

UNISALESIANO  
Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*  
Curso de Administração

Ingrid Michele Ribeiro Costa  
Laís Sorita Contarin  
Patrícia Lelis Diniz

A MODA COMO FATOR DETERMINANTE NAS  
ESTRATÉGIAS DE MARKETING  
LOJA EVIDÊNCIA  
LINS-SP

LINS  
2009

Ingrid Michele Ribeiro Costa  
Laís Sorita Contarin  
Patrícia Lelis Diniz

A MODA COMO FATOR DETERMINANTE NAS ESTRATÉGIAS DE  
MARKETING

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Banca Examinadora do  
Centro Universitário Católico Salesiano  
Auxilium, curso de Administração sob a  
orientação da Prof.<sup>a</sup> M.Sc. Máris de  
Cássia Ribeiro Vendrame e orientação  
técnica da Prof.<sup>a</sup> M.Sc Ana Beatriz Lima.

LINS - SP  
2009

Costa, Ingrid Michele Ribeiro; Contarin, Laís Sorita; Diniz, Patrícia Lelis

A moda como um fator determinante nas estratégias de marketing: Loja Evidencia – Cecília Lelis Diniz LTDA / Ingrid Michele Ribeiro Costa; Laís Sorita Contarin; Patrícia Lelis Diniz. – – Lins, 2009.

95p. il. 31cm.

Monografia apresentada ao Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium* – UNISALESIANO, Lins-SP, para graduação em Administração, 2009.

Orientadores: Máris de Cássia Ribeiro Vendrame; Ana Beatriz Lima

1.Modas. 2. Marketing - Estratégias. 3. Consumidor.

CDU 658

Ingrid Michele Ribeiro Costa

Laís Sorita Contarin

Patrícia Lelis Diniz

## ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Monografia apresentada ao Centro Universitário Católico salesiano Auxilium,  
para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Banca Examinadora:

Prof.(a) Orientador(a): Máris de Cássia Ribeiro Vendrame

Titulação: Mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba  
- UNIMEP

Assinatura: \_\_\_\_\_

1º Prof.(a): \_\_\_\_\_

Titulação: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

2º Prof.(a): \_\_\_\_\_

Titulação: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Dedico em especial aos meus pais, Sirlei e Adão, pela orientação despendida, pelo amor, pelos ensinamentos que me fizeram chegar até este momento. Ao meu namorado Everton por toda a compreensão e apoio em todos os momentos de minha vida. As minhas amigas Laís e Patrícia, por toda a amizade, pela realização deste trabalho e por nossa convivência agradável que compartilhamos nestes anos e assim o sonho de concluir a faculdade tornando realidade. Enfim, dedico a mim por mais um sonho realizado.

Ingrid

Dedico aos meus pais, Odair e Sônia, e a minha irmã Lara, por todos esses anos de amor, carinho e tolerância. Ao meu namorado Stevan pelo seu apoio e carinho nos momentos difíceis. Às minhas amigas Ingrid e Patrícia, que juntas tornaram possível a realização deste trabalho.

Laís

Dedico e agradeço à minha família, principalmente a meus pais Maurício e Nadir e minha irmã Letícia, pela educação, ensinamentos e compreensão a mim oferecida nestes anos na caminhada em busca do conhecimento e do futuro. As amigas Ingrid e Laís pela colaboração na realização deste e de todos os outros trabalhos, assim como a todos os colegas de classe pela convivência nestes anos. Agradecer é admitir que tivemos momentos que precisamos de alguém seja por um olhar de apoio, uma palavra de incentivo, um gesto de carinho. A todos vocês que compartilham meus ideais, dedico a minha vitória, com a mais profunda gratidão e respeito.

Patrícia

## AGRADECIMENTOS

A Deus...

Agradecemos a Deus pela força e coragem para vivenciarmos e vencermos todas as barreiras e desafios que passamos para esta formação acadêmica e por todo o caminho que seguimos em nossa caminhada. Sua mão sempre nos conforta e nos guia conforme sua vontade. Agradecemos por tudo o que tem nos proporcionado.

Às orientadoras Máris e Bia...

Pela amizade oferecida, além da competência, dedicação e compreensão na realização deste trabalho.

À empresa Evidência...

Por terem aberto suas portas, contribuindo para o aperfeiçoamento de nossos conhecimentos.

Àqueles que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

As estratégias de marketing podem ser aplicadas em diversas áreas de atuação, como por exemplo, em produtos e serviços destinados à sociedade e em experiências, em que o consumidor é levado a obter uma sensação diferenciada do seu dia-dia. O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo apresentar a moda como um fator determinante das estratégias de marketing no comércio varejista de vestuário. Para isso, apresenta os conceitos de moda e estratégias de marketing, dando especial ênfase na interdependência das duas áreas. Portanto, procurou-se abordar o tema que é muito discutido atualmente de forma esclarecedora, apontando a sua amplitude e multidimensionalidade. Discorrendo a relação entre a moda e o marketing, fazendo compreender de que forma ambos estimulam e influenciam o desejo de consumo perante determinados produtos. A moda como algo em constante evolução, e sendo assim, merece total atenção dos profissionais de marketing e administradores de empresa. O consumidor exige a cada dia mais produtos diversificados que atinjam suas expectativas de consumo, expectativas essas que não são preenchidas apenas com a qualidade total do produto, além desta, o consumidor busca o sentimento de encantamento pelo produto, sendo que este é o fascínio que a moda exerce nas pessoas, despertando nas mesmas a necessidade, desejo, de comprar. Esses profissionais têm em suas mãos o poder de utilizar as duas áreas, a moda e as estratégias de marketing, em benefício de seu negócio, através de estratégias de marketing que têm como base a exploração das últimas tendências ditadas pela moda.

Palavras-chave: Moda.Marketing – Estratégias.Consumidor.

## ABSTRACT

Marketing strategies can be applied in several acting areas as, for instance, products and services destined to society and in experiences in which the consumer is led to have a differentiated feeling in his day-to-day life. The current conclusion course paper has the aim of presenting fashion as a determined factor of marketing strategies in the retailer clothing commerce. For that, it presents the concepts of fashion and marketing strategies, specially emphasizing the interdependence of both areas. Therefore the theme, which is a lot discussed nowadays, was addressed in an enlightening way, pointing its amplitude and multidimensionality, discussing the relationship between fashion and marketing and understanding in which way both stimulates and influences the desire of consumption concerning certain products. Fashion, as being something in constant evolution, deserves total attention from marketing professionals and Enterprise Administrators because the consumer demands more and more diversified products that reach his consumption expectations, which are filled not only with the total quality of the product, but also the consumer searches for the enchantment feeling for the product, so this is the allure that fashion exercises on people, awakening in them the necessity to buy. These professionals have, in their hands, the power of using both areas, fashion and marketing strategies, in benefit of their business, through marketing strategies based on exploration of the latest fashion trends.

Keywords: Fashion.Marketing – Strategies.Consumer.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Loja Evidência.....	15
Figura 2: Vitrine Evidência.....	18
Figura 3: Provadores Evidência.....	18
Figura 4: Organograma da loja Evidência.....	23
Figura 5: Promoções Loja Evidência.....	25
Figura 6: Marcas vendidas na Evidência.....	28
Figura 7: Loja Evidência.....	77
Figura 8: Loja Evidência.....	79
Figura 9: Loja Evidência.....	81

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estágio do ciclo de vida dos produtos de moda e tipos de consumidores.....	35
Quadro 2: Cadeia de Impacto.....	40
Quadro 3: Competências.....	41

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>Capítulo I – A EVIDÊNCIA</b> .....	<b>15</b>
<b>1. EVIDÊNCIA :UMA HISTÓRIA DE SUCESSO</b> .....	<b>15</b>
1 1 Instalações .....	17
1.1.1 Vitrines .....	17
1.1.2 Provadores.....	18
1.2 Objetivos da Empresa.....	19
1.3 Política de Qualidade .....	19
1.4 Funcionamento da Empresa .....	19
1.4.1 Organização administrativa .....	20
1.4.1.1 Departamento financeiro .....	20
1.4.1.2 Departamento de compras .....	20
1.4.1.3 Departamento de vendas .....	21
1.4.1.4 Gerência .....	21
1.4.1.5 Recursos humanos .....	22
1.4.2 Estrutura hierárquica da empresa .....	22
1.4.3 Organograma – Loja Evidência Lins .....	22
1.5 Responsabilidade social .....	23
1.6 Política de marketing .....	23
1.6.1 Propagandas .....	24
1.6.2 Promoções .....	24
1.6.3 O cliente da Evidência .....	25
1.6.4 Fidelização de clientes .....	26
1.6.5 Concorrentes.....	26
1.6.6 Fornecedores .....	27
1.6.7 Marcas e estilos de produtos .....	27
<b>CAPÍTULO II – MODA: UMA EVOLUÇÃO E REVOLUÇÃO CONSTANTE</b>	<b>29</b>
<b>2 A MODA: CONCEITO E HISTÓRIA</b> .....	<b>29</b>
2.1 Marcas no mundo da moda .....	31

2.1.1	Conceito de marca : .....	32
2.1.2	O valor e a força da marca .....	33
2.2	Produto de moda .....	34
2.2.1	Ciclo de vida do produto de moda .....	35
2.2.1.1	Estágio 1: Introdução .....	36
2.2.1.2	Estágio 2: Crescimento .....	36
2.2.1.3	Estágio 3: Desenvolvimento .....	37
2.2.1.4	Estágio 4: Maturidade .....	38
2.2.1.5	Estágio 5: Declínio .....	38
2.2.2	A venda dos produtos de moda .....	39
2.3	O negócio de moda no varejo .....	42
2.3.1	O varejo de luxo .....	43
2.3.2	O varejo tradicional e o varejo moderno .....	44
2.3.3	Tendências no varejo .....	45
2.4	Marketing e moda - mercado de moda .....	45
<b>CAPÍTULO III – ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....</b>		<b>49</b>
<b>3</b>	<b>MARKETING .....</b>	<b>49</b>
3.1	Conceito Marketing .....	49
3.2	A importância do Marketing.....	50
3.3	Troca e Transações .....	51
3.4	A que se aplica o marketing.....	51
3.5	Como as empresas e o marketing estão mudando.....	52
3.6	A Orientação de Marketing .....	54
3.7	Tipos de Marketing.....	54
3.7.1	Marketing Holístico .....	54
3.7.1.1	Conceitos Centrais .....	55
3.7.2	Marketing de Relacionamento .....	56
3.7.3	Marketing Integrado .....	56
3.7.4	Marketing Interno .....	57
3.7.5	Marketing Socialmente Responsável .....	57
3.7.6	Marketing de Segmento .....	58
3.7.7	Marketing de Nicho .....	58
3.7.8	Marketing local .....	59

3.8	Conceitos, tendências e tarefas fundamentais de marketing ...	60
3.9	Estratégias .....	60
3.9.1	Conceito de Estratégias .....	60
3.9.2	Estratégia como Meio .....	61
3.9.3	Administração Estratégica .....	61
3.9.4	Estratégias: Tático e Operacional .....	61
3.9.5	Estratégias de Marketing .....	62
3.9.5.1	Os 4PS .....	63
3.9.5.2	Estratégias de Marketing para o Ciclo de Vida do Produto .....	64
3.9.5.3	Estratégias Competitivas de Posicionamento .....	65
3.9.5.4	Estratégias: de Líder de mercado, desafiante de Mercado, Seguidora de Mercado e de Ocupação de Nicho .....	66
3.9.5.5	Estratégia Corporativa, Estratégia de Negócio e Estratégias Funcionais .....	67
3.9.5.5.1	Estratégia Corporativa .....	67
3.9.5.5.2	Estratégias de Negócios .....	67
3.9.5.5.3	Estratégia Funcionais.....	67
3.9.5.6	Estratégia de Sobrevivência .....	68
3.9.5.7	Estratégia de Manutenção .....	69
3.9.5.8	Estratégia de Crescimento .....	69
3.9.5.9	Estratégia de Desenvolvimento .....	70
3.9.5.10	Estratégias Alternativas .....	71
3.9.5.11	Escolha da Estratégia .....	72
3.9.5.12	Implantação da Estratégia .....	73
3.9.5.13	Avaliação da Estratégia .....	74
<b>CAPÍTULO IV – UM ESTUDO DE CASO NA LOJA EVIDÊNCIA .....</b>		<b>75</b>
<b>4</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>75</b>
4.1	Relato e discussão da moda na loja Evidência.....	76
4.2	Parecer final do caso .....	82
<b>PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....</b>		<b>83</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>		<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>		<b>87</b>



## INTRODUÇÃO

Atualmente os clientes encontram a sua disposição inúmeras opções de produtos, serviços, marcas, preço, qualidade e fornecedores, por isso, as empresas têm em mente que, para serem bem sucedidas, devem oferecer valor superior a seus clientes. Nesta perspectiva, as empresas necessitam passar de uma filosofia centrada no produto e na transação, para uma filosofia voltada ao cliente e ao mercado. Essa filosofia implica em que a empresa ouça o mercado quando da definição do que e como fazer, de forma a atender e superar as expectativas.

Diante disso, as empresas tentam criar um relacionamento especial com os clientes por meio de diálogo, privilégios especiais e prêmios, bem como estimulam os colaboradores através de grupos de melhorias a fim de aperfeiçoar o relacionamento interno para que a falha de comunicação não atrapalhe o relacionamento com os clientes externos.

Nesse contexto, é perceptível que o que mais influencia os consumidores na hora da compra é a moda, então a importância de conhecer mais a fundo este tema. Entender, prever e finalmente administrar elementos para gerir o negócio da moda que é um grande desafio das empresas e para isso utiliza-se das Estratégias de Marketing para chegar até a mente das pessoas, e descobrir suas necessidades bem como desenvolver produtos que atraem os clientes de forma a satisfazer suas necessidades.

O objetivo geral da pesquisa foi demonstrar como os ditames da moda influenciam nas estratégias de marketing adotadas pelas empresas, principalmente no tocante ao varejo de produtos de vestuário e acessórios.

Para eficiência da pesquisa, foram utilizados os métodos e técnicas descritas no capítulo III dessa monografia.

A pergunta problema que norteou o presente trabalho foi: A moda influencia nas Estratégias mercadológicas adotadas pela loja Evidência bem como auxilia a mesma na captação de seus clientes?

A priori surgiu a seguinte hipótese: a moda influencia positivamente nas Estratégias de Marketing proporcionando maior captação de seus clientes. Desta forma os variados eixos de produtos sempre inovados e impostos pela

moda oferecidos pela Evidência, além da boa estrutura física, ambiente amplo e ótimo atendimento auxiliam positivamente a empresa a atingir não apenas seu mercado-alvo, mas também a captação de cada vez mais clientes.

O trabalho está assim estruturado:

Capítulo I: apresenta a empresa em que foi realizada a pesquisa, citado: histórico, departamentos, área de atuação, programas de valorização de seus colaboradores, mercado em que atua estratégias de marketing, instalações, entre outros.

Capítulo II: define moda como algo a mais do que indicar os gostos que mudam de tempos em tempos para atender as vontades e necessidades de um determinado grupo. Tendo a moda como um sistema complexo a sua conceituação não poderia apenas ser feita tomando uma de suas principais características sendo ela, o aproveitamento de sua dinâmica em favor das distinções sociais.

Capítulo III: aborda o marketing e estratégia numa visão global, assim as estratégias de marketing são muito importantes para que o produto ou serviço tenha sucesso. Com o mercado cada vez mais competitivo e exigente as empresas estão sempre aprimorando suas estratégias de marketing.

Capítulo IV: trata-se do relato da pesquisa realizada, abordando estratégias de marketing que têm como influência a moda, bem como os benefícios do relacionamento com os clientes.

Finaliza-se com a apresentação da proposta de intervenção e a conclusão.

