

**Vanessa Braz Cassoli**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE *MARKETING* NA MODA FEMININA:**  
um estudo no polo confeccionista de Passos-MG

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ester Eliane Jeunon

Linha de Pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade.

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2010



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **VANESSA BRAZ CASSOLI**

Matrícula: 770172

LINHA DE PESQUISA: Tecnologias de Gestão e Competitividade

ORIENTADOR(A): Profª Drª Ester Eliane Jeunon

TÍTULO: **GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING NA MODA FEMININA: um estudo no polo confeccionista de Passos-MG.**

DATA: 09/08/2010

BANCA EXAMINADORA:

Profª Drª Ester Eliane Jeunon  
ORIENTADORA  
(Faculdade Novos Horizontes)

Profª Drª Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo  
(Faculdade Novos Horizontes)

Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares  
Faculdades Pedro Leopoldo

À minha mãe, Neura,  
presente com seu amor  
e apoio incondicionais  
nos meus momentos de vida  
alegres ou difíceis.

Ao meu marido, Marcelo,  
e à minha filha, Carolina,  
meus grandes amores  
e companheiros.

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Ester Jeunon, pela valiosa orientação e pelos conhecimentos compartilhados.

À querida Alice (Nana), que, com dedicação e carinho, cuidou da casa e da minha filha, em tantos momentos de ausência necessários à realização deste trabalho.

Aos meus familiares e amigos, pelo apoio e compreensão durante a trajetória desta pesquisa.

Aos colegas do Mestrado, em especial a César Aquino, Marcelo Soares, Renaldo Souza e Carla Gastardelli, com quem compartilhei, na sala de aula e nas inúmeras viagens para Belo Horizonte, lições de amizade e de vida.

Ao Conselho Curador da Fundação de Ensino Superior de Passos (FESP), pelo apoio para a realização de meu programa de Mestrado.

Aos meus colegas de trabalho na FESP, aqui representados por Itamar Faria e Tânia Joele, pelo apoio e pela torcida.

Aos professores do programa de Mestrado da Faculdade Novos Horizontes, pelos aprendizados proporcionados nesta jornada.

Às equipes da secretaria do Mestrado e da biblioteca da Faculdade Novos Horizontes, por seu apoio precioso e constante aos alunos.

Aos empresários Carlos Renato Lima Reis e Leonardo Esteves de Souza, por sua receptividade e colaboração para a coleta de dados nas associações de classe e na Secretaria Municipal de Indústria e Comércio.

Ao arquiteto César Tadeu Elias, pelos relatos sobre o surgimento do polo confeccionista de Passos e pela valiosa ajuda na coleta de dados.

Aos empresários e dirigentes das marcas Sigilo, Symon Rio, Terra Mística, Reserva Natural, Pele Macia, Formato Z, Novatta, Kiwi, Rharous, Nova D e Limiar, por, gentilmente, abrirem suas portas e suas histórias para a concretização deste trabalho.

*O assunto mais importante do mundo  
pode ser simplificado  
até ao ponto em que todos possam  
apreciá-lo e compreendê-lo.  
Isso é - ou deveria ser - a mais elevada forma de arte.*

Charles Chaplin

## RESUMO

O setor têxtil tem participação relevante na indústria de transformação brasileira. O País é o sexto maior produtor mundial, ocupando Minas Gerais a segunda posição no ranking dos polos têxteis, em número de empresas. Trata-se de um setor com alto grau de competição, exigindo das empresas, principalmente as de pequeno e de médio porte, o estabelecimento de alguma vantagem competitiva, o que pode ser alcançado por meio da gestão estratégica de marketing. O objetivo deste trabalho consistiu em descrever como se configura a gestão estratégica de marketing do polo confeccionista de Passos, Minas Gerais. Para isso, realizou-se um estudo descritivo com abordagem qualitativa, por meio de estudo de casos múltiplos de 11 fábricas de roupas femininas com mais de dez anos de existência e com marca própria. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os proprietários e dirigentes, além de pesquisa documental, a fim de verificar as práticas de segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo e posicionamento de marketing. Os resultados demonstram que em todas as empresas analisadas a gestão estratégica de marketing ocorreu de forma emergente, a partir de erros e acertos. A maioria identificou seus segmentos empiricamente, por meio de observação, considerando suas competências anteriores e diante do senso comum de que a mulher “consome mais”. Os entrevistados manifestaram preocupação em definir seu público-alvo e a ele fazer uma oferta diferenciada. Mas, em geral, as empresas não apresentam um processo estruturado de posicionamento de marketing. Algumas, posteriormente, adotaram estratégias deliberadas de marketing, passando a obter melhor desempenho, implícito em seus volumes de produção, em sua abrangência geográfica de mercado e no reconhecimento de suas marcas. Os resultados indicam que as empresas que ficaram no “meio-termo” estratégico enfrentam obstáculos para seu crescimento. Entretanto, verificou-se que mesmo na ausência de uma gestão estratégica de marketing estruturada a seleção do mercado-alvo contribuiu para a permanência dessas empresas no mercado.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica de marketing. Segmentação de mercado. Posicionamento. Indústria confeccionista

## ABSTRACT

The textile sector has a relevant participation in the Brazilian transformation industry. The country is the sixth biggest producer worldwide; Minas Gerais occupies the second position in the rank of textile sector, in number of companies. That is a sector of high level competition, requiring from companies, principally the small and medium size ones, the establishment of a certain competitive advantage, which can be obtained through strategic administration of marketing. This study has the objective of describing how the strategic administration of marketing of the clothing center in Passos, MG, is formed. To achieve this, a descriptive study with qualitative approach was performed, through the study of multiple cases of eleven factories of feminine clothes, which exist for more than ten years in Passos, MG, and having its own brand name. Semi-structured interviews with the owners and managers were performed, in addition to documental research, in order to verify the practice of marketing segmentation, selection of target market and marketing positioning. The results have shown that in all the companies analyzed the strategic administration of marketing occurred emergently from failures and successes. Most of the companies identified their segments empirically, by observing, considering their previous capacities and before the common sense that woman "spends more money". The interviewees demonstrated a little concern about defining their target consumers and offer them a differentiate offer. But, in general, the companies do not present a structured process of marketing. Some of them, later on, presented deliberate strategies of marketing, having better performance, implicit in their production, in their geographic range of market, and in their acknowledge of brand names. The results have indicated that the companies whose strategies are "stuck in the middle" face obstacles to grow. However, it was verified that even in the absence of a strategic administration of structured marketing, the selection of a target market contributed so that these companies could stay in the market.

**Key words:** Strategic administration of marketing. Market segmentation. Positioning. Clothing industry

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Uma estratégia empresarial.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2 - Seleção de mercado-alvo.....</b>	<b>47</b>



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Caracterização dos entrevistados.....	86
Quadro 2 -	Caracterização das empresas.....	89
Quadro 3 -	Percepção de empresários confeccionistas sobre o mercado local.....	171
Quadro 4 -	Percepção de empresários confeccionistas sobre o mercado nacional.....	172
Quadro 5 -	Perfil de clientes intermediários (revendedores).....	173
Quadro 6 -	Perfil de clientes finais.....	174
Quadro 7 -	Formas de segmentação de mercado .....	176
Quadro 8 -	Formas de posicionamento .....	178
Quadro 9 -	Personificação da marca .....	180
Quadro 10 -	Comunicação com o mercado .....	181
Quadro 11 -	A que os empresários atribuem os resultados positivos da fábrica.....	185

## LISTA DE SIGLAS

- ABEIM - Associação Brasileira do Varejo Têxtil
- ABRAVEST – Associação Brasileira do Vestuário
- ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
- AEN - Área Estratégica de Negócio
- AMEG - Associação dos Municípios do Médio Rio Grande
- APICON - Associação Passense das Indústrias de Confecções
- BCG - *Boston Consulting Group*
- CEP - Código de Endereçamento Postal
- CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
- DNA - *Deoxyribonucleic Acid*)
- FENIT - Feira Internacional da Indústria Têxtil
- FESP - Fundação de Ensino Superior de Passos
- FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- INSEAD - *Institut Européen d'Administration des Affaires* (Instituto Europeu de Administração de Negócios)
- LVMH - *Moët Hennessy Louis Vuitton*
- MSN - *Messenger*
- PIB - Produto Interno Bruto
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SESI - Serviço Social da Indústria
- SINDIVEST-MG - Sindicato das Indústrias do Vestuário no Estado de Minas Gerais
- STICCEP - Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Confecção, Calçados e Estamparia de Passos e Região
- UEN – Unidade Estratégica de Negócio
- USP – *Unique Selling Proposition* (Proposição única de venda)
- VALS – *Values and Life Styles* (Valores e Estilos de Vida)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Contextualização.....	14
1.2 Problematização.....	17
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Objetivo Geral.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
1.4 Justificativa .....	19
1.5 Estrutura da Dissertação.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1 Estratégia Empresarial: Conceitos e Características.....	22
2.2 Gestão Estratégica de <i>Marketing</i> .....	28
2.2.1 Segmentação de Mercado.....	30
2.2.1.1 Critérios para a Segmentação de Mercado.....	35
2.2.1.2 Processo de Segmentação de Mercado.....	40
2.2.2 Seleção de Mercado-alvo.....	44
2.2.3 Posicionamento de <i>Marketing</i> .....	48
2.2.3.1 Processo de Posicionamento de <i>Marketing</i> .....	55
2.2.3.2 Aplicações de Posicionamento <i>Marketing</i> .....	56
2.3 A Indústria da Moda.....	58
2.3.1 Motivações para o Consumo de Moda.....	66
2.3.2 Segmentação de Mercado e Posicionamento em Moda.....	72
2.3.3 Práticas de Comunicação e Promoção no Setor de Moda.....	77
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>82</b>
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	82
3.2 Unidades de Análise.....	84
3.3 Caracterização do Campo de Estudo.....	85
3.4 Unidades de Observação.....	85
3.5 Procedimentos para Coleta de Dados.....	86
3.6 Procedimentos para Análise de Dados.....	87
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>89</b>
4.1 Caracterização das Empresas.....	89
4.2 Apresentação dos Resultados por Empresa.....	90
4.2.1 Sigilo Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Sigilo.....	90
4.2.2 Criações Symon Comércio e Indústria Ltda. – Symon Rio.....	96
4.2.3 Terra Mística Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Terra Mística.....	105
4.2.4 Malabarís Indústria e Comércio de Confecções Ltda. Reserva Natural.....	112
4.2.5 Fonseca & Zaidan Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Pele Macia.....	119
4.2.6 Fonseca Piassi e Cia. Ltda. – Formato Z.....	122
4.2.7 Novata Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Novatta.....	128
4.2.8 Prótons Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Kiwi.....	132
4.2.9 Rharous Indústria e Comércio Ltda. – Rharous.....	138

