como coleção?

Gestora comercial: Coleção foi forma de falar. É quando nós fotografamos e enviamos mercadorias para loja. Não lançamos coleção como as grandes marcas fazem. Lançamos verão e inverno. E dentro do verão já estamos na nossa quinta coleção. Como eu falei que é tudo muito rápido, na loja chega mercadoria pelo menos quatro vezes por semana. Então não tem um planejamento de coleção. Vou mandar aquela coleção para loja e vou trabalhar ela três meses, não, ag ente não tem isso. Nós temos novidades todos os dias. Porque nós temos muitos revendedores e eles precisam de novidades. A mulher precisa de novidade todos os dias. Então a gente precisa alimentar esse mercado até pela questão da concorrência. Tem que ter novidade sempre.

Pesquisadora: Quais são os principais concorrentes da XZ nesse segmento em São Paulo e Goiás?

Gestora comercial: Em São Paulo eu identifico uma concorrente que ela é grande. É nossa principal concorrente porque ela já nasceu para o mercado *plus size*, não incorporou o *plus size* como nós fizemos. Isso eu acho que é uma vantagem muito grande porque ela já se direciona para esse público, tem muito tempo de mercado trabalhando só esse tipo de cliente, acho que mais de 20 anos, não sei. Isso eu acho que ela sai na frente. É a Ellegance, mas tem vários outros. Aqui em Goiás eu não identifico nenhum, tem umas que estão copiando a gente depois que colocamos a denominação “*For All Curves*” na marca como as grandes estão usando. O curves é mais moderno, não grita tanto para o gordo, para o *plus size*, para moda maior.

APÊNDICE C - Roteiro entrevista gestora de marketing XZ

- ✓ Há quanto tempo você está na gestão de marketing da XZ?
- ✓ Fale sobre a missão, a visão e os valores da empresa.
- ✓ Fale sobre como se dá a definição das estratégias de marketing da empresa. Como são definidas, ou seja, existe um planejamento estruturado?
- ✓ Que áreas são envolvidas, ou seja, como é feito o alinhamento das estratégias entre os demais setores?
- ✓ Em relação à expansão do segmento *plus size* para São Paulo, que trabalha com moda por coleção, a empresa já identificou os principais concorrentes? Comparando a XZ com esse concorrente o que você identifica de positivo e/ou negativo?
- ✓ Quais são as estratégias de estratégia de marketing e posicionamento/ diferencial da empresa para competir nesse mercado? O que a empresa pensou para os 4P's?
- ✓ O produto tem que satisfazer a necessidade da consumidora e a empresa pretende levar a marca para a cidade de São Paulo. Dentro dessa linha, qual o perfil dos clientes? Quais atributos são valorizados por eles? O que vocês estão pensando como diferencial para o produto?
- ✓ Quando o lojista/ revendedor leva em consideração o preço antes de fazer a compra em detrimento ao conceito, marca, qualidade, atendimento, garantia ou outro atributo como a empresa pretende agir?
- ✓ Como a empresa visualiza a estratégia de venda por meio do e-commerce para o segmento *plus size*?
- ✓ Quais são os pontos que você levantaria como sendo positivo e negativo das estratégias de marketing da empresa para segmento *plus size*?
- ✓ Teria disponibilidade para passar um período na cidade de São Paulo, estudando o mercado para depois desenvolver um plano de marketing detalhando as estratégias para expansão da marca XZ na cidade?