## CAPÍTULO I

### EVIDÊNCIA

#### 1 EVIDÊNCIA: UMA HISTÓRIA DE SUCESSO



Fonte: Fornecido pela Loja Evidência 2009

Figura 1: Loja Evidência

No dia 30 de outubro de 1988 foi inaugurada a primeira loja dos irmãos e sócios Maurício Lelis Diniz e Marcos Lelis Diniz, com o nome fantasia Vegas Magazine. Dava-se início a uma rede de lojas que hoje faz parte da história e do crescimento da cidade de Lins. Na época, a loja trabalhava em um só prédio com produtos destinados ao público: feminino, masculino e infantil.

Observando a oportunidade de se desenvolver na cidade de Lins e região, em 1989, foi inaugurada a segunda loja dos sócios, na cidade de Promissão com o nome Evidência, localizada na avenida principal até hoje,



com produtos destinados ao público: feminino, masculino, infantil e móveis infantis.

Em 1991, devido ao crescimento e necessidades observadas no mercado, foi aberta a terceira loja, localizada no calçadão da cidade de Lins, Rua 21 de Abril, nº. 266. A loja recebeu o nome Eldorado e trabalha com produtos populares ao público feminino e masculino com uma atenção especial as senhoras.

Verificando a carência que a cidade possuía em uma loja especializada para o público infantil, em 1993 foi inaugurada a primeira loja destinada a bebês e crianças, oferecendo às mães, variados produtos para compor os quites dos seus filhos.

Em 1994, foram inauguradas duas novas lojas, primeiro a loja Criativa localizada na Rua Olavo Bilac, nº. 420, que inicialmente veio substituir o ponto da loja Vegas Magazine inaugurada em 1988, posteriormente foi reformada, mudou seu estilo e recebeu o novo nome. E a segunda loja, inaugurada no mesmo ano foi a Evidência de Lins, inicialmente com o nome Dallas.

A loja desde a sua inauguração está localizada no calçadão central de Lins, Rua 21 de Abril nº. 127, porém possuía na data de sua abertura um terço do tamanho que possui atualmente. Ao longo dos anos devido às mudanças e exigências do mercado a loja foi passando por transformações em seu estilo e estrutura até que no ano de 1999 expandiu e conquistou o seu segundo prédio podendo assim ter maior espaço para que em cada prédio os produtos fossem separados por setores, oferecendo assim maior visualização, distribuição, variedade de produtos e comodidade a seus clientes.

Visando trazer um novo eixo de produtos aos clientes, em 2004, a loja passou por uma nova expansão trazendo para o público feminino e masculino uma nova seção de produtos, as roupas íntimas. Este novo prédio trouxe a loja ótimo posicionamento, pois está localizado na esquina do calçadão com a Rua Rio Branco.

Em 2003, foi inaugurada outra loja destinada ao público infantil, porém no setor de móveis, carência que o mercado apresentava, com o nome Baby Shopping Móveis localizada no calçadão de Lins Rua 21 de Abril nº 237, atendendo as mães na montagem do quarto dos bebês com uma linda

decoreção e todos os acessórios que são necessários para o cuidado com seus filhos.

## 1.1 Instalações

A empresa pesquisada está localizada no Calçadão de Lins, à Rua 21 de Abril, nº. 127, no coração do pólo comercial de Lins. Ocupa os três primeiros prédios na esquina do calçadão, o que corresponde a uma área de 300 m<sup>2</sup>. Cada prédio da empresa faz a divisão dos setores oferecendo em cada um deles uma grande variedade de produtos direcionados para o público feminino, masculino e produtos íntimos para ambos.

Possui ainda o caixa onde são realizadas as transações para recebimento e empacotamento dos produtos, vitrines, provadores, dois depósitos, cozinha e banheiro.

O escritório da empresa fica localizado na Rua Olavo Bilac, nº. 420, centro de Lins.

### 1.1.1 Vitrines

A vitrine é considerada um espaço de grande importância para a loja, pois é nela que o cliente terá o primeiro contato com os produtos oferecidos, é o contato visual e a materialização da ação de compra, a relação entre o ver e o ter. Portanto, esse espaço é utilizado não só para apresentação do produto como para o próprio marketing da loja.

Toda a fachada da loja é de vitrines para apresentação dos produtos, totalizando seis vitrines que são divididas em duas vitrines para o setor feminino, duas para o setor masculino e duas para o setor de moda íntima. Nas vitrines são utilizados manequins para exposição das roupas e acessórios, sempre com uma bela decoreção e divulgação das propagandas e promoções principalmente nas datas comemorativas.



Fonte: Fornecido pela Loja Evidência 2009

Figura 2: Vitrines Evidência

### 1.1.2 Provedores



Fonte: Fornecido pela Loja Evidência 2009

Figura 3: Provedores Evidência

Para atender todos os clientes e trazer-lhes conforto na hora de experimentar os produtos, a loja possui seis provadores, todos equipados com bancos, suporte para pendurar os produtos que serão experimentados e espelho. Os provadores são bem iluminados e ficam localizados perto dos aparelhos de ar condicionado para que os clientes se sintam bem na hora de vestir os produtos, mesmo nas épocas de muito calor.

## 1.2 Objetivos da empresa

A valorização do ser humano merece atenção permanente, por isso, a empresa procura oferecer o melhor atendimento combinado com o conforto que o cliente precisa para realizar suas compras. A empresa tem o sonho de deixar mais belas as pessoas, aliando sempre as tendências da moda, à qualidade dos produtos oferecidos, variedade e preço.

## 1.3 Política de Qualidade

Há quinze anos no mercado, o ambiente agradável e bem localizado foram escolhidos para ser o cartão de visitas da empresa. Sua política de qualidade é buscar um padrão de desempenho na convivência com seus clientes, funcionários e fornecedores, promovendo a satisfação necessária para a permanente melhoria dos resultados e expansão dos negócios.

## 1.4 Funcionamento da Empresa

A empresa funciona conforme o horário comercial da cidade de Lins, sendo assim atua de segunda a sexta, das 8h 30 min às 18h, reservando os primeiros 30 min. para funcionamento interno. Aos sábados das 8h 30 min. às

16h. Nos finais de ano, época natalina, funciona em horários especiais e aos domingos, sendo que são contratadas cerca de quatro vendedoras extras.

#### 1.4.1 Organização administrativa

A organização administrativa da empresa está dividida em departamentos: departamento financeiro, departamento de compras, departamento de vendas, gerência, recursos humanos, e contabilidade.

##### 1.4.1.1 Departamento financeiro

O departamento financeiro fica sob a responsabilidade do sócio proprietário Sr. Marcos Lelis Diniz e uma equipe de mais quatro funcionárias.

Neste setor é realizado o controle das contas a pagar e contas a receber, controle do pagamento à fornecedores, folha de pagamento, controle das contas bancárias, sendo responsável pelas negociações de taxas e tarifas bancárias. Tem também a função de efetuar o cadastramento de clientes com análise dos documentos que são sujeitos a aprovação ou desaprovação, efetua a emissão de carnês que são enviados à residência dos clientes; e faz as cobranças.

O setor financeiro da empresa funciona em um escritório localizado na Rua Olavo Bilac, nº. 420, Centro de Lins.

Ainda na parte financeira da empresa, porém funcionando dentro da loja, estão presentes duas balconistas responsáveis pelo recebimento das vendas efetuadas, fechamento de caixa e emissão de notas fiscais.

##### 1.4.1.2 Departamento de compras

Este departamento é de responsabilidade do sócio proprietário Sr. Maurício Lelis Diniz. Neste departamento são realizados o relacionamento com os fornecedores, atendimento aos representantes, conhecimento quanto aos lançamentos e tendências da moda através de revistas de tendências, sites de internet, feiras de exposição, dentre outros meios de divulgação de produtos. Sua função estende-se do levantamento de produtos para a compra, formação de pedidos, negociações quanto a preços e prazos.

No recebimento das mercadorias são efetuadas as conferências dos produtos juntamente com o pedido e a nota fiscal, e após a conferência é apurado o custo dos produtos e lançado em tabelas para compor a lista de preços.

#### 1.4.1.3 Departamento de vendas

O departamento de vendas é composto por cinco vendedoras que têm como atividade principal a venda dos produtos e um ótimo atendimento aos clientes, para isso estas são instruídas a apresentarem-se sempre contentes e com sorriso na face, não sentar ou debruçar nos balcões em nenhum instante e serem conhecedoras do que fazem.

Além desta função, as vendedoras efetuam atividades como: exposição dos produtos, reposição de mercadorias, elaboração de vitrines e limpeza da loja.

#### 1.4.1.4 Gerência

A gerência da loja é representada pela Renata Petinat, funcionária que está há 19 anos trabalhando na empresa. É de sua responsabilidade o gerenciamento da loja e supervisão do trabalho das vendedoras.

#### 1.4.1.5 Recursos humanos

O setor de recursos humanos é responsável por determinar aquilo que deve ser feito para conseguir dos colaboradores o que é necessário para desenvolvimento da empresa. Para isso realiza planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção de novos funcionários, análise e descrição das funções, avaliação de desempenho, remunerações e incentivos no trabalho para todos os colaboradores.

A empresa tem como um de seus objetivos oferecer um atendimento diferenciado, e para isso, passa a seus funcionários desde o momento que ingressam para a equipe da empresa a importância de seu trabalho mantendo-os sempre preparados para oferecer atendimento de alto nível aos clientes.

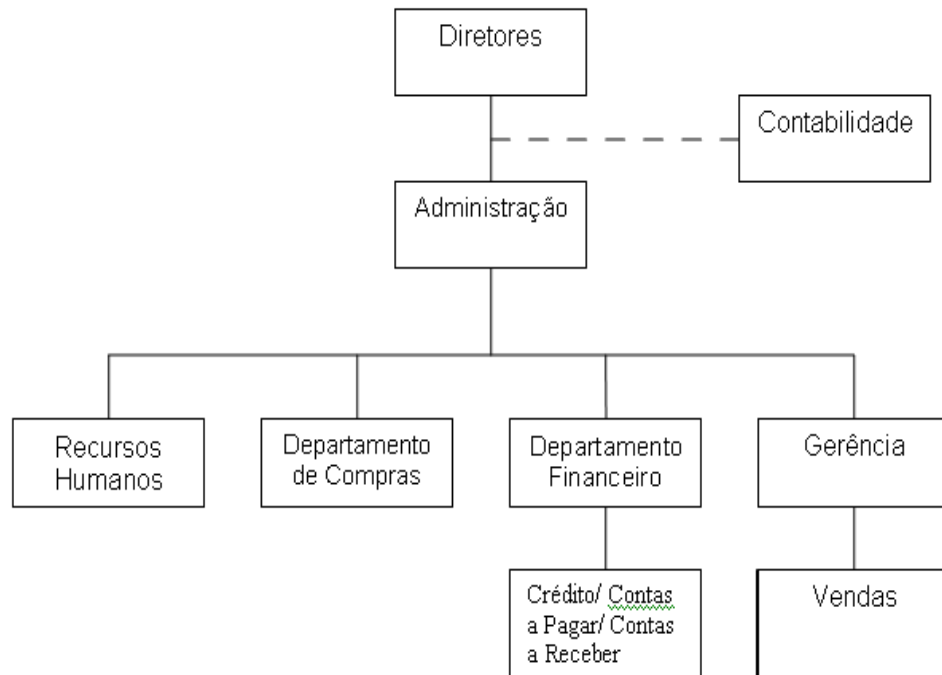
Tanto as mercadorias que acabam de chegar à empresa, como as que estão em rotatividade são apresentadas aos funcionários para que estes possam melhor apresentá-las aos clientes.

#### 1.4.2 Estrutura hierárquica da empresa

A estrutura hierárquica da empresa é composta por dois diretores que são também responsáveis pela administração da empresa e pelos departamentos de compras e financeiro recebendo auxílio de duas funcionárias para o setor de crédito e duas funcionárias para o setor de contas a pagar e contas a receber. Uma gerente, duas balconistas e cinco vendedoras.

#### 1.4.3 Organograma – Loja Evidência Lins

O organograma da loja Evidência foi elaborado pelas autoras do presente trabalho baseado nos dados fornecidos pela empresa.



Fonte: Elaborado pelas autoras 2009

Figura 4: Organograma da Loja Evidência Lins

### 1.5 Responsabilidade social

Como uma empresa que está presente na construção da sociedade, a empresa prepara jovens para o exercício de uma profissão através do convênio que mantém com a guarda-mirim. Atualmente está trabalhando com três jovens.

### 1.6 Política de marketing

Todas as propagandas realizadas pela empresa são elaboradas de acordo com as necessidades, focando principalmente as datas comemorativas, e são planejadas pelos diretores. A principal política de marketing adotada pela empresa é o Marketing Associativo, a empresa busca ter seu nome sempre associado a eventos voltados para os jovens e adultos. Utiliza também o



marketing visual fazendo-o através de belas vitrines e o marketing “boca-a-boca”.

Pode-se observar que a empresa está sempre na vanguarda do que irá acontecer com relação às tendências da moda, sendo assim, utiliza como estratégia a compra constante de produtos ao invés, da compra temporada, pois assim o cliente pode adquirir aqueles produtos que estão sendo usados no momento. Esta é também uma estratégia feita após a observação do mercado, pois os consumidores buscam atualmente adquirir o melhor conjunto de acordo com suas necessidades.

### 1.6.1 Propagandas

Dentre as propagandas realizadas pela empresa estão a utilização das vitrines para apresentação dos produtos, com decoração especial para as datas comemorativas e banners com dizeres referentes à comemoração e promoções que acontecem na empresa.

Também é utilizada a propaganda na Rádio Cidade, e a divulgação da empresa em eventos que acontecem na cidade pelo patrocínio que realiza, por isso, a empresa já é conhecida por ser ponto de vendas de convites para os principais eventos que acontecem na cidade de Lins e Promissão.

### 1.6.2 Promoções

De acordo com as épocas do ano a empresa cria promoções para atrair e atender as necessidades de seus clientes. Dentre algumas promoções que a empresa já realizou estão: Promoção Acerte na Loja, Promoção Vende-se a loja toda, Promoção Galinha Morta esmagando preços, Promoção Liquida Show, Promoção da Primavera, Promoção Tempestade de Ofertas, Promoção Semana do Consumidor, Promoção da Virada, dentre outras. E dentre as promoções para datas especiais como dia dos pais e das mães já foram

realizadas: Promoção de Pai para Filho, Promoção Pai você é meu herói, Promoção Minha mãe é uma Estrela, Promoção Coração de Mãe sempre cabe mais um.



Fonte: Fornecido pela Loja Evidência 2009

Figura 5: Promoções Loja Evidência

### 1.6.3 O cliente da Evidência

A empresa tem o cliente como seu principal objetivo, por isso orienta suas vendedoras para que tenham a preocupação de atender cada consumidor

da melhor forma possível, oferecendo produtos adequados às suas necessidades e que são tendências da moda.

Para melhor atender seus clientes a empresa traz uma grande variedade de produtos e modelos com qualidade e marcas diferenciadas, permitindo que todos os seus clientes possam escolher de acordo com seu perfil.

#### 1.6.4 Fidelização de clientes

A principal estratégia para a fidelização de clientes está em oferecer a este o melhor atendimento, também são cadastrados para que possam ser avisados quando a empresa recebe novos produtos.

#### 1.6.5 Concorrentes

Todo o conjunto de compradores reais e potenciais de um produto ou serviço são considerados concorrentes, pois inclusive as empresas de outros segmentos quando atuam com dinamismo canalizam os recursos dos consumidores para os outros setores, sendo considerados assim concorrentes indiretos, portanto, a empresa acredita que a chave para conquistar cada vez mais clientes e mantê-los é oferecendo-lhes mais valor, compreendendo suas necessidades e estando sempre à frente dos concorrentes, oferecendo o que há de mais novo no mundo da moda.

O que é um ponto forte da Evidência em relação aos outros concorrentes da empresa no mesmo segmento é que estes não apresentam em seu estoque uma gama de produtos tão completa e este é um potencial que a empresa quer cada vez mais explorar.

Diferencia-se também de seus concorrentes em relação a qualidade, variedade, condições de pagamento, preço, posicionamento e localização no mercado.