4.2.10 Nova Dimensão Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Nova D.....	144
4.2.11 Limiar Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Limiar.....	154
4.3 Apresentação dos Dados da Pesquisa Documental.....	158
4.3.1 Sigilo Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Sigilo.....	158
4.3.2 Criações Symon Comércio e Indústria Ltda. – Symon Rio.....	159
4.3.3 Terra Mística Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Terra Mística.....	161
4.3.4 Malabarís Indústria e Comércio de Confecções Ltda. Reserva Natural.....	162
4.3.5 Fonseca & Zaidan Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Pele Macia.....	165
4.3.6 Fonseca Piassi e Cia. Ltda. – Formato Z.....	166
4.3.7 Novata Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Novatta.....	167
4.3.8 Prótons Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Kiwi.....	167
4.3.9 Rharous Indústria e Comércio Ltda. – Rharous.....	168
4.3.10 Nova Dimensão Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Nova D.....	168
4.3.11 Limiar Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Limiar.....	170
4.4 Discussão dos Resultados .....	171
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>187</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>192</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>197</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>200</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No setor de bens de consumo, a tarefa de colocar um produto em evidência vem se tornando bastante complexa. A oferta ao mercado é crescente em quantidade e diversidade, com uma infinidade de marcas disputando as prateleiras, os produtos são fáceis de copiar e as guerras de preços, às vezes, são insustentáveis. Decorre daí a necessidade de estabelecer alguma vantagem competitiva, o que pode ser feito por meio da gestão estratégica de *marketing*.

A homogeneidade de consumidores deu lugar a segmentos de clientes com necessidades e preferências distintas, o que exige planos diferenciados de *marketing* para cada grupo. Nesse contexto, ganham relevância a segmentação de mercado, que consiste em identificar e atender melhor que a concorrência grupos de pessoas com características, comportamentos e atitudes de compra semelhantes; e o posicionamento, que consiste na técnica de ocupar um lugar diferenciado na mente do consumidor.

A função de classificar e selecionar o mercado-alvo é o ponto de partida para a gestão de *marketing*, pois afetará todas as outras decisões mercadológicas: desenvolvimento do produto e da marca, gestão do preço e escolha dos canais de distribuição e das ferramentas de promoção.

A gestão estratégica de *marketing* é relevante para a indústria confeccionista brasileira, cujo grau de competição é cada vez maior. Conforme a Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST, 2008), o setor se concentra na região Sudeste e é caracterizado por um grande número de micro e pequenas empresas, motivadas pela facilidade técnica na produção e pelo baixo custo de mão de obra. O setor produziu o número expressivo de 9,8 bilhões de peças em 2009, mas teve um déficit de mais de 2,2 bilhões de dólares na balança comercial. Hoje enfrenta outros desafios, como pesada carga tributária e ilegalidade na produção e comercialização, além dos importados chineses, como afirma a Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2010).

Também em Passos, Minas Gerais, campo de estudo deste trabalho, observa-se a importância da gestão estratégica de *marketing* para o setor de confecções. Aproximadamente 80 fábricas no município produzem roupas com marca própria, predominantemente femininas, que são comercializadas em várias regiões do País. Concorrem com peças de marcas líderes e milhares de outras marcas de pequenas empresas nacionais, além dos produtos importados.

Diante do cenário do setor confeccionista e com base na literatura sobre *marketing* - que aponta que organizações que dirigem produtos específicos a grupos de consumidores com necessidades e perfis similares atingem maior competitividade -, surgiu o propósito desta pesquisa: descrever como se configura a gestão estratégica de *marketing* no polo confeccionista de Passos.

## 1.1 Contextualização

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2010), o Brasil ocupa a sexta posição no *ranking* mundial de produtos têxteis e confeccionados, o que sinaliza a importância do setor para os estudos sobre produção e consumo.

Participam do setor 30 mil empresas, que em 2009 geraram faturamento de 47 bilhões de dólares. Isso representa 17,5% do Produto Interno Bruto (PIB) da indústria da transformação e 3,5% do PIB total brasileiro. São gerados 1,65 milhão de empregos em toda a cadeia, desde os fios até as confecções, dos quais 75% são ocupados por mão de obra feminina. É o segundo maior empregador da indústria da transformação e também o segundo maior gerador do “primeiro emprego” (ABIT, 2010).

Ainda segundo a ABIT, em 2007 o volume de vendas no varejo de vestuário, tecidos e acessórios havia acumulado crescimento de 10,54%, contra 4,53% do volume de produção. Os números indicam que o maior percentual do crescimento do varejo de

vestuário, superando a produção nacional, deve-se aos produtos importados. Para a associação, este fato significa que os fabricantes brasileiros têm mercado interno para crescer (ABIT, 2009).

A pesquisa mensal do comércio realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em março de 2010 demonstrou que o segmento de tecidos, vestuário e calçados foi o responsável pelo terceiro maior impacto na formação da taxa global (6,3%) do varejo, com acréscimo no volume de vendas da ordem de 15,7% sobre igual mês de 2009, registrando, para o primeiro trimestre do ano, variação de 9,5% (INDICADORES..., 2010).

Apesar da dimensão e dos números expressivos de produção, desde 1990 - a década da abertura comercial - os fabricantes têxteis e de vestuário brasileiros sofrem com a importação, advinda principalmente da China, Indonésia e Índia. Em 2009, houve um déficit superior a dois bilhões de dólares na balança comercial da cadeia têxtil. Em 2006, especificamente em vestuário, a ABRAVEST (2008) já havia apontado um déficit de quase 74 milhões de dólares.

Minas Gerais é um estado reconhecido como polo confeccionista, ao lado do Rio de Janeiro, São Paulo, Santa Catarina e, mais recentemente, Goiás e Pernambuco. Em Minas, são tradicionais os conglomerados de fábricas em Belo Horizonte, Divinópolis, Muriaé, Juiz de Fora e circuito das malhas no sul do estado, entre outros (SCHIMID, 2004).

Registros da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) apontam que o estado mineiro é o segundo polo têxtil do Brasil em número de empresas, com 8.225 organizações, que empregam 112.268 pessoas. Os artigos têxteis e de vestuário constavam na relação dos oito principais produtos de exportação mineira em 2008, lista encabeçada por minérios, metalurgia e agroalimentos (PERFIL..., 2009). No *ranking* do PIB têxtil nacional, Minas Gerais é o terceiro colocado, com 12,31%, e o terceiro exportador de têxteis, atrás apenas de São Paulo e Santa Catarina (ABIT, 2009).

No município de Passos, no Sudoeste Mineiro, a Associação Passense das Indústrias de Confeções (APICON) estima que mais de 300 empresas participem da cadeia de produção de roupas, entre fábricas, facções, lavanderias e empresas de bordados. Dessas, aproximadamente 80 produzem e comercializam roupas com marca própria.

A potencialidade econômica e social do setor confeccionista em Passos tem merecido ações de instituições como: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Serviço Social da Indústria (SESI), o Sindicato das Indústrias do Vestuário no Estado de Minas Gerais (SINDVEST-MG) e Fundação de Ensino Superior de Passos (FESP), que em 2004 criou o Curso de Moda e Design, em nível superior. Os trabalhadores das confeções também se organizaram, por meio do Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Confeção, Calçados e Estamparia de Passos e Região (STICCEP), fundado em 1993.

Ribeiro (2007) cita Passos como importante microrregião produtora de confeções do Estado, ao lado de Belo Horizonte, Divinópolis, Juiz de Fora, Monte Sião, Jacutinga, Muriaé, Contagem, São João Nepomuceno e Uberlândia.

A indústria confeccionista nasceu em Passos em 1979, com a Mony Confeções (BARBOSA, 2005). A maioria das fábricas possui lojas próprias na Avenida Comendador Francisco Avelino Maia, popularmente chamada de “Avenida da Moda”, considerada um “*shopping center* a céu aberto”, que atrai um razoável número de pessoas para o turismo de compras. As indústrias integrantes deste polo confeccionista se diversificam nos segmentos do vestuário, atendendo crianças, jovens e adultos.

Suas indústrias não são de grande porte, pois somente uma delas ultrapassa o número de 200 funcionários, duas ultrapassam a casa dos 100 funcionários e o restante está abaixo desse índice. Somados, os postos de trabalho gerados pela indústria confeccionista ocupam o segundo lugar em número de empregados no município, atrás apenas das usinas açucareiras (BARBOSA, 2005).



## 1.2 Problematização

Entre as ferramentas para a longevidade e competitividade de uma organização está sua capacidade de se manter orientada para o mercado e para as necessidades de seu consumidor, a fim de posicionar corretamente seus produtos e marcas.

Observa-se que ao longo de 30 anos de existência de fábricas de roupas no município de Passos, com abertura e fechamento de várias delas, algumas foram hábeis em sua interação com o mercado e atingiram crescimento expressivo, a despeito da acirrada concorrência. Outras, ao contrário, ainda que com investimento em criação de marca e em publicidade, feneceram rapidamente.

Nota-se que algumas fábricas confeccionistas de Passos se voltaram para a dinâmica do mercado, dirigindo seus produtos a grupos de mulheres com necessidades ou circunstâncias de uso específicas, como roupas para mulheres executivas, roupas para “amantes da natureza”, roupas de banho e roupas para ginástica, o que possivelmente auxiliou a fortalecer a identidade de suas marcas.

Em estudo que analisou a qualificação da mão de obra na indústria passense de confecções, Barbosa (2005) verificou que 80% dos empresários entrevistados relacionam a vantagem competitiva de suas organizações a fatores como visual da roupa, inovação, diferenciação das peças e atendimento ao cliente. Vê-se que as empresas passenses consideram a importância de alguns aspectos de *marketing*, porém não se sabe se a gestão estratégica de marketing se configura como uma ação estruturada ou não.

Em estudo com confecções de pequeno porte de Santa Catarina, Sarquis (2003) verificou que 77,3% das empresas analisadas não dispunham de um planejamento formal de *marketing*. Também naquele mercado, constatou-se que as confecções, mesmo quando possuíam linhas de produtos diferentes, adotavam apenas uma única marca, que era a institucional, indicando a falta de um posicionamento de *marketing*.

Ribeiro (2007), em pesquisa sobre confecções de *jeans* de Belo Horizonte, destacou que depois do despreparo da mão de obra a principal deficiência desse tipo de organização está na área de *marketing*, prejudicando as ações comerciais e de posicionamento da marca e da imagem das empresas. Essa pesquisa também revelou que as empresas não possuem conhecimento suficiente sobre os clientes finais de seus produtos.