APÊNDICE D- Roteiro entrevista gestora comercial XZ

- ✓ Há quanto tempo você está na gestão comercial da XZ?
- ✓ Fale um pouco sobre a história da XZ. Como a empresa iniciou as suas atividades? Como foi o seu crescimento?
- ✓ Como surgiu linha *pluz size*?
- ✓ Falar onde e como a empresa buscou ideias para a especialização no segmento *plus size*? Utilizou pesquisa de mercado? Como avaliou e selecionou a oportunidade entre o conjunto de possibilidades? Utilizou algum indicador para fazer a análise sobre a viabilidade do segmento?
- ✓ Na literatura eu não encontrei um conceito apropriado para o termo “modinha”. O que isso significa?
- ✓ Essa nova linha foi direcionada para qual público – alvo?
- ✓ Fale sobre o faturamento da empresa no de 2016 com o segmento plus size.
- ✓ Como pretende expandir o negócio *plus size*? Quais são os possíveis caminhos para o crescimento da empresa nesse segmento?
- ✓ Fale sobre como se dá a definição das estratégias da empresa. Como são definidas, ou seja, existe um planejamento estruturado?
- ✓ Qual a perspectiva de faturamento e crescimento com a linha *plus size* para os próximos anos?
- ✓ Quais as forças relevantes para esse crescimento e as fraquezas ou os problemas críticos que podem afetar esse crescimento?
- ✓ Dentro da proposta de moda rápida o que a empresa considera como coleção?
- ✓ Quais são os principais concorrentes da XZ nesse segmento em São Paulo e Goiás?

APÊNDICE E - Questionário lojistas plus size de São Paulo

Filtro: Trabalha com moda *plus size*? () Sim () Não

O que é mais importante ao escolher um fornecedor de moda *plus size*?

- () Marca
- () Atendimento
- () Prazo de entrega
- () Qualidade do produto
- () Variedade de produtos
- () Preço e forma de pagamento
- () Padronização da numeração
- () Inovação e detalhes do produto
- () Garantia, política e troca e/ou devolução
- () Outros: _____

Quanto representa a venda *plus size* por mês na loja?

- () 1% a 5% das vendas
- () 6% a 10% das vendas
- () 11% a 15% das vendas
- () 16% a 20% das vendas
- () Mais de 20% das vendas

Como gostaria receber informações sobre os produtos da marca XZ?

- () E-mail
- () WhatsApp
- () Facebook
- () Instagram
- () Televisão
- () Site da marca
- () Eventos de moda
- () Jornal e/ou revista de moda
- () Representante comercial
- () Outros: _____

APÊNDICE F - Questionário consumidora plus size de São Paulo

Indique o seu manequim (filtro plus size)

☐ 36 ☐ 38 ☐ 40 ☐ 42 ☐ 44 ☐ 46 ☐ 48 ☐ 50 ☐ 52 ☐ 54 ☐ 56 ☐ 58 ☐ 60+

Em qual tipo de loja costuma comprar roupa *plus size* com maior frequência?

- ☐ Online
☐ De rua
☐ Especializada
☐ De departamento
☐ De shoppings ou galerias
☐ Outra _____

Para você, o que é mais importante ao comprar produtos plus size?

- ☐ Marca
☐ Atendimento
☐ Qualidade do produto
☐ Variedade de produtos
☐ Padronização da numeração
☐ Preço e forma de pagamento
☐ Inovação e detalhes do produto
☐ Garantia, política e troca e/ou devolução
☐ Outros: _____

Costuma encontrar roupa no seu manequim que se encaixam no seu estilo e idade?

- ☐ Sim, encontro roupas no meu manequim adequadas ao meu estilo e idade sem nenhuma dificuldade.
☐ Sim, encontro roupas no meu manequim adequadas ao meu estilo e idade, mas com dificuldade.
☐ Não encontro roupas no meu manequim adequadas ao meu estilo e idade.

Quanto aproximadamente, você costuma investir por mês na compra de roupa *plus size*?

- ☐ De R\$51,00 até R\$ 100,00
☐ De R\$ 101,00 até 200,00
☐ De R\$ 201,00 até 300,00
☐ De R\$ 301,00 até 400,00
☐ De R\$ 401,00 até 500,00
☐ Acima de R\$ 501,00.

Por qual meio você prefere receber informações sobre moda *plus size*?

- ☐ E-mail
☐ Rádio
☐ Jornal
☐ Televisão
☐ Redes Sociais
☐ Sites de moda
☐ Blogs de moda
☐ Revista de moda
☐ Evento de moda
 Outros: _____

É OBRIGATÓRIO PARA O SORTEIO INFORMAR: NOME, WHATSAPP COM DDD, ENDEREÇO (ESTADO, CIDADE E SETOR)_____