### 1.6.6 Fornecedores

A empresa possui diversos fornecedores, pois acredita na importância de formar parcerias fortes para que possa proporcionar ao cliente um fornecimento contínuo de mercadorias e conseqüentemente melhores condições de preço, prazos e qualidade de seus produtos buscando assim maior satisfação aos clientes antigos e captação de novos clientes.

### 1.6.7 Marcas e estilos de produtos

As tendências de moda são pesquisadas constantemente pelo departamento de compra para que os clientes da Evidência possam encontrar o que existe de mais novo no mercado. Atua no mercado da moda básica e atual, segmentado para a moda jovem a adulto, com ciclo de existência rápido, onde a visão do negócio é reformulada frequentemente de acordo com a tendência do mercado. Sem segmentação para grifes a empresa pode disponibilizar tudo o que a de mais atual dentre as diversas marcas existentes no mercado.

No setor feminino a empresa disponibiliza produtos como calças jeans e social, calça cigarette, shorts, bermuda, saia, camisetas, blusinhas, batas, camisetes, vestidos, dentre outros produtos como lenços e cinto de acordo com a variação da moda. Tudo em diversas cores, modelos e tamanhos para atender as consumidoras.

No setor feminino de roupas íntimas disponibiliza desde lingerie básicas para o dia a dia a lançamentos finos da moda com diferentes modelos, cortes e brilhos, assim como pijamas, baby doll, short doll, camisolas, roupão de seda, chinelos de quarto, roupão de banho, meias, roupas para ginástica e piscina.

No setor masculino possui lançamentos de camisetas e camisas, calças jeans, calça esporte fino, bermudas, bonés, cintos. Dentre as roupas íntimas masculinas cuecas de diversas marcas e modelos, pijamas, roupão de quarto e banho, meias e outros.

A empresa trabalha com diversas marcas como Recruta, Via Public, Lemier, Corpo Moscato, Sexy Machine, Green Princess, Decreto Base, Malwee, Linda Z, Tdz Collection, Miss Masy, Lupo, Marcyn, Darling, Bad Boy, dentre outras marcas de acordo com seus produtos lançados.



Fonte: Fornecido pela Loja Evidência 2009

Figura 6: Marcas vendidas na Evidência

## CAPÍTULO II

### MODA: UMA EVOLUÇÃO E REVOLUÇÃO CONSTANTE

#### 2. A moda: conceito e história

Segundo Cobra (2007), a raiz etimológica da palavra moda, foi introduzida na língua italiana por volta de 1650, derivada do latim *mos*, significando uso, costume, hábito, tradição, boas maneiras, moralidade e, ainda, lei, tipo, regra. Para o autor, embora a moda seja algo de uma escolha individual deve ser orientada por um sistema de regras sociais que definem o que é considerado na moda em determinado tempo e lugar.

A história da moda e seu conceito tem início segundo Sant'Anna (2007), a partir do século XV, entre o fim da Idade Média e o início da Renascença, com obras sobre a história dos costumes. Porém, é apenas a partir, do século XIX, que se encontram estudos sobre a simples descrição dos trajes e suas tendências de criação em determinadas épocas. Houve também neste século uma introdução a uma reflexão científica a cerca dos vestuários, tratando de sua evolução, de suas causas e contextos.

A moda começou atrelada ao humanismo e ao hedonismo, sendo estes revalorizados a partir da Baixa Idade Média, no início da modernidade e, assim a moda é não trans-histórica, distinguindo das tendências passageiras dos costumes por ser um fato social total. (SANT'ANNA, 2007)

Para Cobra (2007) não é tarefa fácil encontrar uma definição inequívoca para o conceito do termo moda, pois segundo o autor ainda não existe uma interpretação objetiva e unânime sobre o tema, ressaltando a nível internacional.

Em contraponto Sant'Anna (2007), define moda como algo a mais do que indicar os gostos que mudam de tempos em tempos para atender as vontades e necessidades de um determinado grupo social, para a autora a moda é em si um complexo sistema que constitui a própria sociedade em que ela funciona. Tendo a moda como um sistema complexo a sua conceituação

não poderia apenas ser feita tomando uma de suas principais características, sendo ela, o aproveitamento de sua dinâmica em favor das distinções sociais.

De acordo com Sant'Anna (2007), a moda é tratada como um sistema complexo, porque vai desde a proposição de tendências para a dinamização econômica da produção do vestuário, passando pela publicidade e pelas formas de comportamento e também pelas relações sociais.

O sistema de moda seria a própria dinâmica que produziu a modernidade. Esse sistema produziu-se entre os séculos XII e XIV, nos quais um novo conjunto de concepções de ordem antropológica coadunou-se, favorecendo seu surgimento. (SANT'ANNA, 2007, p. 85)

A moda, portanto, de acordo com Sant'Anna (2007) não só surgiu no início do período moderno como também foi uma das causas da sua origem, há algumas principais mudanças que romperam com a lógica social medieval, propondo o surgimento da própria moda. São:

- a) o esquecimento do passado dando espaço ao novo e ao moderno;
- b) a crença de que o homem pode tudo e detém o poder e a autonomia para fazer e escolher seu próprio caminho destaque para a racionalidade do homem;
- c) mudar agora é regra;
- d) ter o presente como a fase mais importante da vida; o prazer de se viver o hoje;
- e) a aceitação da variabilidade estética, gostos autonomizados;
- f) estética como algo consagrado, como forma de se diferenciar dos demais;

Para Sant'anna (2007), a sociedade moderna não é outra senão a sociedade de moda, pois de acordo com esta, o rompimento dos valores medievais deu espaço para um processo de individualização marcado pelo prazer e pelo gosto de viver o presente, que está demasiadamente atrelado ao surgimento do complexo sistema de moda.

Portanto, mais que uma nuance da sociedade global, a moda é entendida como a própria dinâmica de

construção da sociabilidade moderna e, como tal, a aparência pode ser entendida como a própria *essência* desse universo. Na dinâmica da moda, o sujeito moderno adquiriu a legitimidade de viver na aparência, de abandonar a religião, os ideais revolucionários e políticos, de buscar mais o prazer de viver do que sua compreensão. É na aparência que o sujeito moderno encontra o porquê de viver. (SANT'ANNA, 2007, p. 88)

De acordo com Cobra (2007), o conceito de moda não estagnou apenas no vestuário, mas migrou para vários outros segmentos de consumo, sendo a origem dessa migração o estilo de vida da sociedade moderna, “[...] baseado no cruzamento das características individuais e comportamentais dos indivíduos com a realidade de vida de cada um”. (COBRA, 2007, p. 11)

Através desse conceito multidimensional Cobra (2007) define moda como algo que reflete a forma de vida de determinada camada da sociedade, em contextos de lugares, de comportamentos, que são realizados em determinado ponto específico no tempo.

## 2.1 Marcas no mundo da moda

Para uma empresa que vende luxo, a marca é o principal ativo, sendo na maior parte das vezes intangível. Por habitar no mundo dos sonhos, do desejo, da fantasia, a marca além de viver no imaginário das pessoas, habita seu cotidiano.

Segundo Cobra (2007), a marca aumenta em no mínimo 40% o valor de um produto. No mundo da moda as marcas passaram a ser conhecidas quando os tecidos começaram a ser identificados pelo nome do fabricante, exemplo: malha de algodão da Hering, tafetá Santa Constância. Ou então, passaram a ser conhecidas pelo nome do vendedor, como por exemplo: tecido de seda da Ragueb Chohfi.

A marca mais do que um nome, representa o conceito do produto na mente das pessoas. Trafega no imaginário, mas habita o coração e provoca manifestação de aprovação ou rejeição. (COBRA, 2007, p.37)



### 2.1.1 Conceito de marca

Há muitos conceitos, e muitos autores que definiram o que é marca, o que se tem por certo é que a marca entra na mente das pessoas e registra em seus conscientes valores tangíveis do produto e no inconsciente, os valores intangíveis. Ou seja, o consumidor além de registrar em seu cérebro suas marcas preferidas, registra também as emoções que estão ligadas a elas.

Cobra (2007) compara que a marca além de comunicar os atributos físicos dos produtos, comunica também a sua alma, portanto, a marca, sugere que a aquisição de determinado produto que leva seu nome, proporciona *status*, prestígio e demais recompensas emocionais.

A marca se caracteriza de diversas formas perante os consumidores, porém há segundo Cobra (2007) quatro níveis de significados: os atributos do produto, suas funções e desempenho, os benefícios representados pela recompensa que a marca oferece, os valores sociais e gerais que a marca projeta para o consumidor e a personalidade que a marca confere ao usuário.

As empresas estão sempre em busca de uma marca que além de agradar o consumidor, seja a primeira a ser lembrada por ele. Nessa busca incessante, há de se levar em conta o que os próprios consumidores buscam em uma marca.

Uma marca profunda é aquela que segundo Cobra (2007), apresenta as seguintes qualidades:

- a) sugerir, além das qualidades que faz parte do produto, alguma coisa a respeito de seus benefícios intangíveis, como ação ou emoção;
- b) ser fácil de pronunciar;
- c) ser rapidamente reconhecida e lembrada;
- d) ser inconfundível;
- e) ter o mesmo significado em diferentes países e línguas.

### 2.1.2 O valor e a força da marca

A marca para ter relevância e atrair o consumidor precisa ser diferenciada, e, além disso, precisa ser lembrada e amada. Ela tem como objetivo conquistar o coração do consumidor.

Conforme Cobra (2007) há três forças que permitem distinção de uma marca:

- a) valor da marca: seu valor como ativo;
- b) força da marca: grau de lealdade do consumidor para com a marca;
- c) imagem da marca: são as associações e crenças que o consumidor tem em relação à marca;

Essas forças seguem em busca de um objetivo único, que é tornar a marca diferenciada. A imagem da marca determina a sua força, e esta por sua vez constrói o seu valor.

A dimensão que uma marca ocupa na mente do consumidor depende da imagem que ela projeta. Em outras palavras, o tamanho da marca tem haver com a percepção do comprador e sua identificação com ela. (COBRA, 2007, p. 43)

O valor da marca é algo que pode ser perceptível pelo consumidor, sendo que é este que atribui o valor. Essa percepção conforme Cobra (2007) está associada a dois fatores: consciência da marca e imagem da marca.

A consciência da marca é definida a partir do momento em que ela é lembrada espontaneamente pelo consumidor, quando ele pensa em determinada categoria de produto, a marca já vem a sua cabeça, como por exemplo: Jeans Fórum, Levi's; tênis Nike, Olympikus; refrigerante Coca-Cola. Assim, o consumidor se pega sempre lembrando das marcas mais famosas que por si são diferenciadas da demais, pois projetam sempre alguma recompensa.

A imagem da marca, é a associação que o consumidor faz quando vê determinada marca, são os pensamentos e imagens que açoitam a mente do consumidor quando este se depara com a marca.

Quanto mais o consumidor percebe a importância da marca, mais tende a se identificar com ela. Mas isso depende de o estilo do produto estar em consonância com a personalidade do comprador. E, pode-se dizer,

quanto maior for o tamanho, a marca na percepção do consumidor, maior será sua força. (COBRA 2007, p. 43)

A marca é, portanto, a peça estratégica da roupa e dos demais produtos de moda.

## 2.2 Produto de moda

O produto de moda é algo que acompanha as tendências: econômicas, de estilo de vida das pessoas, comportamentos e desejos. Dize-se então que há uma interdependência entre os mercados mundiais. O que acontece em uma determinada região ou continente não fica isolado, mas influencia as demais regiões, e estimula tendências em outros lugares.

Para Cobra (2007), os acontecimentos determinam a cadeia produtiva de negócios de moda de forma tão intensa que se torna difícil dizer, de que maneira os fatos se sobrepõem, identificando ou criando as necessidades de consumo nas pessoas.

Os produtos de moda seguem é claro os ditames da moda, e como consequência disso são efêmeros, ou seja, seu ciclo de vida tende ser cada vez mais curto, segundo Cobra (2007), a moda é mais evolucionária do que revolucionária, o que quer dizer que não quebra os paradigmas, mas impõe uma sequência nas transformações que ocorrem.

Os produtos de moda para atingirem seu objetivo, que é sua vendagem, devem exercer um grande fascínio para atrair o maior número de consumidor a sua compra. Esse fascínio deve ser gerado para que o consumidor no momento da compra do produto de moda sinta-se satisfeito e com seus desejos e tenham suas necessidades atendidas.

Conforme Sant'Anna (2007) as pessoas não compram produtos apenas com o intuito de atender suas necessidades básicas, além dessas há uma necessidade de satisfazer seus desejos, sejam eles explícitos (conscientes) ou ocultos (inconscientes).

Uma vez que seu ciclo de vida é curto, os produtos de moda devem agilizar esforços para maximizar as vendas

em um prazo também muito curto. Assim, fazer marketing para produtos de moda é uma maneira de administrar a demanda de mercado e, sempre que possível, ir além, buscando encantar e seduzir as pessoas. (COBRA, 2007, p. 26)

O produto de moda depende, portanto, de inspiração, criatividade e intuição, assim como de estratégias e de organização, para que se possa produzir e vender produtos de moda de sucesso.

### 2.2.1 Ciclo de vida do produto de moda

<b>Estágio</b>	<b>Tipo de consumidor</b>
Introdução	Inovadores
Crescimento	Seguidores rápidos
Desenvolvimento	Primeira maioria
Maturidade	Maioria seguidora
Declínio	Lentos

Fonte: Cobra, 2007, p. 30

Quadro 1: Estágio do ciclo de vida dos produtos de moda e tipos de consumidores

O produto de moda, conforme Cobra (2007) tem o mesmo ciclo de vida que os demais produtos: introdução, crescimento, desenvolvimento, maturidade e declínio. O que diferencia é a compreensão de cada etapa desse ciclo para a formulação de uma estratégia de marketing, sobretudo no tocante a alocação de recursos para desenvolver o mercado.

Para que possa ser mensurada a aceitação de uma nova coleção, é necessária a feitura de pesquisas com diferentes públicos-alvos, sendo assim possível avaliar os lançamentos.

Os produtos de moda pertencem a diferentes categorias que se referem a diferentes tipos de mercado consumidor. Como exemplo, uma coleção de

roupas que pode ser desdobrada nas categorias feminino e masculino, segundo a faixa etária dos consumidores. E assim segue-se.

A cada estágio do ciclo de vida do produto de moda correspondem os seguintes tipos de consumidores:

#### 2.2.1.1 Estágio 1: Introdução

Nesta primeira etapa, na maioria das vezes, há apenas um pioneiro que desenvolveu um novo produto de moda há vários anos. Nesta fase, segundo Cobra (2007) há poucas informações disponíveis para o consumidor sobre uma nova coleção, o que dificulta a efetiva aceitação e adoção desta.

A tarefa de atrair consumidores é complexa e dispendiosa, pois além dos custos do desenvolvimento de uma coleção de produtos de moda, há também os custos para fabricar na mente do consumidor a lembrança e aceitação de um conceito do novo produto. De acordo com Cobra (2007) no início a campanha de comunicação é voltada para o conceito da coleção e não para a vendagem do produto. Entretanto na fase de introdução de um produto no mercado os preços são normalmente elevados, e o prejuízo é comum devidos aos gastos com marketing, pesquisa e o desenvolvimento da coleção.

Cobra (2007) diz que vale lembrar, entretanto, que a adoção de uma nova coleção pode durar meses ou até anos. No entanto, o seu sucesso dependerá da qualidade e da quantidade do esforço de marketing, ressaltando ainda que se os produtos criados requererem mudança de hábitos de consumo, será mais difícil mostrar suas vantagens se o seu preço for alto. Porém, os consumidores inovadores não são tão sensíveis ao preço.

#### 2.2.1.2 Estágio 2: Crescimento

Há em um primeiro momento um veloz crescimento nas vendas, o que estimulará a entrada da concorrência, que na maioria das vezes entra no mercado com cópias dos novos modelos.

Para Cobra (2007) uma solução contra essa concorrência é a empresa se orientar para a diferenciação do produto moda, Implicando:

- a) aumentar o investimento em propaganda e na promoção de vendas, pois isso desestimulará a entrada de novos concorrentes;
- b) tendência da queda de preço em função da economia de escala de produção, o que dará um fator de diferenciação, dessa forma conclui-se: preço mais baixo dificulta a ação da concorrência.