Diante do exposto, o problema investigado nesta pesquisa é: Como se configura a gestão estratégica de *marketing* em empresas de moda feminina do polo confeccionista de Passos, Minas Gerais?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Descrever como se configura a gestão estratégica de *marketing* em fábricas de roupas femininas com mais de dez anos de existência e com marca própria, do polo confeccionista de Passos, Minas Gerais.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Para cumprir o objetivo geral deste estudo, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- . Identificar as características dos mercados local e nacional de roupas, na percepção de empresários confeccionistas de Passos;

- . Verificar, na percepção de empresários, o perfil do seu consumidor intermediário e final;
- . Identificar de que forma são feitas a segmentação de mercado e a seleção de mercado-alvo por confecções de roupas femininas de Passos, na perspectiva de empresários;
- . Identificar de que forma é feito o posicionamento de *marketing* por confecções de roupas femininas de Passos, na percepção de empresários;
- . Identificar, na percepção de empresários, o papel da gestão estratégica de *marketing* nos resultados da empresa.

#### 1.4 Justificativa

Os estudos de *marketing* têm relevância no campo da Administração. Seu surgimento data da década de 1950, nos Estados Unidos. Já em 1954 o assunto começou a ser estudado no Brasil na recém-criada Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (RICHERS, 2000).

Segundo Wensley (2005), na década de 1960 a estratégia gerencial já estava ligada às questões de seleção de produto-mercado, ou seja, à estratégia de *marketing*. A orientação para o mercado como ferramenta estratégica também foi citada por Ansoff e MacDonnell (1993) e Aaker (2007).

*Marketing* é entendido como troca, como filosofia e como processo, este último formado pela análise do ambiente, pela gestão estratégica de *marketing* e pela gestão do composto promocional, ou gestão dos 4 *Ps*: produto, preço, praça e promoção. É na gestão estratégica de *marketing* que se encontra a essência do processo de *marketing*, pois haverá a seleção do mercado-alvo e a definição do posicionamento desejado pela organização, o que afetará todas as outras decisões estratégicas (URDAN; URDAN, 2009).

A técnica de segmentar o mercado é a primeira etapa no processo de desenvolvimento de uma proposta de valor ao cliente. Lima et al (2006) destacam

que mercados-alvo diferentes terão percepções de valor também diferentes, levando as organizações a compreender as diferentes exigências de cada mercado, e a elas adaptar seu composto de *marketing*.

Porém, a pesquisa na literatura demonstra que, embora contemplados por autores nacionais e estrangeiros, a segmentação de mercado, a seleção de mercado-alvo e o posicionamento ainda são pouco estudados no âmbito da pequena e média empresa brasileira e no ramo específico do vestuário. Assim, do ponto de vista teórico, este estudo poderá contribuir para a literatura sobre gestão estratégica de *marketing*.

Este estudo trará também contribuição prática a empresários do ramo e gestores públicos. Por meio dos diversos polos produtivos espalhados pelo País, o setor confeccionista é importante gerador de PIB, além de abastecer inúmeros varejos de pequeno e médio porte, motivo pelo qual os resultados da pesquisa poderão nortear ações da iniciativa privada e do Poder Público para o desenvolvimento da indústria e do comércio.

Este estudo apresenta, assim, informações para as comunidades acadêmica e empresarial, justificando sua relevância e aplicabilidade.

## **1.5 Estrutura da Dissertação**

De natureza qualitativa, esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta introdução, em que foram apresentados o contexto da pesquisa, sua problemática, os objetivos e a justificativa.

O segundo capítulo do trabalho, sobre a fundamentação teórica, traz uma revisão da literatura acerca da gestão estratégica de *marketing*, das práticas de segmentação de mercado e posicionamento, e de sua aplicação no setor da moda.

O terceiro capítulo detalha a metodologia adotada para o trabalho, com a caracterização da pesquisa, a delimitação do campo de estudo, das empresas e dos sujeitos analisados, bem como os procedimentos para a coleta e análise dos dados, que envolveram entrevistas pessoais semiestruturadas e pesquisa documental.

O quarto capítulo destina-se à apresentação e discussão dos resultados. Na primeira subseção, destacam-se as empresas estudadas; na segunda, o material documental; e na terceira, os resultados relacionados ao referencial teórico investigado e à pesquisa documental.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais, as limitações da pesquisa e as recomendações para futuros estudos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégia Empresarial: Conceitos e Características

Toda empresa precisa saber o que quer e como atingir isso. Trata-se da escolha de uma estratégia. Originalmente, a palavra estratégia foi emprestada do jargão militar para a literatura administrativa. No dicionário, sua primeira definição é “arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios ou aviões [...]” (FERREIRA, 2008, p. 380). Mas, para usar um conceito simples, que possa ser transmitido facilmente a todas as pessoas de uma organização, “estratégia é a busca de um caminho para a empresa como um todo” (RICHERS, 2000, p. 29).

Aaker (2007) afirma que a estratégia empresarial deve responder a duas questões básicas: a) *onde concorrer?*, que implica a decisão de produto-mercado; e, b) *como concorrer?*, que envolve a proposição de valor e estratégias funcionais

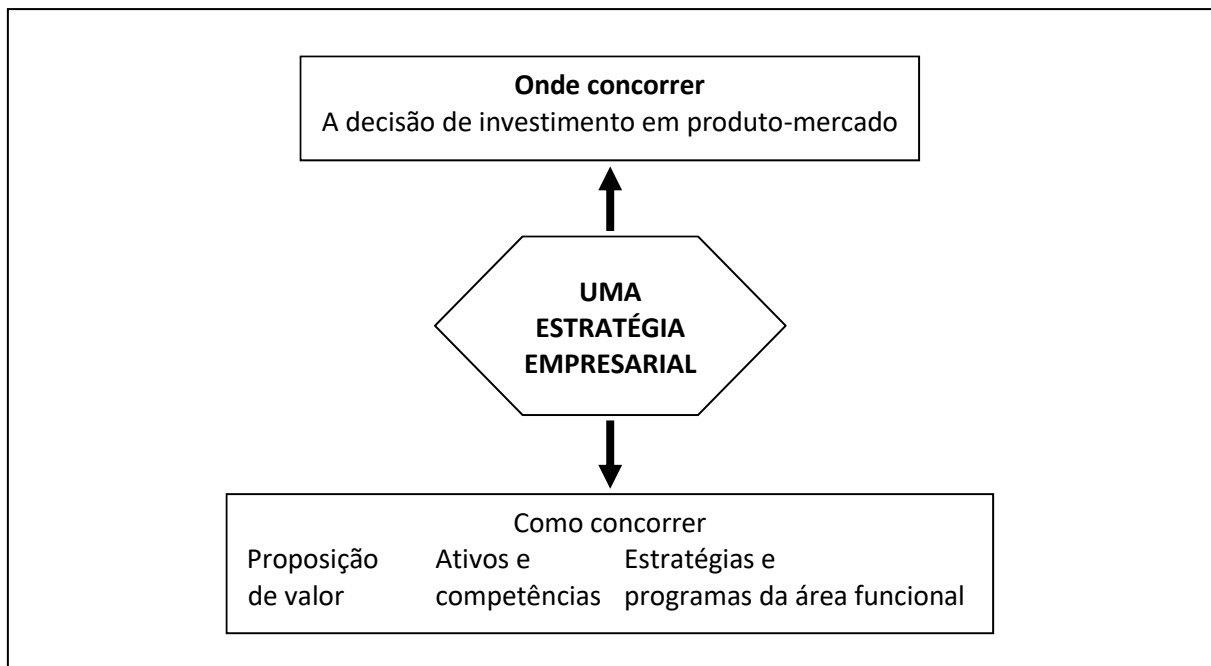


Figura 1 - Uma estratégia empresarial  
Fonte: AAKER (2007, p. 20).

Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) já definiam que “basicamente, estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Segundo eles, são de quatro tipos as regras para a tomada de decisão: a) padrões para medir desempenho presente e futuro da empresa, por meio dos objetivos e metas; b) regras para a relação entre a empresa e seu ambiente externo, ou seja, estratégia de produto e mercado; c) regras para as relações e processos internos da organização; e d) regras para as atividades do dia a dia, chamadas de políticas operacionais.

Porter (1989, p. 1) afirma que a estratégia consiste em “estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”. Segundo ele, uma empresa pode assumir dois tipos de vantagem para competir em sua indústria: baixo custo e diferenciação. Esses dois tipos básicos, combinados com o escopo de atividades das empresas, conduzem a três estratégias genéricas, segundo Porter (1989): liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia de enfoque teria as variantes “enfoque no custo” e “enfoque na diferenciação”.

Ainda conforme Porter (2004), se a empresa falha em desenvolver uma das três estratégias genéricas, situa-se na situação de *meio-termo*, em que atua como mera *seguidora* e geralmente é fadada a uma baixa rentabilidade. Empresas do meio-termo também sofrem de cultura empresarial indefinida. Elas devem adotar uma posição: buscar liderança ou, ao menos, paridade em custos; selecionar um alvo determinado (foco); e alcançar alguma diferenciação.

Os produtores de baixo custo, em geral, vendem *commodities*, ou seja, produtos-padrão, *sem maquiagem*, em que a prioridade é obter vantagens de custo e de escala. A empresa opera com preços equivalentes ou mais baixos do que os dos seus rivais e sua posição de líder no custo se traduz em retornos mais altos (PORTER, 1989).

Richers (2000) acrescenta que a racionalização dos custos, ainda que não conduza a preços menores que os do concorrente, assegura uma margem respeitável e possibilita à empresa recuar nos preços em ocasiões de retração da demanda.

Segundo Porter (1989) a posição de custo de uma empresa é determinada por diferentes fatores: economia de escala; curva de aprendizagem; elos na cadeia de valores da empresa; elos com fornecedores, canais e, até, concorrentes; integração vertical; e fatores institucionais, que dizem respeito à regulamentação governamental sobre taxas, tributos e normais operacionais. Esses fatores interagem, e raramente um elemento é o único determinante da vantagem de custo da empresa.

Em outra linha estratégica, as empresas que optam pela diferenciação investem em entrega de valor superior ao cliente, em poder de marca e imagem, e em oferta de serviços de qualidade superior. A empresa seleciona um ou mais atributos que os compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades, e é recompensada pela sua singularidade com um preço-prêmio (PORTER, 1989).

Assim como na estratégia de custo, também há elementos condutores da posição de diferenciação: escolha de políticas no que tange ao desempenho do produto ou serviço, às atividades de suporte e publicidade, à qualidade dos insumos adquiridos, à especialização e ao nível de experiência do pessoal; elos com fornecedores e canais; ser o primeiro ou o último a se mover na busca de uma diferenciação; localização geográfica; aprendizagem; integração para trás ou para frente, ficando em melhor condição de controlar o desempenho das atividades e coordená-las entre si; e, até mesmo, de escala, na medida em que, por exemplo, uma empresa com vários pontos de venda torna mais fácil o atendimento para o cliente (PORTER, 1989).

Richers (2000) descreve que há inúmeras possibilidades de diferenciação por uma empresa, como: qualidade superior de um produto ou serviço, criação de imagem forte no mercado, sistema de distribuição inédito, tecnologia moderna e, ainda, melhor aproveitamento de *know-how* especializado. No setor de vestuário, a busca por diferenciação é exemplificada nas organizações que investem no posicionamento de suas marcas e em distribuição exclusiva de roupas, por meio de venda somente em lojas próprias ou revendedores autorizados.



Na terceira linha estratégica defendida por Porter (1989), as empresas miram sua atenção em um grupo estreito de consumidores, também chamados de *nichos*, os quais podem atender com mais eficácia do que os competidores que atuam de maneira mais ampla. A empresa pode atender de maneira melhor este público particular (ênfase em diferenciação) ou reduzir custos ao servi-lo (ênfase em custos).

Richers (2000) concorda que a estratégia de foco não exclui as outras duas formas de atuação - baixo custo e diferenciação -, pois quanto mais diferenciado o produto ou quanto menor seu custo, maior a possibilidade de atingir determinado foco.

Mais recentemente, Kim e Mauborgne (2005), em *sua estratégia do oceano azul*, trazem a ideia de que a maneira de superar os concorrentes é não mais tentar superá-los. Argumentam que à medida que o espaço de mercado se torna mais disputado as possibilidades de lucro e crescimento ficam cada vez menores, com uma briga que *ensangüenta* as águas, originando os *oceanos vermelhos*. *Oceanos azuis*, em contraste, são os espaços de mercado inexplorados, nos quais as empresas poderão conquistar oportunidade de crescimento e lucro.

Contrapondo teorias anteriores sobre estratégia, Kim e Mauborgne (2005) apontam que há a tendência de buscar o *oceano vermelho*, porque a raiz da estratégia empresarial está na estratégia militar. O paradigma é de que o território é limitado e que é preciso derrotar o inimigo para atingir os objetivos.

Assim, na proposta de Kim e Mauborgne (2005) não se usam os concorrentes como paradigma. Conquistar *oceanos azuis* significa alinhar inovação com utilidade, com preço e com ganhos de custo. Em oposição à teoria de Porter, para estes autores é possível atingir diferenciação e liderança de custos simultaneamente.

A estratégia do *oceano azul* é exemplificada no *Cirque du Soleil*, empresa que revolucionou o conceito de espetáculo circense: ela eliminou componentes dentre os mais dispendiosos de um circo, os animais (além do fato de que o público já se mostrava descontente com esta exploração); e buscou inspiração no teatro e nos *shows* da Broadway, com espaços mais glamorosos, apresentações temáticas e uso

de trilha musical inédita. Enfim, proporcionou inovação de valor e criou um oceano azul (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A inovação de valor havia sido citada também por Morgan (2002, p. 105), quando afirmou que “empresas criativas são capazes de enxergar oportunidades e criar nichos de mercado completamente novos”. O autor cita a visão da *Apple Computer* de que cada pessoa poderia ter um microcomputador. Isso a ajudou a redefinir a indústria do computador. Cita também a visão da emissora CNN de um sistema internacional de notícias 24 horas por dia. Essa percepção a ajudou a criar uma grande transformação na televisão.

Para ser competitivo, é preciso ter uma nova percepção do mercado, deixando de concentrar a atenção unicamente no movimento dos concorrentes para descobrir setores alternativos, mantendo a atenção nos clientes, mas também passando a visualizar os não-clientes do setor. Explicam Kim e Maugborne (2005, p. 29):

Às vezes, os atributos valorizados pelos compradores mudam completamente, mas as empresas que se empenham em imitar umas às outras não reagem à mudança – e não raro nem mesmo se dão conta de sua ocorrência.

Mintzberg et al. (2006) também afirmaram que diferenciar o negócio está entre as famílias de estratégias adotadas por uma organização. As estratégias de diferenciação, por sua vez, numa primeira dimensão, incluem a de preço, a de imagem, a de suporte, a de qualidade e a de *design*. A segunda dimensão para diferenciar o negócio da empresa é o seu escopo de produtos e serviços, ou seja, a extensão dos mercados para os quais eles são vendidos.

Dentre as estratégias de escopo, pode-se optar pela não segmentação e pela segmentação. A estratégia de nicho, também considerada de escopo, concentra-se em um único segmento. Mintzberg et al. (2006, p. 118) entendem que, de certo modo, toda estratégia é de nicho, pois elas devem excluir ou incluir: “nenhuma organização pode ser tudo para todas as pessoas. A estratégia que engloba tudo não é de fato uma estratégia”.

Gracioso (2007), quando aborda estratégias de competição, classifica-as em cinco tipos: financeiras; tecnoeconômicas; de autocontrole ou limitação; de acesso privilegiado; e de *marketing*. As financeiras se expressam principalmente pelas fusões e aquisições de empresas. As tecnoeconômicas são exemplificadas pelo modelo de análise criado pelo *Boston Consulting Group*, a matriz BCG, que relaciona o estágio e as necessidades de um produto com as variáveis de participação relativa de mercado e crescimento das vendas do produto. As de autocontrole ou limitação envolvem os acordos para a divisão dos mercados e a estabilização das participações de cada concorrente, praticamente um degrau em direção à cartelização e aos oligopólios. As de acesso privilegiado envolvem os benefícios oferecidos por governos, contratos com entidades para uso exclusivo de uma marca e acesso a fontes de informação privilegiada (GRACIOSO, 2007). Nas de *marketing*, Gracioso (2007) apresenta a combinação segmentação e concentração dos recursos no segmento escolhido. Conforme ele, segmentar o mercado tem certa analogia com um *ataque de flanco*, quando se sabe que é inútil atacar um líder de mercado frontalmente.

Nos diferentes autores estudados – Porter (1989), Ansoff e McDonnell (1993), Richers (2000), Morgan (2002), Kim e Mauborgne (2005), Mintzberg et al. (2006), Aaker (2007) e Gracioso (2007) –, verifica-se o consenso de que o alcance de uma vantagem competitiva é resultado de estratégias que envolvem o mercado consumidor, conduzindo este estudo à gestão estratégica de *marketing*.

Porém, antes de se passar ao processo de gestão de *marketing* e suas ferramentas, cabe acrescentar uma discussão proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), acerca das estratégias deliberadas e das estratégias emergentes.

Segundo eles, deve-se desconfiar de pessoas e empresas que afirmam que suas estratégias realizadas correspondem perfeitamente às estratégias pretendidas, pois o *mundo real* exige adaptação a eventos inesperados. Também não são pertinentes relatos de que as estratégias atingidas nada têm a ver com o que foi pretendido, pois isso sugere negligência.

Diante disso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) chamam de *deliberadas* aquelas estratégias que foram planejadas e realizadas, e de *emergentes* aquelas que tiveram um padrão realizado, mas não expressamente pretendido. São casos em que a empresa, ao invés de perseguir um plano, toma decisões testando o mercado. Para eles, poucas estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes.

A conceituação de estratégia deliberada e de estratégia emergente é importante para esta pesquisa, pois pretende-se investigar se empresas do polo confeccionista de Passos praticam segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo e posicionamento, e também por que e como o fazem, o que indicará se as estratégias realizadas foram sistematicamente formuladas ou se emergiram de situações não previstas.

## **2.2 Gestão Estratégica de *Marketing***

A gestão estratégica de marketing ganhou relevância nos últimos 20 anos. Aaker (2007) traça uma perspectiva histórica dos sistemas de administração, partindo da preparação de orçamentos, que data do início do século XX, passando pelo planejamento de longo prazo (que tem em Igor Ansoff seu principal desenvolvedor, nos anos de 1950 e 1960), e pelo planejamento estratégico, a partir dos anos 1970, chegando à administração estratégica de mercado, a partir da década de 1990.

Segundo Aaker (2007), a inclusão do termo mercado no conceito *administração estratégica* ressalta que esta deve ser conduzida pelo mercado e seu ambiente, e não a partir de uma orientação interna. O *marketing* surgiu como disciplina de estudo da interação entre organização e seu mercado.

Urdan e Urdan (2009) definem *marketing* como troca, como filosofia organizacional e como processo. *Marketing* como troca consiste no entendimento das transações entre organizações e indivíduos para o atendimento de necessidades ou desejos. *Marketing* como filosofia é um princípio básico da empresa que norteia sua relação

com o mercado, entendendo a geração de lucro como resultado da satisfação dos clientes.

Praticar *marketing* como processo significa seguir “um conjunto de atividades logicamente encadeadas e executadas para alcançar resultados” (URDAN; URDAN, 2009, p. 5). O processo de *marketing*, por sua vez, abrange três etapas:

- . Análise do contexto de *marketing*;
- . Gestão estratégica de *marketing*;
- . Gestão do composto de *marketing*.

Segundo Urdan e Urdan (2009), a etapa de análise do contexto de *marketing* analisa o ambiente externo à empresa, com suas oportunidades e ameaças. A etapa da gestão estratégica de *marketing* trata das decisões da empresa quanto a segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo, posicionamento e estratégias competitivas. A gestão do composto de *marketing*, alinhada com as etapas anteriores, cuida das decisões envolvendo produto, distribuição, preço e promoção.

A etapa intermediária, da gestão estratégica, é considerada essencial para as organizações:

De um lado, indivíduos e organizações não são iguais quando compram e consomem. Do outro, a empresa conta com competências e recursos escassos. Dificilmente ela conseguiria servir bem a todos no mercado. A solução é descobrir diferenças relevantes no mercado, reunir consumidores parecidos em segmentos e selecionar o mercado-alvo (URDAN; URDAN, 2009, p. 25).

Ainda conforme Urdan e Urdan (2009), a seleção do alvo varia em função da atratividade dos segmentos. A atratividade pode ser avaliada em termos de volumes de vendas, perspectivas de crescimento, grau de concorrência, compatibilidade com os recursos da empresa, grau de risco e nível de rentabilidade.

Já o posicionamento significa selecionar uma ou poucas ideias essenciais e fixá-las num lugar privilegiado na mente do consumidor. “A concepção de posicionamento

combina inovação, conhecimento dos consumidores e concorrentes e as forças da própria empresa” (URDAN; URDAN, 2009, p. 26).