Quando a fase de crescimento está no início não há ainda uma competição intensa, pois os concorrentes ainda não se deram conta da novidade. Então, não há a necessidade de “roubar” clientes da concorrência, mas conforme Cobra (2007) chega o momento em que as vendas passam crescer em taxas pequenas até irem a quase zero. Então, nesse momento, é preciso “roubar” clientes da concorrência.

Portanto, a empresa líder toma medidas para manter seu mercado, como a promoção de vendas e baixar o preço, forçando assim os concorrentes mais fracos a saírem do mercado. Com isso, seus produtos tornam-se quase que exclusivos, pela ausência de concorrência, porém precisam se manter diferenciados.

### 2.2.1.3 Estágio 3: Desenvolvimento

De acordo com Cobra (2007) depois da fase da introdução do produto, as vendas aumentam e continuam crescendo, pois o mercado se expande.

A situação de crescimento do mercado para o produto atrai competidores. As empresas rapidamente se envolvem em pesquisas de novos produtos ou então prepararam novas coleções, para assim inibir a concorrência. A demanda nessa fase ainda está aquecida e a lucratividade aumenta. Diante disso é preciso explorar o máximo possível, ou seja, vender em grandes quantidades sem ainda entrar em uma guerra de preços.

#### 2.2.1.4 Estágio 4: Maturidade

No estágio da maturidade do ciclo de vida do produto de moda as vendas se estabilizam, o produto atingiu a maturidade no mercado e não encanta novos consumidores.

Para Cobra (2007) a diferenciação do produto é menor e mais cosmética (embalagens, promoções, descontos e prazos de pagamentos). Nesse período há uma tendência a oligopolização, pois os produtos podem manter suas posições no mercado por muitos anos, já que está depende da estabilização do ciclo de vida da moda, portanto se não houver inovações na mesma, os mesmos produtos tendem a manter a sua participação no mercado, o que caracterizaria o oligopólio de mercado para a categoria de produtos.

Nessa fase pela primeira vez a oferta excede a demanda, dessa forma toda vez que uma coleção de moda ou um produto de moda atingir a maturidade, a empresa deve lançar no mercado uma nova coleção ou um novo produto, com uma nova temática.

#### 2.2.1.5 Estágio 5: Declínio

No estágio do declínio as novas coleções que foram produzidas pela concorrência, trouxeram inovações ou mudanças nas preferências dos consumidores, o que ocasiona uma queda nas vendas. Além disso, após começar a vender menos se produz menos, e a capacidade de produção ociosa traz custos que impossibilitam a queda do preço.

Segundo Cobra (2007) a empresa já não se direciona mais àquele produto e os investimentos em propaganda cai, seguindo a tendência da empresa de redirecionar os esforços em comunicação para outros segmentos do mercado, que são menos sensíveis ao preço.

Nesta fase os itens que não geram tanta lucratividade são retirados do mercado, tendo uma concentração na produção e comercialização de artigos que proporcionam economias de escala.

## 2.2.2 A venda dos produtos de moda

A venda de moda deve ser persuasiva, portanto é necessário persuadir o cliente e o consumidor. A venda dos produtos de moda é mais relacional do que transacional, pois não é apenas transação entre comprador e vendedor. Segundo Cobra (2007) a venda é um processo que não encerra nunca, pois é preciso conquistar e manter o cliente, seja ele um distribuidor de produtos de moda ou um consumidor final.

Partindo da afirmação de Cobra (2007) além de se conquistar os clientes é necessário mantê-los fiéis a marca. Então é importante que se desenhe uma estrutura de vendas que combine com os desafios do mercado integrando, atacado e varejo.

É extremamente necessário que a equipe de vendas seja competente, pois ela representa a marca da empresa e a coleção que está lançando. Os produtos de moda exigem que os vendedores saibam argumentar na realização da venda, mostrar aos clientes que eles ficarão satisfeitos com a aquisição do produto.

A venda dos produtos de moda encontra hoje uma nova realidade. Há uma concorrência acirrada que reúne novos tipos de competidores dentro e fora do ramo da moda. A maioria das empresas buscam na moda a atualização de seus produtos, envolvendo muito mais do que a indústria do vestuário como é tradicionalmente conhecida, mas também diversos produtos tais como: carros, celulares, relógios, canetas, enfim de acordo com Cobra (2007), todos objetivam seguir as tendências do mundo *fashion*.

O mercado de moda é complexo, sobretudo ao que se refere ao ciclo de vida dos produtos que sofre cada vez mais um encurtamento, exigindo assim um grande esforço das vendas. Esse encurtamento do ciclo de vida dos produtos e novos competidores impacta de modo profundo no mundo da moda, portanto suas técnicas de vendas devem acompanhar essa evolução seguindo sempre as necessidades e os desejos do consumidor.

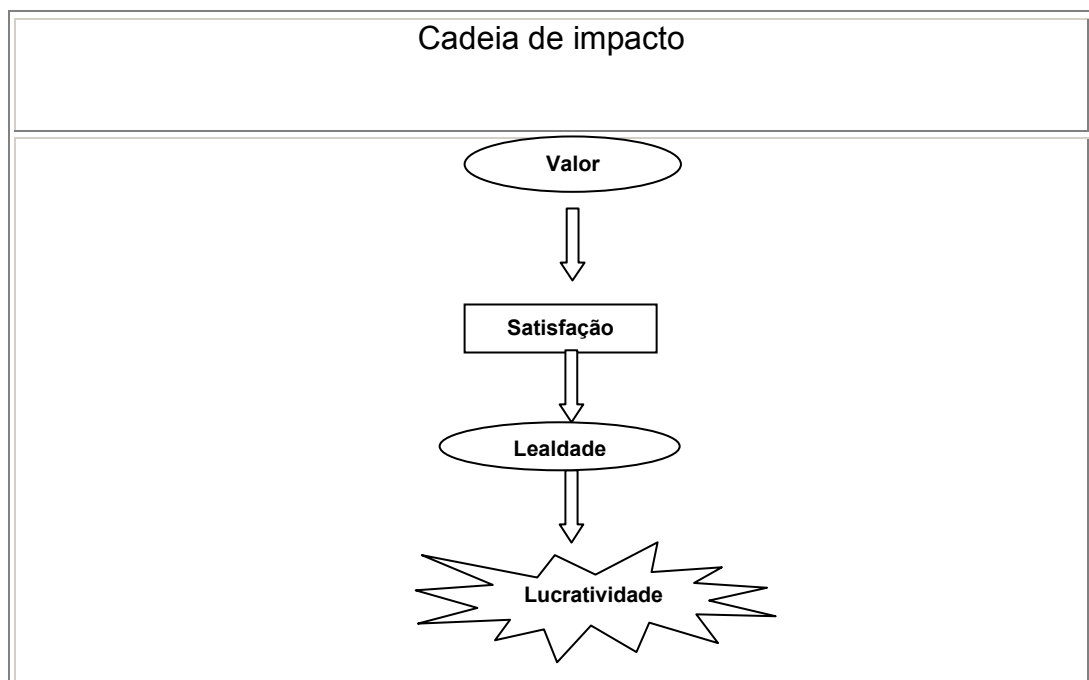
Enfim, um produto de moda deve ser colocado para o consumo como um objeto de desejo. A venda deve ser um ato de fazer pessoas felizes, compradores e



vendedores. E convenhamos, essa missão não é fácil, tampouco simples, e requer vendedores competentes. (COBRA, 2007, p. 127)

Portanto, as novas estruturas de vendas precisam se adaptar e buscar novas soluções para clientes e distribuidores, os negociadores precisam estar dispostos a agir como consultores de negócios. A satisfação do cliente é a razão do sucesso de uma empresa, e os vendedores devem ter claro para si que os clientes querem, ao consumir um produto de moda, atender suas necessidades e ser aceito pelas outras pessoas.

Para Cobra (2007), o vendedor precisa ser competente em vender valores, seja do desempenho do produto ou da imagem da marca, com o foco sempre na satisfação dos clientes. Dessa forma, é possível aumentar a lealdade dos clientes e incrementar a lucratividade.



Fonte: Cobra, 2007, p.129

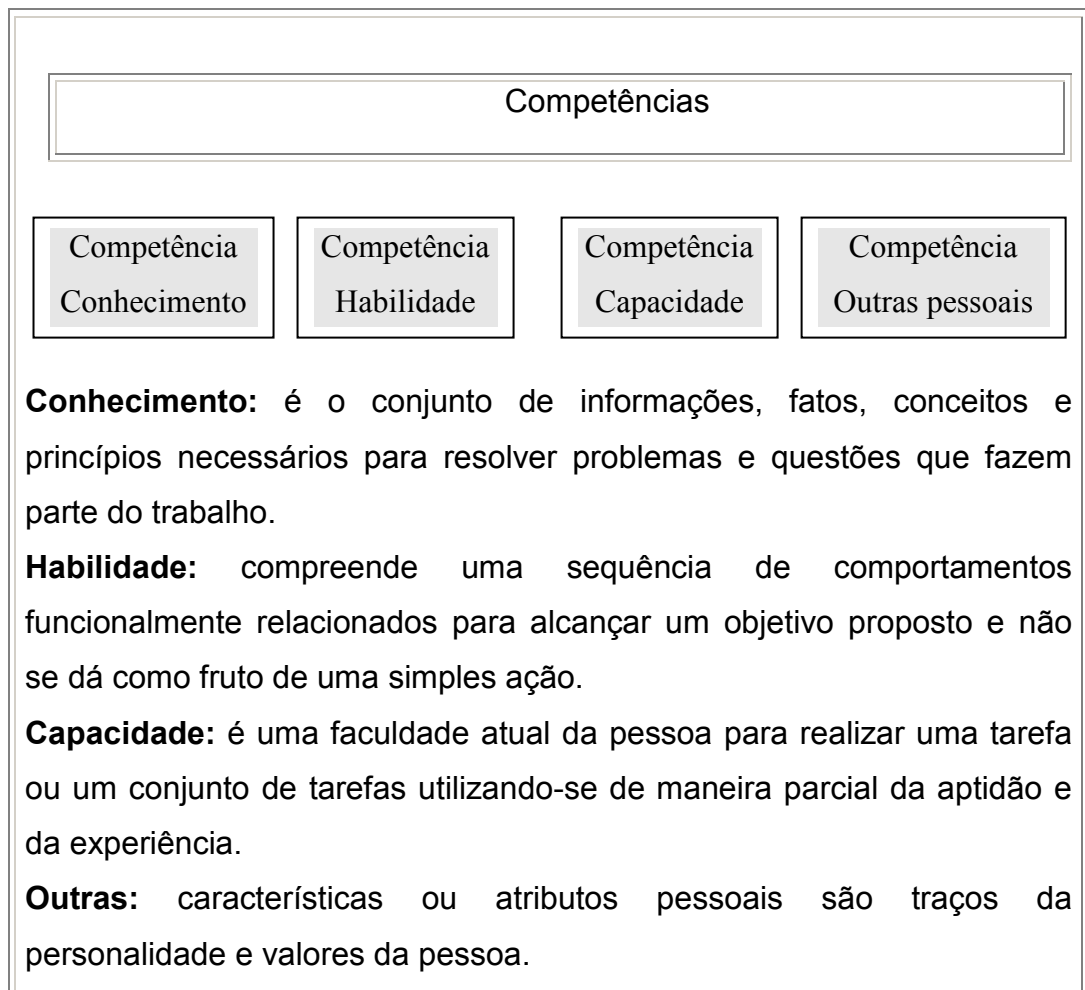
Quadro 2: Cadeia de Impacto

As técnicas modernas de venda dos produtos de moda levam em conta muitos aspectos do consumidor como seu estilo e sua personalidade.

Conforme Cobra (2007) a competência do profissional de vendas depende principalmente das suas características pessoais, pois seu comportamento influencia nos resultados das vendas. Suas características

personais, por meio dos motivos, dos seus traços de personalidade, estimulam seu comportamento, o que leva sua performance no trabalho.

A competência em vendas é decorrente de quanto o vendedor consegue assimilar de conhecimento para poder atender da melhor maneira seus clientes, obtendo assim melhores resultados de volumes de vendas, de lucro e de participação de mercado.



Fonte: Cobra, 2007, p.135

Quadro 3: Competências

Cobra (2007) afirma que a venda dos produtos de moda é antes de tudo uma atividade de prestação de serviços, e por esse motivo, o vendedor deve ser alguém que tem prazer em servir. O essencial é que o vendedor tenha competência para conquistar e manter os clientes, pois este é objetivo da empresa. Os vendedores competentes são aqueles capazes de associar o conhecimento do produto as necessidades dos clientes, transformando

aparentes problemas em oportunidades de vendas. O produto de moda tem valor assim que proporciona satisfação ao cliente, e estando satisfeito o cliente torna-se leal, e a lealdade é o melhor caminho para conseguir lucratividade nas vendas.

No entanto, é importante frisar que a venda, sobretudo a de produtos de moda, envolve mais valores intangíveis do que tangíveis. Ou seja, é preciso trabalhar mais as emoções do uso do que os atributos do produto. (COBRA, 2007, p. 132)

### 2.3 O negócio de moda no varejo

A moda no varejo é um assunto crítico, porque o poder de veto de uma coleção concentra-se totalmente na mídia especializada, e se esta insinua jornalisticamente que a nova coleção não agrada, a probabilidade da mesma ser aceita pelo consumidor é baixa. Dessa forma, quem sofre é o varejista e confeccionista.

Conforme Cobra (2007), os varejistas de sucesso procuram criar uma estratégia baseada em valor para o cliente. Se observar os jornais, programas de televisão, sobretudo em canais abertos, vê-se a guerra diária a fim de conquistar clientes. Porém, quando o varejista não tem instrumentos capacitados para emprestar segurança ao trabalho de prospecção de mercado na pré-venda de uma nova coleção, as possibilidades de errar são de 50%.

A empresa de consultoria Booz Allen desenvolveu a idéia de que existem sete pecados capitais no varejo .1- Não utilizar pesquisas para identificar os diferentes tipos de clientes. 2- Não dispor de informações sobre os clientes - ou possuí-las e não saber o que fazer. 3- Não ir além da análise dos clientes, considerando apenas os aspectos sociodemográficos, tais como idade e renda. 4- Não saber o que é essencial: quanto os clientes pagariam a mais pelo serviço. 5- Não saber com segurança a relação entre custo e retorno de cada grupo de clientes. 6- Não treinar os funcionários da loja para lidar com os diversos tipos de clientes. 7- Não obter, de todos os funcionários, comprometimento total com a política de relacionamento da loja com os clientes. (COBRA, 2007, p. 112)

A loja de varejo precisa ter um conceito personalizado. Esse conceito se mantém, mas cada loja deve ter a identidade da cidade onde está, a começar pela cor. E de acordo com Cobra (2007), quando os resultados não são bons por causa de alguns dos pecados citados acima, pode-se até fazer um grande trabalho de marketing, mas um cliente perdido só volta em 10% dos casos.

### 2.3.1 Varejo de Luxo

Há um grande crescimento nas vendas do comércio de produtos de luxo, crescimento esse que atingiu também os produtos de varejo.

No setor de moda, segundo Cobra (2007), o luxo democrático da loja Louis Vuitton, reaberta na avenida Champs Elisées, foi direcionado para francesas elegantes de uma certa idade. Consumidoras tradicionais de artigos de luxo gostam de exclusividade. Porém, os produtos e serviços que já foram restritos a pouquíssimas pessoas estão ficando cada vez mais acessíveis.

Conforme Cobra (2007), os chamados ‘novos-ricos’ adquirem as marcas preferidas dos consumidores tradicionais, em busca de afirmação e *status*. Além disso, há dois movimentos que estão fazendo aumentar o número de compradores de artigos de luxo:

- a) os consumidores estão adotando cada vez mais, uma estratégia de compras “para cima e para baixo”. Essa estratégia seria uma mistura de produtos extremamente baratos e uns poucos artigos de luxo autênticos que antes eram considerados fora de alcance.
- b) a “posse fracionária”: que é a posse coletiva de artigos de luxo e serviços antes disponíveis apenas para aqueles que pagavam os preços integrais. A posse fracionária passou a ser percebida quando a venda começou a ser parcelada.