Urdan e Urdan (2009) entendem por estratégias competitivas as grandes linhas de ação que a empresa adota para alcançar seus objetivos. São estratégias de penetração de mercado, desenvolvimento de novos produtos, diversificação, liderança em custos, diferenciação e alianças, sempre em consonância com o mercado-alvo e o posicionamento.

Para melhor contextualizar gestão estratégica de *marketing*, a próxima seção traz um breve histórico da segmentação de mercado, de sua prática, definições de diferentes autores, e sua relação com o público-alvo deste estudo, o feminino. Na sequência, são apresentados os critérios e processos para a segmentação, bem como a introdução do tema *posicionamento de marketing*.

### 2.2.1 Segmentação de Mercado

A história do conceito de segmentação teve início com Smith<sup>1</sup> (1956) citado por HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY (2001), que distinguiu entre uso de técnicas promocionais para influenciar a demanda de produtos e o ajuste das ofertas de mercado para satisfazer exigências de clientes diferentes. Em 1992, Baker<sup>2</sup> citado por HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY (2001) reconheceu a ideia de Smith como uma visão coerente de *marketing* de estrutura de mercado; de fato, segmentação é uma extensão natural do conceito de orientação para o mercado.

No Brasil, já na década de 1970, pesquisadores tratavam de segmentação de mercado, como Toledo, que afirmava que “mesmo que as empresas não procurem

---

<sup>1</sup> SMITH, W. R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, p. 3 – 8, jul. 1956.

<sup>2</sup> BAKER, M. J. *Marketing strategy and management*. 2. ed. London: Macmillan, 1992.

um nicho, o mercado deve ser segmentado, pois os consumidores apresentam necessidades diferentes” (TOLEDO<sup>3</sup>, 1972 citado por TOMANARI, 2003).

Ansoff e McDonnell (1993) relatam que por volta da metade do século XX a visão da empresa era introvertida, ou seja, de dentro para fora. A partir de seus produtos e unidades, vislumbrava as possibilidades de crescimento e diversificação. Na década de 1970, chegava-se ao ponto de mesmas divisões de uma única empresa servirem à mesma área de demanda. Foi quando a visão passou a ser de fora para dentro, o que significava analisar o ambiente com suas ameaças e oportunidades. Assim, a unidade de análise denominada *área estratégica de negócio* – AEN – veio com o propósito de ajudar a organização a tomar três decisões: *onde atuar no futuro?*, *Que posição competitiva ocupar em cada AEN?*, e *Que estratégia competitiva adotar para conquistar essa posição?*

Enquanto *unidade estratégica de negócio* (UEN) é uma unidade da empresa, a AEN é um segmento do ambiente. Aí estava um indício da prática da segmentação do mercado. Uma UEN pode se encarregar de uma ou mais AENs. A segmentação das AENs acontece com base em quatro dimensões: necessidade de produtos ou serviços; tipo de tecnologia que atenda esta necessidade; tipo de cliente; e localização física da necessidade a ser atendida. Estas variáveis eram sempre vislumbradas no presente e no futuro. Ainda conforme Ansoff e McDonnell (1993), o processo de segmentação deve identificar um número relativamente grande de AENs, para que haja alternativas de decisão de alocação de recursos estratégicos. Mas, ao mesmo tempo, o número de AENs deve ser pequeno o bastante para um nível compreensível e administrável.

Aaker (2007) trata da segmentação de mercado como uma ferramenta da análise estratégica, especificamente a análise externa e a análise de cliente. A análise do cliente envolve entender como o mercado se segmenta e quais são as motivações do cliente, e identificar quais são as necessidades não atendidas.

---

<sup>3</sup> TOLEDO, Geraldo Luciano. **Segmentação de mercado e estratégia de marketing**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1972.

Em um contexto estratégico, segmentação significa a identificação de grupos de clientes que respondem diferentemente de outros grupos às ofertas competitivas. Uma estratégia de segmentação associa os segmentos identificados a um programa para gerar uma oferta a esses segmentos. Assim, o desenvolvimento de uma estratégia de segmentação bem-sucedida exige conceitualização, desenvolvimento e avaliação de uma oferta competitiva direcionada. [...] O conceito por trás de uma estratégia de segmentação bem-sucedida é que, dentro de um mercado reduzido, é possível criar uma posição dominante que os concorrentes não irão querer ou poder atacar de forma exitosa (AAKER, 2007, p. 56).

Para Schiffman e Kanuk (2000), a segmentação ocorre porque o mercado se torna diversificado, com pessoas de origens diferentes e com necessidades diferentes. Eles acreditam que o consumidor está disposto a pagar um pouco mais por produtos que atendam às suas necessidades com mais precisão. Estes autores definem segmentação de mercado como:

Processo de divisão de um mercado em subconjuntos distintos de consumidores com necessidades ou características comuns, e de seleção de um ou mais segmentos aos quais se dirigir com um *mix* ou composto de marketing distinto (SCHIFFMAN; KANUK, 2000, p. 31).

Bens de consumo são cada vez mais adaptados às necessidades específicas de consumidores. A fabricante de relógios *Swatch*, por exemplo, produz relógios conservadores e criativos, assim como para mergulho, para colecionadores e para crianças, entre outros. Varejistas também aplicam a ferramenta da segmentação, a exemplo da marca *The Gap*, que criou uma segunda marca de lojas para consumidores de menor poder aquisitivo, a *Old Navy Clothing Company*. (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Mowen e Minor (2003) apontam que a prática da segmentação possibilitou às empresas ampliar seu potencial total de mercado:

A segmentação do mercado é definida como a divisão de um mercado em subconjuntos distintos de clientes com necessidades e vontades semelhantes, cada qual podendo ser alcançada com um *mix* de marketing diferente (MOWEN; MINOR, 2003, p. 33).

Para Hooley, Saunders e Piercy (2001), segmentar é útil para empresas menores, pois possibilita que criem nichos defensíveis. Também possibilita preencher lacunas no mercado, de segmentos subatendidos ou não atendidos. Mesmo em estágios



finais de ciclos de vida de produtos a prática da segmentação possibilita encontrar um segmento ainda em crescimento.

Os mercados não são homogêneos, e por isso faz sentido realizar planos diferenciados de *marketing* para grupos diferentes de clientes. Conforme cita Evans (2005, p. 174), evocando Henry Ford e sua célebre fala sobre o modelo Ford T, “os dias em que os clientes podiam comprar um carro de qualquer cor, desde que fosse preto, há muito já se foram”. Ele credita a importância da segmentação à mudança de paradigma do *marketing* transacional para o *marketing* relacional, em que conhecer o comportamento do consumidor é crucial.

Evans (2005) também afirma que nem sempre a segmentação exige o desenvolvimento de um produto diferente para cada grupo, mas pode haver diferenças na promoção ou no canal de distribuição. A *Levi's*, por exemplo, anuncia uma linha de produtos na mídia de massa, mas ao anunciar a mesma linha na imprensa especializada utiliza imagens e temas diferentes.

A segmentação de mercado é considerada por Kotler (1999) uma etapa obrigatória do processo de *marketing*. Este autor afirma que a prática de *marketing* atende a cinco passos básicos: pesquisa de mercado; segmentação de mercado; seleção de público-alvo e posicionamento; definição do *mix* de *marketing*; e implementação e o controle. Estas etapas são resumidas pelo autor na fórmula:

$$PM \rightarrow SDP \rightarrow MM \rightarrow I \rightarrow C.$$

Kotler e Keller (2006) apontam uma transição do *marketing* de massa para o *micromarketing*, em quatro níveis: segmento; nicho; local; e individual. O segmento de mercado consiste em “um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 237). Já um nicho “é um grupo definido mais estritamente que procura por um *mix* de benefícios distintos” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 238). Nichos geralmente atraem apenas uma ou duas empresas, e os clientes costumam aceitar pagar a mais para a empresa que melhor atender a suas necessidades.

O *marketing* local idealiza programas de acordo com os desejos e necessidades de grupos de clientes em uma mesma área comercial, ou bairro ou, mesmo, lojas. O *marketing* individual, ou *marketing* um para um, é o da customização, permitindo aos clientes desenhar seus próprios produtos e serviços, escolhendo componentes, preços e opções de entrega (KOTLER; KELLER, 2006).

No histórico da prática da segmentação de mercado, o segmento feminino, envolvido neste estudo, vem chamando a atenção de pesquisadores. Johnson e Learned (2005) recomendam às organizações que pensem *cor de rosa*, por alguns motivos. O primeiro é o poder de renda das mulheres, que aumentou devido à redução de diferença dos salários, aos diplomas avançados, à sua grande parcela de participação na renda domiciliar e ao empreendedorismo, que levou à abertura de negócios próprios e a um alto patrimônio líquido em posse das mulheres.

Somado ao poder de renda, está o seu poder de compra. Nos Estados Unidos, as mulheres respondem por 80% de todas as compras. No caso daquelas que trabalham fora, tomam 95% das decisões de compras nos seus lares. Elas ainda têm aumentado sua participação nas decisões de compras corporativas, atuando como gerentes de compras (JOHNSON; LEARNED, 2005).

Dados do IBGE apontam que 26% das famílias brasileiras são chefiadas por mulheres, que também representam 40% da população economicamente ativa do País. Dos aproximadamente 54 milhões de mulheres entre 15 e 44 anos, mais de 18 milhões trabalham fora e têm filhos (TROIANO, 2007). A partir dessas estatísticas, podem-se inferir os diferentes perfis da consumidora da atualidade, financeiramente independente e com múltiplos papéis – dona de casa, mãe e profissional –, o que a leva a diferentes necessidades de compra.

A tendência de olhar para a renda e para o gasto médio de mulheres como sendo um único grande grupo pode ser enganosa e costuma resultar na perda de uma profusão de segmentos de crescimento lucrativo (JOHNSON; LEARNED, 2005, p. 40).

Pode-se observar, assim, que as mulheres não são mais um nicho, mas um imenso mercado, que pode ser segmentado de várias maneiras.

### 2.2.1.1 Critérios para a Segmentação de Mercado

Ao dividir o mercado global em submercados ou minimercados, as organizações devem adotar algum sistema que classifique os diferentes grupos de consumidores. Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001), as bases para segmentação de mercado são classificadas em três grupos: a) características do cliente; b) atitudes do cliente; e c) comportamento do cliente. Os dois primeiros estão ligados à predisposição, enquanto o último indica o comportamento efetivo do cliente no mercado.

Já Schiffman e Kanuk (2000) reúnem oito categorias por meio das quais um mercado pode ser segmentado: a) geográfica; b) demográfica; c) psicológica; d) variáveis socioculturais; e) características relacionadas ao uso; f) situação de uso; g) benefícios desejados; e h) formas híbridas de segmentação, como perfis psicográficos, fatores geodemográficos, valores e estilos de vida. Vários produtos usam segmentação híbrida, por exemplo, um relógio de pulso para mulheres (fator sexo), de alta renda (demográfico), em busca de *status* (psicográfico), com o benefício *prestígio*.

Mowen e Minor (2003) indicam quatro maneiras para segmentar o mercado: a) pelas características da pessoa; b) pela natureza da situação de compra ou uso do produto; c) pela geografia; e d) pela cultura e subcultura do consumidor.

Também são quatro as bases apontadas por Kotler e Keller (2006) para segmentação: a) geográfica; b) demográfica; c) psicográfica; e d) comportamental. Os aspectos demográficos são os mais comumente usados para a segmentação de mercado. Segundo Schiffman e Kanuk (2000), a demografia ajuda a localizar um grupo de consumo, enquanto características psicológicas e socioculturais ajudam a descrever como este grupo se comporta. As características demográficas envolvem sexo, idade, estado civil, nacionalidade, etnia, escolaridade e ocupação. A maioria dos autores também coloca no grupo de características demográficas os itens renda e classe social, enquanto Hooley, Saunders e Piercy (2001) indicam renda e classe social como aspectos socioeconômicos.

Evans (2005) considera demografia, psicografia, benefício e ocasião de uso bases *tradicionais* de segmentação, enquanto mais recentemente surgiu a segmentação com base em dados, como a geodemografia, que combina variáveis demográficas dos consumidores com as localidades onde residem.

Schiffman e Kanuk (2000) também já haviam citado a segmentação geodemográfica. Nos Estados Unidos, institutos de pesquisa de mercado agruparam grupos de consumidores com base nos códigos de endereçamento postal do país (CEP). Tais dados são úteis para o envio de mala-direta, seleção de pontos de venda e definição de composto de mercadorias (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Para Aaker (2007), a tarefa de identificar segmentos é difícil, diante das centenas de maneiras de dividir o mercado. Porém, ele aponta que as variáveis de segmentação se concentram naquelas ligadas às características do cliente (geográfica, tipo de organização cliente, tamanho da empresa, estilo de vida do comprador, sexo, idade e ocupação) e naquelas relacionadas ao produto (tipo de usuário, frequência de uso, uso, benefícios buscados, sensibilidade ao preço, concorrente, aplicação e fidelidade à marca).

No que se refere à demografia, Schiffman e Kanuk (2000) lembram que os papéis exercidos por homens e mulheres tendem a se modificar, como o caso do crescimento do número de *donos de casa*, representados por solteiros, separados ou pessoas do mesmo sexo. Também no fator idade deve-se considerar que muitos adultos têm uma idade percebida (idade cognitiva) de cerca de 10 a 15 anos menos do que suas idades cronológicas.

Sobre a renda, deve-se observar que os dados indicam a capacidade de pagar por determinado produto, porém outras variáveis devem ser relacionadas. Por exemplo, uma família pode ser de classe social A1, mas não investir em arte - compra de objetos, ingressos para espetáculos - devido a uma crença religiosa ou fator cultural. O contrário também é verdadeiro: um consumidor de classe B2 pode adquirir produtos que seriam destinados à classe A porque o produto será um símbolo de *status* e ferramenta de ascensão social (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Os dados demográficos são facilmente conseguidos por meio dos órgãos governamentais, como o censo do IBGE, no caso brasileiro. Hooley, Saunders e Piercy (2001) advertem que há limitações tanto nas características demográficas como nas socioeconômicas, pois não existe garantia de que membros de uma mesma classe social ou faixa etária sempre apresentem padrões de consumo idêntico. Porém, a combinação dos fatores demográficos ajuda as empresas a entender, por exemplo, o estágio do ciclo de vida familiar.

Desenvolvido inicialmente por Wells e Gubar<sup>4</sup> (1966) citados por Hooley, Saunders e Piercy (2001), e atualizado por Murphy e Staples<sup>5</sup> (1979) citados por Hooley, Saunders e Piercy (2001), o ciclo de vida familiar prevê os estágios: solteiro; recém-casado (sem filhos); ninho cheio I (filho mais novo com menos de seis anos); ninho cheio II (filho mais novo com mais de seis anos); ninho cheio III (filhos mais velhos em casa); ninho vazio I (casais mais velhos sem filhos em casa); ninho vazio II (casais já aposentados); sobrevivente solitário ainda trabalhando; e sobrevivente solitário aposentado. Este modelo entende que fatores como idade, estado civil e tamanho da família são muito úteis para identificar que tipo de produto pode atrair os consumidores, a exemplo de produtos para bebês ou para crianças em idade pré-escolar, imóveis e lazer.

Ainda no que diz respeito aos fatores demográficos, alguns autores classificam de forma separada a segmentação sociocultural (SCHIFFMAN; KANUK, 2000; MOWEN; MINOR, 2003). Ela leva em conta as tradições, os costumes, os valores e as normas segundo a qual vivem os diferentes grupos de pessoas, a partir de suas origens étnicas ou de nacionalidade. Essa base de segmentação é relevante para empresas com atuação internacional. Exemplos de sua aplicação são produtos e serviços adaptados aos costumes de certas comunidades como judaica, japonesa e libanesa, e assim por diante.

A base geográfica de segmentação parte do pressuposto de que diferenças de consumo podem acontecer conforme a região, o clima, o porte da cidade, a

---

<sup>4</sup> WELLS, W. D.; GUBAR, G. Life cycle concepts in *marketing* research. **Journal of Marketing Research**, v. 3, n. 4, p. 355-363. 1966.

<sup>5</sup> MURPHY, P. E.; STAPLES, W. A. A modernized family life cycle. **Journal of Consumer Research**, p. 12 – 22, jun. 1979.

densidade populacional, o espaço disponível (casas em bairros ou apartamentos no centro das cidades) e a cultura local. A varejista *Wal-Mart* cresceu ao instalar lojas de descontos em cidades pequenas que as outras redes ignoravam na época (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

As características da personalidade e os estilos de vida dos consumidores, classificados por alguns autores como *segmentação psicológica* ou *segmentação psicográfica*, ganham relevância nos estudos sobre segmentação. São difíceis de serem medidas. Por isso, foram desenvolvidos modelos por psicólogos, com base em baterias de perguntas. São especialmente úteis para os argumentos da publicidade e, em alguns casos, para embalagens e marcas (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001):

Schiffman e Kanuk (2000) definem a psicografia como o estudo dos estilos de vida, também conhecida por AIO, acrônimo relativo a atividades - como o consumidor gasta o tempo; interesses e preferências do consumidor; e opiniões - como o consumidor se sente acerca de vários eventos e assuntos.

Na década de 1970, agências de propaganda nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha passaram a classificar as características de estilos de vida dos consumidores, sob três aspectos: atividades de lazer, domésticas, trabalho, viagens, educação, voluntariado, interação com outras pessoas; os papéis de mãe, pai, esposa, marido, filho, filha, comunicações com outros, liderança; e opiniões sobre política, questões sociais, morais, economia e ambientais (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

A análise de personalidade e estilos de vida dos consumidores pode ser mais eficaz a partir de uma abordagem híbrida, da qual falam Schiffman e Kanuk (2000). Estes autores apontam três sistemas híbridos: os perfis psicográficos/demográficos; o geodemográfico; e o *Values and Lifestyles 2* (VALS 2).

Os perfis demográficos-psicográficos ajudam a responder às questões: *A quem devemos visar? O que devemos dizer? e Onde devemos dizer?*. Por isso, as empresas de mídia, com freqüência, realizam pesquisas extensas com seu público

consumidor. A parte demográfica destes inventários investiga itens como ocupação, grau de instrução, raça, estado civil, idade, renda e número de crianças em casa. O lado psicográfico desses questionários investiga como é a vida no lar, os motivos de viagens, o investimento em cultura, a vida ao ar livre, os *hobbies* praticados e o consumo de eletrônicos, entre outros.

Os diferentes autores concordam que as atitudes do cliente também podem originar segmentos no mercado. A essência da proposta está em estabelecer vínculo de causa e efeito entre as características do cliente e sua atitude para a compra. Aqui se situa a segmentação por benefício, em que a organização examina o que os clientes buscam ao consumir um produto. Exemplos de benefícios procurados pelos consumidores nos produtos e serviços são: segurança financeira, alimento com menos calorias, conforto, alimento sem açúcar, caimento adequado de roupa, conveniência e rapidez (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Finalmente, analisam-se as características de comportamento de consumo do cliente, em que se consideram o momento da compra e os padrões de compra, tais como intensidade de uso e fidelidade à marca. Para Hooley, Saunders e Piercy (2001), este modelo de características detectou dois grupos muito importantes:

- . Inovadores: consumidores que querem consumir o produto quando ele ainda é novidade;
- . Leais: consumidores que repetem a compra de determinado produto ou marca.

Os consumidores também se diferenciam quanto à intensidade de uso e padrões de uso (volume consumido e ocasião de compra). Verificar a taxa de utilização - usuários fortes, moderados e fracos dos produtos ou serviços - e o grau de fidelidade à marca possibilita às empresas recompensar os usuários fiéis e oferecer atrativos para atrair aqueles com propensão a abandonar a marca (MOWEN; MINOR, 2003).

A base comportamental analisa ainda o estágio de prontidão em relação à compra - se o consumidor desconhece, conhece, está interessado ou desejoso, e a atitude

em relação ao produto - entusiasta, positiva, indiferente, negativa ou hostil (KOTLER; KELLER, 2006).

Schiffman e Kanuk (2000) falam em segmentação por situação de uso, que envolve aspectos como dia da compra, pressa de adquirir o produto, produto para presente ou para uso pessoal e horário de uso do produto.

O comportamento de comunicação com outras pessoas sobre o produto também é um fator importante para a segmentação. Aí se encontram os formadores de opinião. Outro aspecto interessante é que é possível segmentar os consumidores pelo tipo dos que buscam informações e onde buscam estas informações sobre os produtos e serviços (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

Também o tipo de resposta aos estímulos do *mix de marketing* pode gerar segmentos de consumidores. Hooley, Saunders e Piercy (2001) constatam que alguns são mais propensos a pechinchar, enquanto outros são mais sensíveis á propaganda.