Porém, além de vender mercadorias, o varejista deve vender emoções. Os consumidores desejam muito mais do que produtos e serviços, eles anseiam satisfazer suas necessidades, ter momentos prazerosos, conveniências e *status* social. Eles realmente querem satisfazer seus desejos explícitos e ocultos a preços adequados.

### 2.3.2 O varejo tradicional e o varejo moderno

A comparação entre o varejo tradicional e o varejo moderno pode ser feita mediante ao valor agregado ao cliente, o varejo tradicional, agrega um valor inferior ao seu cliente, o que significa que o varejo moderno tende a prestar um serviço de melhor qualidade e de maior presteza.

Para Cobra (2007) o varejo tradicional tem como foco a mercadoria vendida. Portanto, como uma regra esse tipo de comércio não costuma dar atenção às necessidades de seus clientes e tenta impor os argumentos de venda. O varejo tradicional considera a lógica do produto “bom, bonito e barato”, o que seria perfeito quando o objetivo é vender apenas para atender as necessidades de caixa. Mas, nessa estratégia, o cliente nem sempre fica satisfeito, pois o que busca é muito mais atender suas emoções do que exclusivamente pagar menos. A política de preço baixo costuma dar certo apenas para provocar um giro rápido da mercadoria. Esse tipo de varejo busca sempre a sua própria conveniência. Fazendo um paralelo pode-se estabelecer que se trate de um casamento que dura já há muito tempo e a sensualidade deixou de ser importante.

O varejista moderno, porém, tende a ser um especialista no tipo de cliente que atende. Ele procura comprar mercadorias que satisfaçam os compradores. O foco do varejo moderno é atender os clientes com soluções que o surpreendam. Portanto, vende emoções a preço justo e está sempre paparicando seus clientes, proporcionando assim todo tipo de conveniência.

### 2.3.3 Tendências no varejo

Conforme Cobra (2007) entre as principais tendências do varejo moderno podem destacar as seguintes:

- a) a atividade varejista não se restringe às suas instalações físicas;
- b) a emoção deve estar destacada como uma forma de atrair e reter clientes;

- c) o ponto de encontro com o consumidor deve ser deslumbrante e ao mesmo tempo de fácil acesso;
- d) no caso de compra em *site*, é preciso reduzir a 'exclusão virtual' e trazer para o comércio eletrônico quem está fora dele, como as lojas de moda, sobretudo as de vestuários;

## 2.4 Marketing e moda - o mercado de moda

A moda faz o consumidor. Mas por mais que a mídia seja intensa em incentivar o consumo, há algumas pessoas que fogem da moda construindo um jeito próprio de se vestir e se portar. Há outras pessoas que adaptam a moda ao seu próprio estilo, não aceitando assim passivamente o que ela dita.

As pessoas da sociedade moderna se impõem pela posse de objetos, por meio de produtos que consomem para se integrarem à sociedade. As pessoas procuram o que está na moda, consumir aquilo que os outros estão consumindo, essa é uma comunicação não verbal demasiadamente valorizada pela sociedade atual.

Conforme Sant'Anna (2007) vive-se em uma sociedade na qual tudo é comercializado desde produtos propriamente ditos, às idéias, imagens de competência, culturas, debates políticos. Para autora, as pessoas hoje têm 'conselheiros' que se apresentam como pares, porém tendo sempre algo a oferecer, que projeta a admiração e a submissão dos demais, fazendo com que o público em geral consuma o que está sendo propagado por estes 'conselheiros'. As pessoas consomem apenas o que está na moda e aquilo que aqueles que representam seus ideais consomem.

Para tanto Cobra (2007) afirma que por todas estas razões o propósito do marketing é entrar na mente das pessoas para descobrir as necessidades e desejos implícitos e explícitos, tendo como objetivo promover produtos que por estarem na moda, se transformam velozmente em objetos de desejo.

Além de tornar esses objetos em desejos, o marketing busca fazer deles algo com que as pessoas se identifiquem e compreendam como extremamente necessários em suas vidas, fazendo-as esquecer-se daquilo que realmente é

importante. Conforme Cobra (2007, p. 17) “na verdade, quando o desejável vira necessário, esquece-se do que é preciso de fato”.

Quando uma pessoa escolhe um objeto que está na moda como sua compra, espera que este objeto proporcione a ela uma recompensa. Sendo esta recompensa, à aceitação social que ocorre devido à compra.

Quando a moda é de aceitação geral, exerce sobre as pessoas um *poder coercivo*, estabelecendo quase uma punição para os que não aderirem a ela. Esse poder é legítimo na medida em que há uma crença geral de que determinada marca tem o direito de impor ditames da moda. Quando a marca se torna referência do produto, surge conseqüentemente o *poder de referência*, ou seja, usar a marca também é uma referência para o usuário. Exemplo: ‘Tênis é NIKE’ é uma referência da marca para uma categoria de tênis esportivo, mas a marca também é uma referência para o usuário; a marca distingue o usuário. (COBRA, 2007, p.18)

Para Sant’Anna (2007) o estímulo as pessoas comprarem segue de perto as transformações ocorridas no sistema econômico global. A partir do século XX, houve um extrapolamento do impulso de compra do consumidor, onde o marketing o convence a desejar comprar, e as mercadorias por sua vez, foram sendo revestidas de mensagens que as separavam da realidade palpável, ligando-as à qualidade ou funcionalidade.

A publicidade em geral cabe a tarefa de criar fantasias desejosas nas pessoas, para que estas através dessa fantasia, vão do estágio de querer ter porque está na moda, ao estágio da necessidade de ter porque está na moda. O indivíduo passa a se expressar por suas posses. (SANT’ANNA, 2007)

Como desejo, o consumo não se atém à racionalidade; envereda-se pela emoção e dispensa as justificativas causais, torna-se autogerado e autopropelido a sua realização. Como desejo, o consumo tem a si mesmo como objeto e, sendo antropofágico, permanece insaciável eternamente. A demanda reclama, descarta o já visto e apaixonava-se pelo *novo*, o *outro* que atualiza o *mesmo*. A produção visa sua crescente prosperidade e, assim, os consumidores submetidos por seus desejos são cooptados pelo marketing, que difunde o imaterial em algo concreto, e esse, como mercadoria, se subjetiva no signo que expressa. (SANT’ANNA, 2007, p. 53)

Hoje o comércio mundial é amplamente impulsionado pelos produtos de moda, mais precisamente nos setores têxtil e de vestuário, que conforme COBRA (2007), de 1990 para 2001, cresceu de US\$ 212 bilhões para US\$ 342

bilhões, sendo um crescimento de 62%, que corresponde a um aumento médio anual de 6,2%.

A moda atualmente é globalizada e no mercado da mesma, os protagonistas são os estilistas, os designers e os varejistas, porém, a moda tem como sua base principal, a tecnologia, com o intuito de tornar rapidamente os produtos de hoje ultrapassados para que assim haja um impulsionamento para o consumo das inovações. Portanto, a volatilidade do mundo *fashion* é além da garantia do seu lucro, a sua sobrevivência.

Para Cobra (2007) o consumidor através do marketing maciço é englobado pela moda; hoje a comunicação ágil e fácil é a principal responsável pela maioria dos artigos de moda consumidos pelo mundo. Devido ao acesso a internet, mas não só a ela, como também revistas, jornais, filmes, televisão, quase todos os meios de comunicação. E através destes o consumidor é largamente bombardeado por anúncios, e notícias de moda que o alcançam em tempo real. Não importando o lugar que esteja, em casa, no trabalho, ele é abordado por e-mails, telefonemas, tudo para que consuma mais.

Portanto, segundo Cobra (2007) a moda fixa-se em um ambiente influenciado pela mídia, e faz com que os consumidores sejam seus dependentes. A moda ao mesmo tempo em que alardeia, diferencia e valoriza o ego das pessoas.

Além de influenciar, o que é tido como característica negativa por alguns, a moda é uma grande geradora de empregos, pois se trata de uma indústria, e assim está atrelada a renovação, ao consumo e concluindo à circulação de dinheiro, movimentando assim grande parte da economia mundial atingindo, segundo Cobra (2007, p.24): “[...] desde o estilista até a faxineira da loja em que comprou a roupa”.

Para Cobra (2007), no tocante a moda, estão amplamente envolvidas as áreas de criatividade, produção, administração e marketing. Além dessas áreas empregam-se em moda os conhecimentos advindos da Psicologia e da Sociologia, para encantar e construir o fascínio nas pessoas. A moda é algo multidisciplinar que envolve e desafia.

O mercado da moda é antes de tudo um negócio que segue as tendências da economia, dos estilos de vida das pessoas, suas atitudes e principalmente seus desejos.



O conceito do marketing em moda de acordo com Cobra (2007) é a identificação das necessidades e dos desejos do cliente para que sejam desenvolvidos produtos onde o *design* e as características estejam atrelados à evolução tecnológica. Isso demanda criar o produto certo e fazer com que o cliente o conheça e levá-lo ao cliente através de canais de distribuição adequados.

Conforme Cobra (2007) o marketing de produtos de moda tem como conceito os quatro Cs, sendo eles:

- a) cliente: o comprador, o canal de distribuição (varejo ou atacado) e o consumidor final;
- b) conveniência: o distribuidor do produto deve levar conveniência ao consumidor final, aquele que irá usar o produto;
- c) comunicação: o marketing é o principal na estratégia de comunicação e deve ter o poder de convencer o consumidor a comprar.
- d) custo: os custos de marketing devem acompanhar o mercado, para não onerar o comprador.

Cobra (2007) conclui, para que o produto de moda tenha uma boa gestão, precisa saber alongar e encurtar seu ciclo de vida de acordo com os objetivos do mercado. Além do mais, os produtos de moda precisam de uma base sustentável que apóiem sua estrutura, sendo estas guiadas por estratégias consistentes de marketing e comunicação.

O negócio da moda depende, portanto, de inspiração, criatividade e intuição, por parte dos estilistas, e de organização e estratégia, por parte dos gestores, para conceber, produzir e vender produtos de sucesso. (COBRA, 2007, p.27)

## CAPÍTULO III

### MARKETING E ESTRATÉGIA: UMA VISÃO GLOBAL

#### 3. MARKETING

O marketing é importante para a sociedade de muitos modos. Os custos de marketing absorvem cerca de metade de cada dólar do comprador. As atividades de marketing são desempenhadas tanto nas organizações de negócios quanto nas demais.

As atividades de marketing ajudam as organizações de negócios a gerar lucros e ajudam ainda a alimentar a economia cada vez mais globalizada. O conhecimento do marketing aumenta a consciência do consumidor.

Finalmente, o marketing é responsável por promover o bem-estar dos consumidores e da sociedade.

##### 3.1 Conceito Marketing

Conforme Pride; Ferrell (2001), o marketing engloba muitas atividades, além das que a maioria das pessoas imagina. O marketing é um o processo de criar, distribuir, promover e apreciar bens, serviços e idéias para facilitar relações de troca satisfatórias com clientes em um ambiente dinâmico.

A essência do marketing é desenvolver trocas satisfatórias nas quais tanto os clientes quanto as empresas se beneficiem. O cliente espera ganhar uma recompensa ou benefício que exceda o custo incorrido na transação de marketing. A empresa espera ganhar algo de valor em troca, geralmente o preço cobrado pelo produto. (Pride; Ferrell, 2001).

As organizações geralmente focam seus esforços de marketing em um determinado grupo de clientes, ou mercado-alvo. Assim, o marketing é mais do que a simples publicidade ou venda de um produto; implica desenvolver e

gerenciar um produto que satisfará as necessidades do cliente. Seu foco é fazer com que o produto esteja disponível no lugar certo e a um preço aceitável para os compradores. Requer também comunicar informações que ajudem os clientes a determinar que o produto satisfará suas necessidades.(Pride; Ferrell, 2001).

As atividades são planejadas, organizadas, implementadas e controladas para atender às necessidades dos clientes, dentro do mercado-alvo. Os profissionais do marketing referem-se a essas atividades – produção, distribuição, promoção e apreciação – como o mix de marketing, porque elas decidem que tipo de elemento será usado e em que volumes. Uma das principais metas de um gerente de marketing é criar e manter a mistura correta desses elementos para satisfazer as necessidades dos clientes de um tipo geral de produto.(Pride; Ferrell, 2001).

A venda está voltada para as necessidades do vendedor; o marketing, para as necessidades do comprador. A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a idéia de satisfazer as necessidades de clientes por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associado a sua criação, entrega e consumo final. (KOTLER; KELLER , 2006, p 14)

### 3.2 A importância do Marketing

De acordo com Kotler; Keller (2006), o sucesso financeiro muitas vezes depende da habilidade de marketing, finanças, operações, contabilidade e outras funções de negócios que não terão sentido se não houver uma demanda para produtos e serviços suficientes para que a empresa obtenha lucro, mas tomar as decisões corretas nem sempre é fácil.

Os gerentes de marketing precisam tomar decisões importantes, como quais características incluir em um novo produto, a que preço oferecê-lo aos consumidores, onde vender seus produtos e quanto gastar em propaganda e vendas. E também devem tomar decisões mais detalhadas, como escolher as palavras e as cores para uma nova embalagem. Kotler; Keller (2006).

### 3.3 Troca e Transações

Segundo Kotler; Keller (2006), a troca, que é o conceito central do marketing, envolve a obtenção de um produto desejado e de alguém oferecendo algo em troca. A efetivação ou não da troca depende de que as duas partes concordem com termos que deixarão ambas em uma situação melhor do que antes. A troca é um processo de criação de valor, porque normalmente deixa as partes envolvidas em melhor situação.

Para os autores, duas partes estão engajadas em uma troca se estiverem negociando, isto é, tentando chegar à condições aceitáveis para ambas. Quando se chega a um acordo, diz-se que ocorre uma transação. Uma transação é uma troca de valores entre duas ou mais partes. Uma transação envolve várias dimensões, pelo menos duas coisas de valor, acordo no que diz respeito às condições; momento do acordo e local do acordo. Geralmente existe um sistema legal para apoiar e exigir o cumprimento do acordo por todas as partes. (Kotler; Keller, 2006).

### 3.4 A que se aplica o marketing

Segundo Kotler; Keller (2006), os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias da seguinte forma:

- a) bens, bens tangíveis ou produtos: constituem a maior parte do esforço de produção e marketing da maioria dos países. E não são só as empresas que colocam bens no mercado; graças a internet, até mesmo os indivíduos podem comercializar produtos eficazmente;
- b) serviços: à medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na produção de serviços. Entre os serviços estão aqueles prestados por empresas aéreas, hotéis, locadoras de automóveis, barbeiros, esteticistas e pessoas de

manutenção e reparo, assim como aqueles prestados por profissionais que trabalham em uma empresa ou para ela, como contadores, advogados, engenheiros, médicos, programadores de software e consultores gerenciais;

c) eventos: em determinados períodos, empresas promovem eventos como grandes feiras setoriais, espetáculos artísticos e comemorações de aniversário. Há toda uma categoria de profissionais que se encarregam de planejar reuniões e elaborar os detalhes de um evento, a fim de se certificar de que tudo sairá conforme o planejado;

d) experiências: orquestrando diversos serviços e mercadorias, é possível criar, apresentar e comercializar experiências. Há também mercado para experiências customizadas;

e) pessoas: o marketing de celebridades tornou-se um negócio importante. Hoje, toda estrela de cinema tem um agente, um empresário e ligações com uma agência de relações públicas;

f) lugares: cidades, estados, regiões e países inteiros competem ativamente para atrair turistas, fábricas, sedes de empresas e novos moradores. Entre os profissionais de marketing de lugares estão especialistas em desenvolvimento econômico;

g) propriedades: são direitos intangíveis de posse, tanto de imóveis como de bens financeiros;

h) organizações: trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público-alvo. Para tanto, investem em propaganda de identidade corporativa;

i) informações: podem ser produzidas e comercializadas como um produto. É essencialmente isso que escolas e universidades produzem e distribuem, mediante um preço, aos pais, aos alunos e às comunidades;

j) idéias: toda oferta de marketing traz em sua essência uma idéia básica. Os profissionais de marketing social estão sempre às voltas com a promoção de idéias como “Amigos não deixam amigos dirigirem alcoolizados” e “A vida em primeiro lugar”.

### 3.5 Como as empresas e o marketing estão mudando

Conforme Kotler; Keller (2006), o mercado não é mais o que era antes. Ele está radicalmente diferente, em virtude de forças sociais importantes e algumas vezes interligadas que criaram novos comportamentos, oportunidades e desafios. Dentre esses desafios Kotler; Keller (2006) destacam:

- a) mudança tecnológica: a revolução digital criou uma Era da Informação. A Era Industrial caracterizou-se pela produção e pelo consumo em massa. A Era da Informação promete levar a níveis de produção. Além disso, grande parte dos negócios de hoje é efetuada por meio de redes eletrônicas, intranets, extranets e a internet;
- b) globalização: os avanços tecnológicos tornaram mais fácil para as empresas fazerem negócios;
- c) desregulamentação: muitos países desregulamentaram alguns setores para aumentar a concorrência e as oportunidades de crescimento;
- d) privatização: privatizaram suas empresas estatais para aumentar sua eficiência;
- e) aumento do poder do cliente: os clientes esperam maior qualidade e mais serviços, além de certo grau de customização;
- f) customização: a empresa é capaz de produzir individualmente bens diferenciados;
- g) concorrência ampliada: fabricantes de produtos de marca enfrentam intensa concorrência de marcas, o que resulta em aumento nos custos de promoção e em redução das margens;
- h) convergência setorial: as fronteiras entre os setores tornam-se cada vez mais indistintas à medida que as empresas se dão conta de que há novas oportunidades na intersecção entre dois ou mais setores;
- i) transformação no varejo: pequenos varejistas estão sucumbindo ao poder crescente das grandes redes de varejo e dos 'dominadores de categoria';
- j) desintermediação: o sucesso fantástico das primeiras 'ponto com' reduziram ou excluíram a intermediação na entrega de produtos e serviços, instalou o terror no coração de muitos fabricantes e varejistas bem estabelecidos.

### 3.6 A orientação de marketing

Segundo Kotler; Keller (2006), a orientação de marketing é a chave para atingir os objetivos organizacionais. Consiste em a empresa ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior e seus mercados-alvo escolhidos.

As empresas que acolhem a orientação de marketing alcançam desempenho superior as outras, pois ao entender e suprir as necessidades expressas dos clientes a empresa desenvolve um alto nível de inovação. No caminho para se converter a uma orientação de marketing, a empresa enfrenta três obstáculos: resistência organizada, lentidão para aprender e rapidez para esquecer, afirmam Kotler; Keller (2006).

### 3.7 Tipos de Marketing

#### 3.7.1 Marketing Holístico

Segundo Kotler; Keller (2006), um conjunto de forças que apareceram na última década exige novas práticas de marketing e de negócios. Hoje as empresas têm novas capacidades que podem transformar a maneira como sempre fizeram marketing.

As empresas precisam refletir profundamente sobre como operar e competir em um novo ambiente de marketing. Profissionais de marketing do século XXI reconhecem cada vez mais a necessidade de uma abordagem mais completa e coesa que transcenda as aplicações tradicionais da orientação de marketing.

Conforme autores, o marketing holístico pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos. Reconhecem que no marketing 'tudo é

importante'- o consumidor, os funcionários, outras empresas e a concorrência, assim como a sociedade como um todo – e que muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente integrada.

Os profissionais de marketing devem lidar com uma variedade de questões e certificar-se de que as decisões em uma área são coerentes com as decisões em outras. O marketing holístico é, portanto, uma abordagem do marketing que tenciona reconhecer e harmonizar o escopo e as complexidades das atividades de marketing.

### 3.7.1.1 Conceitos centrais

Para Kotler; Keller (2006), um conjunto de conceitos estabelece a base para a administração de marketing e para uma orientação de marketing holístico, sendo:

- a) necessidades, desejos e demandas: o profissional de marketing deve tentar entender as necessidades, os desejos e as demandas do mercado-alvo;
- b) mercado-alvo, posicionamento e segmentação: uma empresa raramente pode satisfazer a todos em um mercado;
- c) ofertas e marcas: as empresas atendem a necessidades emitindo uma proposta de valor;
- d) valor e satisfação: a oferta será bem-sucedida se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo;
- e) canais de marketing: para atingir um mercado-alvo, a empresa usa três tipos de canais de marketing, os canais de comunicação que transmitem mensagens de compradores-alvo, canais de distribuição para representar, vender ou entregar produtos físicos ou serviços ao comprador ou usuário e os canais de serviços para efetuar transações com compradores potenciais;
- f) cadeia de suprimentos: enquanto os canais de marketing ligam a empresa aos compradores-alvo, a cadeia de suprimento é um canal mais longo, que se estende das matérias-primas aos componentes dos



produtos finais – que são levados aos compradores finais. A cadeia de suprimento representa um sistema de entrega de valor;

g) concorrência: inclui todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar;

h) ambiente de marketing: é constituído pelo ambiente de tarefa e o ambiente geral. O ambiente de tarefa inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, distribuição e promoção de oferta. O ambiente geral é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente tecnológico, ambiente político-legal e ambiente sociocultural. Todos contem forças que podem produzir um impacto relevante sobre os participantes do ambiente de tarefa;

i) planejamento de marketing: o processo de planejamento de marketing consiste em analisar oportunidades, selecionar mercados-alvo, desenvolver estratégias, desenvolver programas e gerenciar o esforço de marketing.

### 3.7.2 Marketing de Relacionamento

Segundo Kotler; Keller (2006), um dos principais objetivos do marketing é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa.

O marketing de relacionamento tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios, com partes-chaves que são os clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing a fim de conquistar ou manter negócios com eles. Ele constrói fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes.

### 3.7.3 Marketing Integrado.

Segundo Kotler; Keller (2006), a tarefa do profissional de marketing é delinear atividades de marketing e montar programas de marketing totalmente integrados para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores.

O programa de marketing consiste em numerosas decisões quanto às atividades de marketing de aumento de valor a serem usadas. As atividades de marketing podem assumir muitas formas, que são os dois temas fundamentais do marketing integrado, a primeira diz que muitas atividades de marketing diferentes são empregadas para comunicar e entregar valor e a segunda que todas as atividades de marketing são coordenadas de modo que seus efeitos conjuntos sejam maximizados.

#### 3.7.4 Marketing Interno.

Segundo Kotler; Keller (2006), o marketing holístico incorpora o marketing interno, que garante que todos na organização, especialmente a gerência sênior, acolham os princípios de marketing apropriados.

O marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes. O marketing interno deve acontecer em dois níveis. No primeiro envolve as várias funções de marketing como forças de vendas, propaganda, serviço ao cliente, gestão de produtos e pesquisa de mercado, sendo que essas devem funcionar juntas. No segundo nível o marketing deve ser acolhido por todos os departamentos da empresa, assim todos pensarão como clientes. Neste o marketing é uma orientação da empresa e o pensamento de marketing esta difundido por toda parte.

#### 3.7.5 Marketing Socialmente Responsável.

Segundo Kotler; Keller (2006), o marketing holístico também incorpora o marketing socialmente responsável e a compreensão de preocupações mais

abrangentes, assim como os contextos éticos, ambiental, legal e social das atividades e dos programas de marketing.

As causas e os efeitos do marketing vão claramente além da empresa e dos clientes para englobar a sociedade como um todo.

A responsabilidade social também requer que muitos profissionais de marketing analisem cuidadosamente o papel que desempenham e poderiam desempenhar em termos de bem-estar social.

### 3.7.6 Marketing de Segmento

Para Kotler; Keller (2006), um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências. Portanto, pode-se distinguir entre compradores de automóveis os que desejam basicamente um meio de transporte e aqueles que desejam alto desempenho, luxo e segurança.

Deve-se tomar cuidado para não confundir um segmento com um setor. Uma empresa automobilística pode dizer que focará compradores jovens de classe média. O problema é que esses compradores diferem em suas preferências sobre carros, pois alguns querem um modelo barato, já outros, modelos caros.

Os compradores jovens de classe média são um setor, não um segmento. Os profissionais do marketing não criam os segmentos, sua tarefa é identificá-los e decidir em quais vão se concentrar. O marketing de segmento oferece benefícios importantes em relação ao marketing de massa.

A empresa pode planejar, definir preços, divulgar e fornecer o produto ou serviço para melhor satisfazer o mercado-alvo. Também é possível ajustar o programa e as atividades de marketing para refletir melhor o marketing da concorrência.

Contudo, o próprio segmento é em parte uma ficção, uma vez que nem todas as pessoas querem exatamente a mesma coisa.

### 3.7.7 Marketing de Nicho

De acordo com Kotler; Keller (2006), um nicho é um grupo definido mais estritamente que procura por um mix de benefícios distintos. Em geral, para identificar nichos os profissionais de marketing subdividem um segmento em subsegmentos.

Segundo os autores um nicho atraente tem as seguintes características:

- a) os clientes têm um conjunto de necessidades distintas;
- b) os clientes concordam em pagar um preço mais alto à empresa que melhor suprir essas necessidades;
- c) o nicho não costuma atrair outros concorrentes;
- d) nicho gera receitas por meio da especialização;
- e) e o nicho tem potencial para crescer e gerar lucros maiores.

Enquanto os segmentos são grandes e atraem vários concorrentes, os nichos são pequenos e normalmente atraem apenas uma ou duas empresas.

As empresas que praticam marketing de nicho entendem tão bem as necessidades de seus clientes que estes concordam em pagar um preço *premium*.

### 3.7.8 Marketing Local

Segundo Kotler; Keller (2006), o marketing direcionado está levando a programas de marketing idealizados de acordo com os desejos e as necessidades de grupos de clientes locais, ou seja, aquele direcionado a áreas comerciais, bairros e até mesmo lojas.

Segundo as características demográficas de cada bairro, o Citibank, por exemplo, fornece diferentes opções de mix de serviços bancários em suas agências. A Kraft ajuda as cadeias de supermercados a identificar os tipos de queijos e a posição nas prateleiras que aperfeiçoarão as vendas em pequenas, médias e grandes lojas de diferentes bairros.

O marketing local reflete em tendência crescente chamada marketing *grassroots*. As atividades de marketing procuram ficar tanto quanto possível próximas e pessoalmente relevantes para cada cliente. Atribui-se muito do sucesso inicial da Nike, por exemplo, a sua habilidade de atrair consumidores-alvos por meio de ações de marketing *grassroots*, como patrocinar times escolares locais, oferecer clínicas especialistas e fornecer calçados, uniformes e equipamentos.

### 3.8 Conceitos, tendências e tarefas fundamentais de marketing.

Para compreender a função de marketing, precisa-se entender certos conceitos e tarefas, assim como as tendências atuais. Entre as tarefas necessárias para a administração de marketing bem sucedida, estão o desenvolvimento de estratégia e planos de marketing, a conexão com os clientes, a construção de marcas fortes, o desenvolvimento das ofertas do mercado, a entrega e a comunicação de valor, a captura de oportunidades de marketing e desempenho e, por fim, a obtenção de um crescimento de longo prazo bem sucedido.

### 3.9 Estratégias

#### 3.9.1 Conceito de Estratégias

As estratégias empresariais estão fundamentadas historicamente nos conceitos militares sobre como vencer os inimigos. Após a segunda guerra, foram incorporadas aos métodos de gestão, momento em que se tratava de estabelecer as estratégias para vencer a batalha por mercado. Entretanto, o conceito transposto à arena empresarial não se ocupa apenas de competição e vencer inimigos, amplia-se no sentido de concretizar uma situação futura

desejada, tendo em conta as oportunidades que o mercado oferece, por um lado, e os recursos de que a organização dispõe, por outro.

Conforme Oliveira (1996), estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos que a organização dispõe.

Segundo Oliveira (1996), a estratégia está relacionada à ligação da empresa com seu ambiente, e nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados desta interação estabelecida. A estratégia na empresa se relaciona à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista diminuir os problemas e o aumento das oportunidades.

### 3.9.2 Estratégia como Meio

A estratégia pode ser entendida como um meio de chegar a um fim. A estratégia nunca é um fim em si, mas um caminho, diz respeito aos métodos e recurso utilizados para se atingir um objetivo e através destes objetivos atingirem muitos outros objetivos.

### 3.9.3 Administração Estratégica

A administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado com o seu ambiente. Conforme Oliveira (1991), a administração estratégica é o estabelecimento de providências a serem tomadas pelo administrador para que a situação futura seja diferente da situação passada e atual. Desde o tempo de Fayol, a administração vem sendo definida como o processo de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

### 3.9.4 Estratégias, Tático e Operacional.

Segundo Oliveira (1996), o uso da palavra estratégia está associado às grandes decisões tomadas em uma empresa, caracterizam-se por ter influência no longo prazo e por impactar a organização como um todo.

As decisões estratégicas são contrapostas às decisões táticas e operacionais. As decisões táticas se dão normalmente no nível gerencial e geralmente consistem em decisões para operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela direção da empresa. Caracterizam-se por um impacto de médio prazo e sua extensão reduz-se a um conjunto de áreas ou setores da organização.

As decisões operacionais representam a materialização das decisões estratégicas e táticas. São decisões cotidianas e seu impacto, em teoria, reduz-se no curto prazo.

A estratégia resulta numa maneira de distribuir os recursos básicos da empresa em curto prazo, isto é, decisões que distinguem das de nível tático, ou operacional, e envolve toda a participação dos superiores da empresa. No entanto, estratégias e táticas têm um alvo comum: o mercado visado. O poder de sedução que os mercados visados exercem sobre as empresas depende de seu poder de atratividade, sendo importante saber manter e não apenas conquistar.

### 3.9.5 Estratégias de Marketing

Segundo Kotler; Armstrong (2003), as estratégias de Marketing são muito importantes para que o produto ou serviço tenha sucesso. Com o mercado cada vez mais competitivo e exigente as empresas estão sempre aprimorando suas estratégias de marketing.

Para eles, compreender os clientes é essencial, mas não suficiente. De acordo com o conceito de marketing, as empresas ganham vantagem

competitiva satisfazendo as necessidades dos consumidores-alvos melhor que os concorrentes. Assim, as estratégias de marketing devem levar em conta não somente as necessidades dos consumidores-alvos, mas também as estratégias dos concorrentes.

Para eles, o primeiro passo é a análise da concorrência, assim depois dessa avaliação e seleção dos concorrentes parte-se para o segundo passo que é o desenvolvimento de estratégias competitivas de marketing que possam consolidar a empresa frente aos concorrentes. As empresas depois de identificar e avaliar seus principais concorrentes, devem, então, elaborar suas estratégias competitivas de marketing, para que ganhem vantagens, oferecendo assim valor superior aos seus clientes.

#### 3.9.5.1 Os Quatro PS

Quando se fala em estratégias de marketing, deve-se ter em mente os chamados quatro Ps do marketing: produto, preço, praça e promoção. A estratégia de vendas está relacionada diretamente com a estratégia de marketing da empresa e procura estabelecer a maneira como irá vender o produto e/ou serviço. Levando em conta os quatro Ps mencionados, que conforme Pride; Ferrel (2001), são:

- a) produto: refere-se à maneira como os consumidores percebem sua empresa e seu produto em relação à concorrência. Os negócios se encontram agrupados da mesma maneira que os indivíduos. O posicionamento deve ser realizado no sentido de manter a imagem do produto/serviços no mercado, segundo as políticas de posicionamento previamente estabelecidas, o nome da marca, variedade de produtos, qualidade, design, características, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções são as qualidades que estabelecem o produto;
- b) preço: o preço é a ferramenta efetiva de marketing, pois afeta a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o mercado-alvo. Os descontos, concessões, prazos para pagamento e



condições de créditos são outras formas de marketing, pois assim conquistam os clientes;

c) praça: os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais os produtos são colocados à disposição do consumidor, o propósito da distribuição é levar ao consumidor o que ele precisa;

d) promoção: a promoção de vendas, propaganda, publicidade, força de vendas são formas de aumentar a participação de mercado, melhora da imagem da marca, aumento do conhecimento do seu negócio, identificação de vantagens competitivas, preparação do terreno para vendas futuras, vendas pessoal, a qual é conhecida como venda de pessoa a pessoa.