E, ainda, o *marketing* de relacionamento cria grupos específicos de consumidores. Clientes podem desejar diferentes níveis de relacionamento com os fornecedores de serviços – curto ou longo prazo, transacionais (não vislumbram relacionamento, trata-se de compra única) –, bem como o grau de intimidade tem suas diferenciações (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

### **2.2.1.2 Processo de Segmentação de Mercado**

O primeiro passo consiste em avaliar a consistência e a viabilidade de segmentar um mercado, o que requer três premissas, conforme os autores Hooley, Saunders e Piercy (2001):

- . Para a segmentação ser útil os clientes devem diferir em algo significativo. Se forem homogêneos, não existirá a base na qual segmentar o mercado.



Para isso, podem ser observadas diferentes formas de comportamento, como níveis de demanda do produto ou serviço ou, tipo de uso dos benefícios, ou, ainda, suscetibilidade a diferentes combinações de *mix de marketing*;

- . Os segmentos devem ser identificados e mensurados.
- . A aplicação efetiva da segmentação requer que os segmentos sejam *isolados* do resto do mercado; ou seja, que formem alvo claro para os esforços de marketing da empresa.

Outras questões importantes apontadas por Hooley, Saunders e Piercy (2001) são:

- . Metodologia da segmentação: quer dizer, o modo como serão selecionados estes segmentos e como analisar estes grupos.
- . Teste da robustez dos segmentos: verificar se são mensuráveis, acessíveis, substanciais e únicos em suas respostas aos estímulos de *marketing*.
- . Decisão estratégica de segmentação: responder à questão *Concentrar numa parte do mercado ou mirar várias partes do mercado?*.
- . Implementação: capacidade da organização de colocar em prática a segmentação.

Schiffman e Kanuk (2000) corroboram que para ser um alvo eficaz o segmento de mercado deve ser identificável, suficiente (volume de pessoas que viabilize a criação de um produto, serviço ou campanha feitos sob medida para suas necessidades), estável ou crescente (mercados adolescentes, por exemplo, costumam ser volúveis, o que significa que um lançamento dirigido a eles pode ter um ciclo de vida curto) e alcançável (alcançar de forma econômica o seu público-alvo).

Para Kotler e Keller (2006), a segmentação eficaz acontece a partir dos seguintes fatores:

- . Os segmentos são mensuráveis em relação a tamanho, poder de compra e características dos compradores.
- . Os segmentos são substanciais; ou seja, são grandes e rentáveis o suficiente para merecer um programa específico de *marketing*.
- . Os segmentos são acessíveis; isto é, são possíveis de ser alcançados.

- . Os segmentos são diferenciáveis e respondem de maneira diferente aos programas específicos de *marketing*.
- . São acionáveis. É possível atraí-los e atendê-los com programas específicos de *marketing*.

A segmentação pode ser classificada em três níveis:

- . Segmentação estratégica: É relacionada com preocupações gerenciais para intenções estratégicas e missão corporativa, baseada em usos de produto/serviço e benefícios para o cliente.
- . Segmentação gerencial: Está preocupada principalmente com o planejamento e colocação de recursos, como orçamentos e funcionários para mercados-alvo.
- . Segmentação operacional: Está orientada na questão de atingir comunicações de marketing e vender esforços nos canais de distribuição, os quais alcançam e influenciam muitos mercados e suas subdivisões (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001, p. 201)

Compreender estes diferentes níveis pode ajudar na detecção de falhas de implementação da segmentação de mercado. A primeira delas diz respeito à estrutura organizacional, que geralmente é feita com base em departamentos funcionais, que não conseguem ter a visão geral da necessidade do cliente (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

A política interna também pode atrapalhar, quando cargos e departamentos disputam entre si por poder e conhecimentos, assim como a cultura corporativa, que em muitos casos se mantém muito tradicionalista em detrimento de enxergar as oportunidades do mercado. Outra barreira pode ser incorporar os novos segmentos-alvo aos planejamentos e orçamentos já existentes. Identificar *teoricamente* um novo segmento também é fácil, mas pode ser complicado para a empresa ter capacidades operacionais para lidar com este novo cliente. Assim, um segmento deve apresentar boa atratividade de mercado, mas também compatibilidade corporativa interna, para viabilizar sua implementação (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

Segundo estudo da consultoria *Booz Allen*, com 37 empresas de diferentes setores no Brasil, aquelas com modelos mais eficientes de segmentação apresentaram crescimento de receita três vezes superior ao das outras empresas menos eficientes

em segmentar seus mercados. Porém, segundo a consultoria, há sete erros cometidos pelas empresas ao praticar a segmentação (SOMOGGI, 2005):

- . Falta de pesquisas e tecnologias para identificar os diferentes clientes.
- . Quando tem informações sobre os clientes, a empresa não sabe como utilizá-las.
- . A análise dos dados se limita a aspectos como idade e renda.
- . A empresa não detecta quanto os clientes estão dispostos a pagar a mais por uma oferta sob medida.
- . A empresa não calcula a relação entre o custo e o retorno de cada segmento.
- . Os funcionários não são preparados para atender os diferentes segmentos.
- . A alta gestão não se compromete com a segmentação, e a estratégia fracassa.

Hooley, Saunders e Piercy (2001) afirmam que nas pesquisas de segmentação são dois os métodos tipicamente usados: a abordagem *a priori*, ou *de prateleira*, que usa padrões de classificação socioeconômica ou geodemográfica; e a abordagem *post hoc*, baseada em *clusters* (agrupamentos).

O enfoque *a priori* tem a vantagem de usar fontes secundárias. Mas profissionais de marketing devem atentar para o fato de que nem sempre a variável demográfica é suficiente para identificar segmentos. Por vezes, há diferenças mais sutis que as diferenças fisiológicas entre os seres humanos (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

Conforme abordado na seção anterior sobre os critérios para segmentação, as classificações demográficas e socioeconômicas têm sido transformadas em ferramentas mais sofisticadas, que combinam variáveis de estilo de vida e local de residência dos consumidores. Ainda assim, elas são consideradas *a priori*, pois foram formatadas e estão disponíveis *na prateleira*, para uso de qualquer empresa (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

Já na abordagem *post hoc*, ao contrário do método *a priori*, não se utilizam categorias predefinidas. Por meio de técnicas qualitativas de pesquisa, as empresas identificam agrupamentos de consumidores, confirmando e reunindo por meios estatísticos aqueles com respostas idênticas ou muito semelhantes (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

### 2.2.2 Seleção de Mercado-alvo

Após identificar e classificar os segmentos do mercado, Schiffman e Kanuk (2000) afirmam que as empresas podem adotar uma estratégia de marketing concentrado ou diferenciado e, até, a estratégia de contrassegmentação. Já Aaker (2007) define que a empresa tem duas opções de segmentação: concentrar-se em um único segmento ou envolver segmentos múltiplos.

Conforme Schiffman e Kanuk (2000), dirigir-se a vários segmentos com compostos de marketing específicos é a estratégia de *marketing* diferenciado. Dirigir-se a apenas um segmento é o *marketing* concentrado – geralmente, a escolha mais adequada para empresas pequenas ou novas no ramo.

A contrassegmentação acontece quando os segmentos reduzem muito de tamanho, inviabilizando programas de *marketing* específicos. Assim, a empresa tem que descobrir uma necessidade genérica, ou recombina os segmentos (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

De maneira semelhante, Kotler (2000) define que as opções são:

- . *Marketing* não diferenciado: que é o *marketing* de massa, com um único produto desenvolvido para atender a todos os tipos de consumidores (não segmentação).
- . *Marketing* diferenciado: com um produto para cada segmento. Implica altos custos, mas pode ser a forma de domínio total de mercado, geralmente adotada por empresas de grande porte.

. *Marketing* concentrado: enfocando em um ou em poucos segmentos.

Ansoff e McDonnell (1993), quando se referem à criação de AENs como segmentação de mercado, alertam para a análise da atratividade e escolha do mercado de atuação. A matriz BCG foi uma ferramenta adotada para que a empresa decida investir ou se retirar de uma AEN.

Deve-se estimar a atratividade de uma AEN quanto a rentabilidade, participação de mercado, ciclo de vida de produtos, concorrência, influência governamental, custos de entrada e custos de saída. Corresponde ao que Porter (1989) havia classificado como análise da indústria, que busca medir o impacto de cinco forças em um setor: rivalidade entre concorrentes, ameaça de entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha de compradores e poder de barganha de fornecedores.

Hooley, Saunders e Piercy (2001) também discutem que é preciso analisar quando é viável segmentar o mercado, pois nem sempre as necessidades dos clientes diferem a ponto de criar grupos específicos. Quando uma organização usa múltiplos segmentos, pode ter uma *deseconomia*, na medida em que tem que ter suprimentos e administrações diferentes. Entretanto, um único *mix*, embora crie escala de operação, pode levar à mesmice diante dos clientes ou ser ultrapassada por concorrentes que vislumbram a possibilidade da segmentação.

Neste sentido, há quatro questões a responder:

Como nós definimos o mercado – qual é seu escopo e constituição?  
Como o mercado é segmentado em diferentes grupos de consumidores?  
Quão atraentes são os segmentos alternativos de mercado?  
Quão forte é a posição competitiva que poderíamos ter – onde estão nossas forças atuais ou potenciais? (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001, p. 263).

Para decidir se um segmento é atrativo e viável, Hooley, Saunders e Piercy (2001) recomendam quatro grupos de fatores a analisar: fatores de mercado; fatores econômicos e tecnológicos; fatores competitivos; e fatores ambientais.

Os fatores de mercado englobam tamanho, taxa de crescimento, estágio de evolução do setor, previsibilidade, elasticidade e sensibilidade a preços, poder de barganha dos clientes, sazonalidade e ciclos de demanda. Os econômicos e tecnológicos se referem às barreiras de entrada e de saída, ao poder de barganha dos fornecedores, ao nível de utilização de tecnologia, aos investimentos necessários e às margens realizáveis (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

Nos fatores competitivos, analisam-se: intensidade competitiva, qualidade da concorrência, ameaças de substituição e grau de diferenciação. Os fatores ambientais estão ligados a: exposição a oscilações econômicas, exposição a fatores políticos e legais, grau de regulamentação, aprovação social e impacto ambiental. Acrescenta-se a estes fatores externos a própria capacidade da empresa ou seu julgamento subjetivo. Ou seja, fatores atraentes para uma empresa talvez não o sejam para o concorrente (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

Isso remete à análise das forças atuais e potenciais da empresa, que Hooley, Saunders e Piercy (2001) dividem em: atual posição de mercado da empresa; posição econômica e tecnológica da empresa; e perfil de capacidade da empresa.