### 3.9.5.2 Estratégias de Marketing para Ciclo de Vida do Produto

Para Kotler; Keller ( 2007), as estratégias de marketing para o ciclo de vida do produto estão no posicionamento e diferenciação da empresa, que devem mudar, uma vez que o produto, o mercado e os concorrentes mudam ao longo do ciclo de vida do produto. Ao afirmar que o produto possui um ciclo de vida, aceita-se quatros fatos:

a) o produto tem vida limitada;

b) as vendas dos produtos atravessam estágios diferente, cada qual com desafios e oportunidades para o vendedor;

c) os lucros sobem e descem nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto;

d) os produtos exigem estratégias diferentes de marketing, finanças, produção, compras e recursos humanos para cada estágio de seu ciclo de vida.

De acordo com Kotler; Keller (2007), as estratégias de marketing no estágio de introdução são preparar um novo produto, solucionar problemas técnicos, abastecer os revendedores e conquistar a aceitação do consumidor,

sendo que o crescimento das vendas costuma ser lento neste estágio. (Kotler; Keller, 2007).

As estratégias de marketing no estágio de crescimento são marcadas pela rápida elevação nas vendas. Quando o usuário gosta do produto comenta sobre este, levando novos consumidores a comprá-lo, novos concorrentes ingressam, atraídos pelas oportunidades, lançam novas características no produto e expandem a distribuição. (Kotler; Keller, 2007).

As estratégias de marketing quando o produto está no estado de maturidade é determinada pelo momento do crescimento das vendas que se tornará mais vagarosa. Este estágio dura um pouco mais que os anteriores e apresenta desafios consideráveis para o gerenciamento de marketing que terá que divulgar um produto maduro. (Kotler; Keller, 2007).

As estratégias de marketing no estágio de declínio, ou seja, naquele em que as vendas caem devido a inúmeros fatores como: avanço tecnológico, mudanças nos gostos dos consumidores e acirramento da concorrência nacional e internacional, são estratégias menores, pois o investimento em propaganda cai e a empresa já começa direcionar seu marketing para outro seguimento.

### 3.9.5.3 Estratégias Competitivas de Posicionamento

Segundo Kotler; Armstrong(2003), há três estratégias competitivas de posicionamento que as empresas poderiam adotar:

- a) liderança pelo custo total: a empresa se empenha para alcançar os menores preços de custo de produção e distribuição, de modo que possa repassar aos seus clientes preços menores do que os dos seus concorrentes e assim conquistar maior participação no mercado;
- b) diferenciação: a empresa busca criar uma nova linha de produtos, serviços e um programa de marketing altamente diferenciado, de modo a conquistar liderança da classe no setor;
- c) foco: a empresa foca seus serviços num ótimo atendimento de uns poucos segmentos de mercado, em vez de procurar o mercado inteiro.

#### 3.9.5.4 Estratégias: de Líder de Mercado, Desafiante de Mercado, Seguidores de Mercado e de Ocupação de Nicho

De acordo com Kotler; Armstrong (2003), a maioria dos setores tem um líder de mercado reconhecido. Detém a maior participação de mercado e habitualmente lidera as outras empresas nas alterações de preço, no lançamento de novos produtos, na cobertura de distribuição e nos gastos com promoção. O líder pode ser ou não admirado ou respeitado, mas as outras empresas o desafiam, imitam ou evitam.

As empresas, de acordo com o seu perfil, podem adotar estratégias de líder de mercado, sendo elas: estratégias desafiantes de mercado, estratégias seguidora de mercado ou ainda estratégias ocupantes de nicho de mercado. Conforme Kotler; Armstrong (2003), essas estratégias tem como objetivos:

- a) estratégias de líder de mercado: expandir o mercado total, proteger a participação de mercado e expandir a participação de mercado;
- b) estratégias de desafiante de mercado: atacar frontalmente e atacar indiretamente;
- c) estratégias de seguidora de mercado: seguir de perto e seguir a distância;
- d) estratégias de ocupação de nicho de mercado: por cliente, mercado, qualidade/preço, serviço e ocupante de nichos múltiplos.

Enquanto os objetivos são a expressão de onde a empresa pretende ir, a estratégia é um planejamento completo para se chegar lá. Os elementos principais na formulação das estratégias de marketing são cinco: segmentação de mercado, posicionamento de mercado, estratégia de entrada no mercado, estratégia do composto de marketing e estratégia de tempo (KOTLER, 2006, p 95)

As empresas devem estar constantemente em alerta, pois outras empresas estão sempre desafiando suas forças ou tentando tirar vantagens de suas fraquezas.

### 3.9.5.5 Estratégia Corporativa, Estratégia de Negócio e Estratégias Funcionais.

#### 3.9.5.5.1 Estratégias Corporativa

Para Fernandes; Berton (2007); a distinção é particularmente útil no caso de grandes corporações diversificadas, mas também pode ser estendida para organizações de menor porte. Basicamente, a estratégia corporativa responde a questão “em que negócio estamos e em que negócios deveríamos estar?”. A questão se aplicaria, por exemplo, a um grupo na área de comunicação, atuante no setor de televisão, considerando se entra ou não na área de internet ou imprensa escrita.

#### 3.9.5.5.2 Estratégias de Negócios

Segundo Fernandes; Berton (2007); formular estratégias de negócios envolve a tomada de decisões na divisão ou na unidade de negócios. Naturalmente, essas estratégias devem ser consistentes com a estratégia global da organização para aquela linha específica de negócios. Os negócios em uma organização podem ser analisados por intermédio de algumas abordagens distintas. Essas abordagens permitem identificar a participação que uma linha de negócios ou produto possui na formação dos rendimentos de uma empresa ou na posição que essa linha de produtos ocupa no mercado.

A estratégia de negócio foca em unidades específicas, com produtos e serviços concebidos e vendidos para um grupo definido de clientes e com concorrentes conhecidos. Seu nível de análise são as chamadas unidades estratégicas de negócio.

### 3.9.5.5.3 Estratégias Funcionais

A estratégia funcional refere-se às ações adotadas em áreas particulares da administração. Assim, falam-se estratégias de marketing, estratégias de operações/produção, estratégias de recursos humanos ou estratégias financeiras. Nesse caso, as estratégias funcionais são os detalhamentos da estratégia mais ampla (corporativa ou de negócio) para as áreas funcionais.

Entretanto, esse conceito pode ser adaptado às especificidades do negócio e, assim, pode-se falar em estratégias de qualidade, de pesquisa e de desenvolvimento.

### 3.9.5.6 Estratégia de Sobrevivência

Conforme Oliveira (1996); este tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas “negras” (altos índices de pontos fracos internos e ameaças externas). Em qualquer outra situação, quando a empresa adota esta estratégia “por meio”, as consequências podem ser desastrosas.

Numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas. Naturalmente, uma empresa tem dificuldades de utilizar esta estratégia por um período de tempo muito longo, pois poderá ser “engolida” pelo ambiente.

A sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis no futuro, como: lucros maiores, vendas incrementadas, maior participação no mercado etc.; mas não como um objetivo único da empresa, ou seja, estar numa situação de “sobreviver por sobreviver”.

Segundo Oliveira (1996), os tipos que se enquadram na situação de estratégia de sobrevivência são:

- a) redução de custos: é a estratégia mais utilizada em período de recessão;
- b) desinvestimento: é comum as empresas se encontrarem em conflito de linhas de produtos que deixam de ser interessantes;
- c) liquidação de negócio: é uma estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser fechar o negócio.

#### 3.9.5.7 Estratégia de Manutenção

Conforme Fernandes; Berton (2007); a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, entretanto, ela possui uma série de pontos fortes: disponibilidade financeira, recursos humanos e tecnologia, acumulados ao longo do tempo, que possibilitam ao administrador, além de querer continuar sobrevivendo, também manter a sua posição conquistada até o momento. Para tanto, deverá sedimentar e usufruir ao máximo os seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar os seus pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos da concorrência e evitar ou minimizar a ação de seus pontos fortes. Diante desse panorama, a empresa pode continuar investindo, embora de maneira moderada.

De acordo com Fernandes; Berton (2007), a estratégia de manutenção pode apresentar três situações:

- a) estratégia de estabilidade: a estratégia procura, principalmente, a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou, ainda, o seu retorno em caso de perda;
- b) estratégia de nicho: a empresa procura dominar um segmento de mercado que ela atua, concentrando o seu esforço e recursos em preservar algumas vantagens competitivas;
- c) estratégia de especialização: a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produto/mercado.

### 3.9.5.8 Estratégia de Crescimento

Para Fernandes; Berton (2007); a empresa tem predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa. Normalmente, o executivo procura, nesta situação, lançar novos produtos e aumentar o volume de vendas.

Conforme Fernandes; Berton (2007), algumas das estratégias inerentes à postura de crescimento são:

- a) estratégia de inovação: a empresa está sempre procurando antecipar-se aos seus concorrentes através de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços, portanto, a empresa deve ter acesso rápido e direto a todas as informações necessárias num mercado de rápida evolução tecnológica;
- b) estratégia de internacionalização: a empresa estende suas atividades para fora de seu país de origem;
- c) estratégia de *joint venture*: uma estratégia usada para entrar em novo mercado onde duas empresas se associam para produzir um produto;
- d) estratégia de expansão: o processo de expansão de empresas deve ser planejado, caso contrário podem ser absorvidas pelo governo ou outras empresas nacionais ou multinacionais.

### 3.9.5.9 Estratégia de Desenvolvimento

Neste caso, a predominância é de pontos fortes e de oportunidades. Diante disso, o executivo deve procurar desenvolver a empresa.

Para Fernandes; Berton (2007), o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais; pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou procurar novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação desses dois eixos (mercadológico e tecnológico) permite ao executivo construir novos negócios

no mercado. A empresa aparece como multidivisionada em empreendimentos diversos e assume frequentemente a forma de conglomerado dirigido a partir de uma empresa *holding*.

De acordo com Fernandes e Berton (2007), o desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações:

- a) desenvolvimento de mercado: ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados;
- b) desenvolvimento de produto ou serviços: ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais;
- c) desenvolvimento financeiro: corresponde à situação de duas empresas de um mesmo grupo empresarial, ou mesmo empresas autônomas e/ou concorrentes, sendo que, uma apresenta poucos recursos financeiros (ponto fraco em recursos financeiros) e grandes oportunidades ambientais, e a outra empresa, o inverso (ponto forte em recursos financeiros e poucas oportunidades ambientais), essas empresas se juntam, associam-se ou fundem-se em nova empresa, que passa a ter tanto ponto forte em recursos financeiros quanto oportunidades ambientais;
- d) desenvolvimento de capacidade: ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidade usufruídas e/ou potenciais, e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidade ambiental;
- e) desenvolvimento de estabilidade: corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar as suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico.

#### 3.9.5.10 Estratégias Alternativas

Para Fernandes; Berton (2007); o propósito básico é o estabelecimento de alternativas de ação que englobem as possíveis configurações da empresa



perante o binômio produto-mercado. Para que tais configurações possam ser consideradas adequadas pelos administradores, é necessário que cada uma delas seja dimensionada de modo que seja:

- a) competitiva;
- b) relacionadas entre si;
- c) possível de ser operacionalizada com recursos que estão à disposição da empresa no momento considerado.

Assim, o conjunto de objetivos e desafios estabelecidos pela empresa poderá ser alcançado por alternativas estratégicas. Uma proveitosa característica de um método de formulação de estratégia pode ser o contínuo processo de múltiplos estágios de estreitamento do campo de alternativas, que reduz a lista final de alternativas a um número relativamente pequeno delas, algumas vezes, há uma única alternativa aceitável. Outra característica pode ser a possibilidade de imputação de prioridades dos respectivos objetivos e desafios, desde que possam ser utilizados como pesos para computar uma completa escala de cada uma das alternativas restantes.

#### 3.9.5.10 Escolha da Estratégia

Um dos aspectos mais importantes no processo estratégico é a escolha da estratégia, normalmente será a que representa a melhor interação entre a empresa e o ambiente.

De acordo com Oliveira (1996), os principais determinantes da escolha da estratégia são as aspirações do executivo-chefe quanto à sua vida pessoal, à vida de sua empresa como uma instituição e às vidas daqueles envolvidos na empresa.

Neste ponto deve-se analisar “o porquê” uma estratégia foi definida de determinada forma. Isto porque, depois de todas as análises e estudos necessários para o estabelecimento de uma estratégia, existe um ponto em que o administrador com o poder de decisão estabelece qual deverá ser implementada.

A questão é “como a estratégia tomou esse caminho”. A explicação está nas orientações dos donos e/ou executivos da empresa, pois sua importância pessoal determinará quais alternativas estratégicas serão escolhidas, quais recursos serão dispensados, quais serão obtidos e como eles serão utilizados, que espécie de escopo mercado/produto será visada e qual será a ênfase competitiva da empresa.

Outro aspecto a ser salientado é que o executivo deve estar atento ao fato de que, se a estratégia escolhida tiver efeito sinérgico, será muito mais poderosa. Sinergia significa que o efeito combinado de duas ou mais estratégias levará a um resultado maior que a soma das estratégias escolhidas.

#### 3.9.5.12 Implantação da Estratégia

Para Oliveira (1996), normalmente, a implantação de uma estratégia correspondente a, um novo produto/serviço, cliente ou tecnologia e exige alterações internas na empresa, tais como: estrutura organizacional, sistema de informações e recursos. O executivo deve estar muito atento para evitar problemas quanto aos resultados apresentados pela adoção de uma nova estratégia.

Ainda segundo o autor, quando um executivo programa uma nova estratégia, deve estar atento a cinco pontos:

- a) antes de designar estratégia ambiciosa, deve estar certo de que não haverá grave sobrecarga funcional. Isto porque o emprego de medidas para evitar esforços desnecessários nas ligações entre o plano estratégico e os atuais sistemas operacionais é sempre preferível a ter de usar corretivos após o fato;
- b) conter as ondas de choque da estratégia, os executivos podem evitar alguns problemas de separação, isolando partes da empresa contra as ondas de choque da estratégia;
- c) dedicar atenção pessoal a importantes questões de integração, cuidar da ligação de seu centro de resultados com outros componentes da empresa;

- d) o processo de planejamento estratégico não deve tornar-se um fim em si mesmo, tão burocrático e desinteressante que todos os participantes daquele processo desejariam o seu fim;
- e) comunicar-se de cima para baixo e não apenas de baixo para cima. Isto porque as decisões estratégicas afetam todas as unidades organizacionais da empresa.

#### 3.9.5.13 Avaliação da Estratégia

A avaliação da estratégia corresponde à fase na qual o executivo verifica se a estratégia, tal como foi implantada, está proporcionando o alcance dos objetivos e desafios da empresa aos quais ela estava relacionada.

Segundo Oliveira (1996), uma estratégia não deve ser avaliada apenas após a sua implementação, mas também antes da sua escolha. Os aspectos que o executivo deve analisar são:

- a) a estratégia deve estar consistente com os aspectos internos da empresa, isto é de acordo com a cultura e o clima organizacional, pois só assim será aceita e apoiada no seu desenvolvimento;
- b) a estratégia deve estar consistente com os aspectos externos da empresa, isto é de acordo com as condições e aspectos do ambiente fora da empresa;
- c) a estratégia deve estar adequada à missão, aos propósitos, aos objetivos e desafios da empresa;
- d) a estratégia deve estar adequada ao horizonte ou período de tempo considerado para que os objetivos e desafios sejam alcançados.

## CAPITULO IV

### UM ESTUDO DE CASO NA LOJA EVIDÊNCIA

#### 4. INTRODUÇÃO

A criação da palavra moda teve origem em 1650 na língua Italiana significando uso, costume, hábito, tradição, boas maneiras, moralidade ,lei, tipo, regra. A partir, do século XIX, é que se tiveram os primeiros estudos sobre a descrição dos trajes e suas tendências de criação em determinadas épocas.

Atualmente a moda é abordada como um fenômeno sociocultural, pois expressa os valores da sociedade e das pessoas através de seus vestuários e outros adornos. É uma forma de comunicação não-verbal para indicar posição social, ocupação, afiliação, disponibilidade sexual, localidade, sendo composta de diversos estilos que se transformam em uma tendência de consumo.

Cliente, qualidade, diferenciação e atendimento deve ser o foco das empresas de moda, pois dispendo de cada vez menos recursos financeiros e com uma fartura de ofertas os consumidores passaram a adotar um comportamento de cautela com mais consciência e exigência em relação ao que e onde comprar. Assim as empresas de moda devem conduzir sua imagem para serem líderes no mercado atuante.

As marcas habitam no mundo dos sonhos, do desejo, da fantasia, e vivem no imaginário das pessoas, habitam seu cotidiano, e tendo em vista a influência que a moda tem sobre os consumidores é importante, antes de qualquer coisa, conhecer as dimensões mercadológicas do negócio da moda. Entender, prever e, finalmente gerir elementos típicos do negócio da moda é o grande desafio das empresas hoje e para isso elas utilizam Estratégias de Marketing para trafegar pela mente das pessoas, bem como descobrir suas necessidades e desenvolver produtos que se transformem em objetos de desejo.

Com o objetivo de verificar se a moda influencia nas estratégias de marketing foi realizada uma pesquisa de campo na Loja Evidência, localizada

na cidade de Lins-SP, sob a orientação de colaboradores, no período de fevereiro a outubro de 2009.

Para demonstrar o pressuposto teórico foi realizada a pesquisa utilizando-se dos seguintes métodos:

**Método de Observação Sistemática:** foi observado e analisado o processo de acompanhamento às tendências de moda que a empresa realiza para criar suas estratégias de marketing, a fim de verificar como a moda influencia nessas estratégias. As informações obtidas sustentaram o estudo de caso.

**Método Histórico:** foram observados os dados e a evolução da história da empresa desde sua constituição até os dias atuais, buscando demonstrar os benefícios alcançados com a utilização de estratégias voltadas para a moda.

**Método de Estudo de Caso:** verificou-se a importância da moda nas estratégias de marketing da loja Evidência para a sua competitividade. Foram entrevistados os seguintes profissionais: Proprietário da Loja, Coordenador de Marketing e Funcionário do departamento de Marketing.

Segue relato da pesquisa.

#### 4.1 RELATO E DISCUSSÃO DA MODA NA LOJA EVIDÊNCIA

A Loja Evidência localiza-se no coração comercial de Lins, calçadão central, Rua 21 de Abril nº. 127, possuindo hoje o triplo do tamanho que possuía na sua inauguração em 1988, dessa data até os dias de hoje passou por muitas modificações e expandiu consideravelmente seu negócio, oferecendo hoje, uma alternativa de compra para o público feminino e masculino não só em roupas, mas também em roupas íntimas e acessórios.

Suas instalações são extremamente agradáveis proporcionando conforto aos clientes, estes se sentem acolhidos e têm a liberdade de transitar tranquilamente pela loja.

Como loja de roupas e acessórios a Loja Evidência prima pelo acompanhamento das tendências de moda e mostra-se sempre em sintonia com os últimos lançamentos, pois não compra mercadorias para uma

temporada inteira, mas sim continuamente, para que a loja apresente sempre as vitrines com roupas e acessórios modernos que são as últimas tendências em moda.

Seu sócio proprietário Sr. Maurício Lelis Diniz, que é responsável pelo departamento de compras, frequenta feiras de exposição de novos produtos e está sempre atento a evolução constante da moda, pois a Loja tem como sua especialidade apresentar em primeira mão às novidades. Sendo esta característica uma das principais da Loja Evidência, o público reconhece que o que há de mais novo no mercado, pode procurar na Loja Evidência que irá encontrar.

Para a facilidade de sua gestão a Loja Evidência é dividida em departamentos, havendo o financeiro, de compras, de recursos humanos, de marketing e a gerência. O escritório da loja tem sede à Rua Olavo Bilac nº. 420.

A Loja Evidência tem como fator determinante para escolha das suas estratégias de marketing, a moda. Tendo como principal política o Marketing Associativo, as Vitrines e o Marketing Boca-a-Boca.



Fonte: Fornecido pela Loja Evidência 2005-2006

Figura 9: Loja Evidência

#### 4.2.1 Marketing Associativo

O Marketing Associativo tem como seu principal objetivo ter o nome do negócio associado a algo extremamente bom, a Loja Evidência, por exemplo, tem como base de seu marketing estar associada a eventos que tem como alvo o público adulto e juvenil da cidade de Lins e região, a Loja é reconhecida por todos como ponto de venda de convites, atraindo para si possíveis consumidores que estejam interessados em frequentar esses eventos ao qual a loja está associada; parte-se do pressuposto que se a pessoa vai a determinado evento precisará de uma roupa adequada, e se no lugar que se vendem os convites houver também a roupa apropriada ao evento é muito mais cômodo para o consumidor, e a Loja estando preparada, venderá além dos convites os seus produtos.

O varejo moderno deve estar focado no atendimento das necessidades e dos desejos de seus clientes, procurando atingir seu coração com muita magia e sedução. (COBRA, 2007, p. 147)

#### 4.2.2 Marketing Visual

Como já foi dito a Loja Evidência prima pelo seu nome ser associado à moda e as últimas tendências. Para demonstrar isso ao cliente, usa como ferramenta o marketing visual dando especial atenção às vitrines, a Loja tem como base fundamental de aproximação com clientes a exposição de seus produtos, pois seu objetivo é através das vitrines despertar no cliente o desejo de adquirir seus produtos.

A loja deve ser enfeitada, como em um cenário de cinema, para encantar o cliente. É um espaço feminino, que deve ter contornos e *layouts* envolventes, atraentes e sedutores. A loja é casada com a indústria e amante do consumidor e, como tal, deve ser capaz de manter ambos bem atendidos e satisfeitos. (COBRA, 2007, p. 147)

A Loja Evidência tem na sua vitrine o seu chamariz, portanto, organiza-se de forma que esta seja envolvente e persuasiva. A Vitrine qualifica a loja, manifesta o que os clientes encontrarão lá dentro caso entrem, além de claro, ter como principal objetivo estimulá-los a entrar. A Loja Evidência sendo uma loja de vanguarda procura sempre fazer com que sua vitrine apresente aos clientes a promessa de ser feliz caso adquiram o objeto desejado, tendo como meta implantar a tentação do consumo, envolvendo-o com o clima de realização apresentado pela mesma.

A vitrine é um misto de armário de curiosidades e janela que surgiu como uma porta da casa-loja do comerciante medieval que, ao ser diminuída para expor produtos, transforma-se na janela que mostra. (DEMETRESCO, 2000, p. 36)

Dessa forma a Loja Evidência proporciona a sua vitrine a iluminação adequada, cores que destaquem a coleção em evidência naquele determinado momento, sem competir claro com as cores dos tecidos das roupas e acessórios que estão expostos.



Fonte: Fornecido pela Loja Evidência 2008

Figura 10: Loja Evidência



Além das vitrines, como marketing visual tem-se também a decoração da loja que deve ser um atrativo ao cliente, a Loja Evidencia segue a linha de que a loja deve ser bonita por dentro e por fora, pois sem essa atração visual é sabido que ela pode passar despercebida ou mesmo ser rejeitada pelos clientes.

O principal objetivo é ter a garantia de que o cliente queira voltar à loja novamente. Na Loja Evidência tudo é projetado para atrair e reter clientes: cores, paredes, arranjos e equipamentos. Pode-se destacar o som ambiente como um adicional, que faz parte do marketing visual da Loja Evidência, o som é sempre agradável e tem como meta estimular os clientes enquanto estes realizam suas compras.

O som deve ser um complemento do cenário de vendas e, portanto, não pode inibir a compra. Deve, ao contrário, manter a adrenalina do comprador em temperatura máxima. (COBRA, 2007, p. 155)

#### 4.2.3 Marketing Boca-a-Boca

Por atuar em uma cidade de pequeno porte, a Loja Evidência tem no marketing boca-a-boca sua grande projeção, através deste a loja além ser reconhecida, tem a oportunidade de fazer suas qualidades ficarem em evidência.

Para tanto, investe em um atendimento de qualidade total, fazendo com que os clientes saiam sempre satisfeitos e querendo retornar para uma nova compra.

O Marketing boca-a-boca é uma ferramenta muito valiosa que deve ser usada com extremo cuidado, pois se apenas um cliente sentir-se insatisfeito com o atendimento ou a qualidade dos produtos oferecidos, pode prejudicar a imagem da loja.

#### 4.2.4 Promoções

A empresa cria suas promoções baseando-se na sazonalidade, portanto, em épocas comemorativas: como natal, dia das mães, dia dos pais, dia dos namorados; ou mesmo as estações: primavera, verão, outono e inverno.

As promoções da Loja Evidência são focadas nos desejos dos clientes, e tem como objetivo ser o destino de compra para determinado fim, pode-se citar o exemplo da promoção de Pai para Filho, ou Coração de mãe sempre cabe mais um. Há também as ofertas de queima de estoque quando se muda a coleção de produtos.



Fonte: Fornecido pela Loja Evidência 2005-2006

Figura 11: Loja Evidência

Para a divulgação dessas promoções a Loja usa como estratégia a publicidade em rádios e patrocínio em eventos.

A mensagem publicitária é, eminentemente, sedutora, não porque assim deva ser para vender melhor, mas porque expressa confiança que tudo o que foi sonhado um dia pode, enfim, se realizar. Todos os significantes negam a morte-sombra funesta da humanidade- e anunciam a felicidade ao alcance das mãos, pela conquista do par romântico, da distinção entre os amigos, do sucesso profissional, da atração de todos os olhares sobre si, e propõem a imitação como integração à poética moderna, sugerindo, portanto, o consumo ilimitado que sempre faz do outro o encontro consigo. (SANT'ANNA, 2007, p. 66)

A Loja Evidência foca sobre o prisma de que a estratégia varejista é aguçar o prazer que vem com a posse de um bem. Ela procura fazer com que as pessoas desejem seus produtos, usando para isso uma oferta única, um atrativo visual, o marketing boca-a-boca. As estratégias são inúmeras e vão do emocional ao racional. Para a Loja Evidência na luta para conquistar o cliente tudo é válido, menos a falta de ética ou a venda enganosa.

#### 4.2 PARECER FINAL DO CASO

Conclui-se que a pergunta problema foi respondida e a hipótese foi comprovada. A moda influencia diretamente nas estratégias mercadológicas adotadas pela Loja Evidência que traz aos consumidores produtos inovadores que atendam as suas necessidades e desejos. Assim como consegue captar cada vez mais clientes por apresentar produtos diferenciados e novos no mercado.

O assunto não está esgotado, podendo outros acadêmicos aprofundá-lo e redirecioná-lo.

## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Com a elaboração da pesquisa, pode-se dizer que a moda é um fator extremamente determinante nas estratégias de marketing da Loja Evidência, as tendências da moda são utilizadas não só na preparação das vitrines, como também na associação da loja a eventos que estão “na moda” na cidade em que atua.

Propõe-se que a Loja Evidência verifique as estratégias de marketing que utiliza e vá além; explorando muito mais as tendências de moda, sendo que esta é uma fonte inesgotável de atratividade.

Propõe-se o investimento no treinamento das vendedoras para que as mesmas saibam orientar os clientes na hora da compra, ensinando a estes a composição de *looks* diferentes, e condizentes a estrutura física dos mesmos para diversas ocasiões. Seria um diferencial, pois além de vender produtos, a loja prestaria ao cliente um serviço que as demais concorrentes não possuem.

Propõe-se que cada mudança de estação a Loja Evidência proporcione aos clientes pelo menos um dia de consultoria com um (uma) *personal stylist*, ensinando-os a usar as peças e acessórios da nova coleção, e tirando as possíveis dúvidas que estes possam. A possibilidade do atendimento com esse profissional seria divulgado antecipadamente aos clientes. Essa assessoria seria dada na Loja enquanto os clientes realizam a compra. Para uma assessoria mais completa a Loja poderia ao final do atendimento oferecer ao cliente um minicatálogo, ou mesmo um folheto contendo as principais dicas de moda da estação, ilustrado claramente com os produtos vendidos na loja.

Propõe-se a Loja, a montagem de um site, ou mesmo um blog (que é menos custoso). Estes teriam como fim expor os produtos, através de dicas de moda, pois os mesmos ilustrariam as dicas. Esta proposta atenderia a um público novo e de crescente expansão, que dá valor a capacidade da empresa se modernizar.

Pôde-se constatar que a moda realmente influencia o direcionamento do marketing da Loja Evidência, se bem explorada pode aumentar consideravelmente a atratividade dos clientes em relação à Loja, aumentando também a competitividade da mesma frente as concorrentes.

Enfim, pôde-se confirmar que, com o que foi proposto, a loja Evidência poderá oferecer aos clientes um adicional que vai além dos seus produtos de qualidade, porque moda é antes de mais nada algo fascinante, que permite expressar-nos através de nossas vestimentas.

## CONCLUSÃO

O mercado da moda se destaca por ser um dos maiores empregadores no Brasil e cresce com uma considerável velocidade. Nos dias atuais não há mais que se falar em futilidade quando o assunto é moda, pois esta é cada vez mais diferenciada, voltada para as pessoas expressarem seus valores e da sociedade em que vivem, construindo uma imagem para fins de comunicação.

Despojada, descontraída com uso de peças confortáveis e práticas a moda se tornou um importante meio de garantir a competitividade, é um mecanismo que visa captar e reter clientes, mediante a adoção de um novo conceito de marketing – o marketing estratégico. O estudo contemplou uma avaliação das ações de marketing estratégico na atração dos clientes de forma a identificar a importância da moda. Foram analisadas as formas que a moda influencia as estratégias adotadas e a reação dos clientes com os produtos.

Os resultados obtidos revelam que a loja Evidência adota suas estratégias de marketing com ênfase para a moda e esta é uma ferramenta importante na captação e fidelização dos clientes, pois é patente que a moda hoje influencia os consumidores.

Portanto, concluí-se que a moda usada de forma estratégica é um processo extremamente importante para a competitividade da loja, porque o relacionamento da empresa com os clientes depende das ações que são previstas antecipadamente de forma a satisfazer e superar suas expectativas.

Para finalizar, vale ressaltar que este foi um grande desafio, por estarmos diante de um tema que até décadas atrás era considerado uma futilidade e só agora é visto com o devido valor, sendo assim foi um assunto de grande responsabilidade para nós e para a loja, pois passamos a real importância que deve ser dada ao tema.

É importante ressaltar que este é somente um dos primeiros passos na busca de um maior entendimento do assunto e que poderá servir de ponto de partida para outras pesquisas. As estratégias de marketing têm muito a nos oferecer, não somente no mercado da moda, mas em qualquer outro ramo.

O trabalho não se esgota aqui, cabe aos estudantes de Administração, interessados no assunto aprofundá-lo.

Este trabalho é direcionado a todos os alunos do curso de Administração, bem como a todos os profissionais de áreas afins.

## REFERÊNCIAS

COBRA, M. **Marketing e moda**. São Paulo: Senac São Paulo, Cobra Editora & Marketing, 2007.

DEMETRESCO, S. **Vitrina**: construção de encenações. São Paulo: Senac São Paulo, 2000.

FERNANDES, B. H.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2007.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Person, 2003.

KOTLER, P. ; KELLER, K. L. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. 10. ed., São Paulo: Atlas, 1996.

PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. **Marketing**: conceito e estratégias. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

SANT'ANNA, M. R. **Teoria de moda**: sociedade, imagem e consumo. São Paulo: Estação das Letras, 2007.



## APÊNDICES