A posição de mercado envolve: aspectos de participação relativa de mercado, taxa de mudança na participação de mercado, ativos de *marketing* exploráveis, produtos e serviços únicos e valorizados. A posição econômica e tecnológica da empresa diz respeito a posição relativa de custo, capacidade de utilização e posição tecnológica. O perfil de capacitação abrange os aspectos: capacidade e acuidade da gerência (principalmente para empresas de serviços), capacidade de *marketing* e integração para frente e para trás (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

Então, como escolher os mercados e segmentos? Matrizes de portfólio são usadas com frequência, como a matriz *GE/McKinsey*. Hooley, Saunders e Piercy (2001) demonstram um modelo adaptado da matriz de portfólio que conjuga a atratividade do segmento e as forças atuais da empresa, resultando em recomendações:

		Atratividade do Segmento		
		Não-atrativo	Médio	Atrativo
Forças atuais de empresas aos serviços e segmentos	Fraca	Evitar muito	Evitar	Possível
	Média	Evitar	Possível	Alvo secundário
	Forte	Possível	Alvo secundário	Prioridade

Figura 2 – Seleção de mercado-alvo  
 Fonte: HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY (2001, p. 276).

Neste modelo de seleção de mercado-alvo, atribuem-se fatores considerados importantes para os aspectos de forças internas e de atratividade. A escolha destes fatores e os pesos atribuídos a eles (geralmente numa escala de 1 a 5) são subjetivos, mas, ao mesmo tempo, constituem uma oportunidade para que os gerentes se familiarizem com as realidades de mercado da sua empresa. Alguns casos permitem uma avaliação mais objetiva via pesquisa de mercado ou indicadores econômicos.

Kotler (2000) aponta que uma empresa pode considerar cinco modelos de seleção de mercado-alvo:

- . Concentração em um único segmento: a empresa se concentra em apenas um segmento, ocupando um espaço específico do mercado. Por exemplo, uma empresa que se especializa no mercado de carros pequenos ou carros esportivos. Ela se ocupa de uma demanda já existente para um produto específico. Embora essa concentração lhe garanta conhecimento maior do seu público, ela corre o risco de ter que dividir este único segmento com concorrentes fortes ou ver o segmento desaparecer por queda no interesse por parte do consumidor.
- . Especialização seletiva: a empresa se especializa em vários segmentos de mercado, atuando com diversos produtos ou serviços, que podem ou não ter interligação, mas que são necessariamente rentáveis. Este tipo de

especialização oferece a vantagem de diminuir os riscos da empresa, já que com várias marcas no mercado é improvável que todas tenham insucesso.

. Especialização por produto: a empresa se especializa em um produto que possa ser vendido em vários segmentos. Por exemplo, uma empresa fabrica uniformes em diferentes versões para profissionais de saúde, de segurança e funcionários de hotéis. Esta empresa se especializa na venda de apenas um único produto, procurando ser referência no setor, com reputação sólida, mas correndo o risco de que uma nova alternativa venha a substituir seu produto.

. Especialização por mercado: caracteriza-se por atender várias necessidades de um grupo em particular. No caso, poderia ser um fornecedor de vários equipamentos apenas para hospitais, tendo fortalecimento de sua marca e produtos, mas correndo o risco de haver cortes de orçamento nas empresas que atende.

. Cobertura total de mercado: tem como característica atender a todos os grupos de consumidores, com toda a gama de produtos de que venham a necessitar. Somente as grandes empresas têm condições de adotar esta tática cobrindo todo o mercado. Bons exemplos são a *General Motors*, no mercado de veículos, e a *Coca-Cola*, no mercado de bebidas.

Por fim, Hooley, Saunders e Piercy (2001) alertam que nem somente do trunfo de identificar um segmento rentável sobreviverá uma empresa. A inovação de produto, o gerenciamento do *marketing* interno e a capacidade de um relacionamento superior com o cliente são necessários. Em suma, a questão é “atender às necessidades e exigências dos consumidores melhor que a concorrência” (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001, p. 377). Isso requer monitorar o mercado-alvo e identificar o que dará valor superior aos consumidores.

### **2.2.3 Posicionamento de *Marketing***

O termo posicionamento começou a ser usado no início da década de 1970, por Al Ries e Jack Trout. Partindo da premissa de que somos uma sociedade que vive um excesso de transmissão de informações, bombardeada por milhares de anúncios,



estes autores buscaram uma nova abordagem da comunicação: o posicionamento, que consiste em “provocar algo na mente do cliente potencial” (RIES; TROUT, 2002, p. 2), “[...] lidar com o que já existe na mente. Reatar as conexões existentes” (RIES; TROUT, 1993, p. 5).

Ries e Trout (2002) apontam que a propaganda caminhou da *Era do Produto*, na década de 1950, para a *Era da Imagem*, a partir dos anos de 1960. Os profissionais de propaganda se concentravam nas características do produto (*unique selling proposition*, a USP), porém passou a ficar cada vez mais fácil imitar produtos. Passou-se a acreditar que a reputação era o que importava. Mas tantas empresas investindo em campanhas de imagem também provocaram ruído no mercado. Segundo estes autores, a solução veio na década de 1980, com a *Era do Posicionamento*. A proposta é a de uma comunicação simplificada, em que menos significa mais. O desafio é ter uma palavra-chave gravada na mente do consumidor.

Aaker (2007, p. 218) explica que “posição estratégica é a face da estratégia empresarial que mostra como a empresa espera ser percebida (por seus clientes, empregados e parceiros) em relação a seus concorrentes e ao mercado”. Ela guia as iniciativas estratégicas, conduz o programa de comunicação e expressa os valores e a cultura da organização.

Gracioso (2007) afirma que o posicionamento parte da missão estratégica da empresa, definindo seu lugar, sua imagem e suas atitudes no mercado, e, ainda, cria as bases para uma estratégia competitiva de longo prazo.

Ries e Trout (2002) são enfáticos em apontar como a mente age na absorção de informação. Para eles, nós vemos o que queremos ver e sentimos o gosto daquilo que esperamos sentir. Os testes cegos de cerveja, em que consumidores classificam a cerveja sem saber a marca, são uma prova disso.

Em um contexto com tantas marcas, tantos modelos de produtos, é difícil para o consumidor absorver tantas opções. Assim, Ries e Trout (2002) defendem que a forma mais fácil de penetrar a mente do cliente potencial é ser o primeiro a fornecer aquele produto ou serviço. Isso explica por que certas marcas passaram a ser

sinônimo de produtos, a exemplo de *Leite Moça* (leite condensado) e *Xerox* (fotocópia).

Se não for possível ser o pioneiro na categoria, então a empresa cria uma categoria. Um exemplo no Brasil foi a *Kaiser*, que não conseguiu ser líder no mercado global de cerveja, mas com sua *Kaiser Bock* foi a primeira cerveja de inverno (nova categoria), com coloração escura e teor mais forte,

Outra questão apontada por Ries e Trout (2002) é comunicar ao cliente. De nada adianta ser o primeiro ou criar uma categoria, se isso não for rápida e claramente informado ao mercado. O nome do produto deve ser fácil de pronunciar e lembrar. Danone foi o primeiro iogurte no mercado brasileiro, e sua comunicação forte o manteve na liderança por muito tempo.

Assumir que é o vice-líder também pode dar certo. Nos Estados Unidos, tornou-se clássica a campanha da empresa de locação de veículos *Avis*, que assumiu sua segunda colocação no mercado, mas justificou que o cliente devia ir com ela porque ela se esforçava mais. Recentemente, no Brasil, a *Grendene* realizou publicidade semelhante, na qual assumiu sutilmente a segunda posição das sandálias de dedo Ipanema, em relação à marca líder Havaianas, da Alpargatas. Essa postura também está associada ao que Ries e Trout (2002) chamam de *lei da sinceridade*.

É preciso *subir degraus na escadinha da mente do consumidor*. Para isso muitas vezes, marcas usam a estratégia de se posicionar contra o líder da categoria. Como fez a empresa de cartões de crédito Visa, em relação à *American Express*. Enquanto a *American Express* valorizava a exclusividade (poucos lugares, poucas pessoas privilegiadas), a Visa veio com o argumento oposto de *estar em todos os lugares, acessível a todos* (KELLER, 2006).

Outra questão é manter o foco. Ries e Trout (2002) criticam a diversificação exagerada e a extensão de marca sem medidas. O uso do nome em extensão de linhas de produtos pode ser perigoso. *Kodak* significava fotografia na percepção do consumidor, e não copiadoras, que foi o ramo na qual esta empresa tentou atuar: “quando você coloca seu nome em tudo, você enfraquece sua força a longo prazo”

(RIES; TROUT, 2002, p. 112). Segundo os autores, a *Xerox* também não conseguiu fazer deslanchar a divisão de computadores com o mesmo nome *Xerox*, porque este nome significava copadoras, e não computadores.

Perguntados sobre como um seguidor de mercado pode obter sucesso, Ries e Trout (2002) respondem que preencher a lacuna é a resposta. As lacunas podem existir em relação a tamanho (caso da *Volkswagen* que tomou para si o posicionamento do carro compacto), a preço (baixo ou alto), a gênero (masculino e feminino), a idade, a formas de uso, a canais de distribuição, intensidade ou volume de uso.

Algumas armadilhas podem prejudicar o posicionamento eficaz de um produto ou marca. Uma delas é a armadilha da lacuna na fábrica: não se deve lançar um novo produto ou serviço só porque há ociosidade na fábrica. Ele deve ir ao encontro da lacuna na mente do cliente potencial (RIES; TROUT, 2002).

Outras armadilhas são a da tecnologia – uma empresa criou um uísque incolor, mas essa não é a cor de uísque na mente do consumidor; e a de querer ser tudo para todos - anúncios que prometem ao mesmo tempo alta qualidade, linha completa, excelente atendimento e preços baixos são sintomas típicos desse erro (RIES; TROUT, 2002).

Os autores também fazem menção à importância do nome. O uso exagerado ou aleatório de siglas pode ser uma das causas da falta de posicionamento no mercado, como o caso da TWA, sigla da companhia aérea *Trans World Airlines*.

Em uma palestra para a revista *HSM Management*, Ries (1999) resumiu em nove as *leis vencedoras do marketing*, baseadas no conceito de posicionamento:

- . Lei da Liderança: produtos que chegam na frente se posicionam.
- . Lei da Categoria: pode-se ser líder em uma nova categoria de produto.
- . Lei *Na Mente*: em que é preciso investir em comunicação.
- . Lei da Percepção: a marca tem que acompanhar aquilo que já está instalado na mente do consumidor.

- . Lei do Enfoque: sobre o poder de se concentrar em um produto ou serviço específico.
- . Lei da Dualidade: um mercado maduro geralmente é dominado por duas grandes marcas.
- . Lei dos Opostos: achar uma lacuna nas fraquezas do oponente.
- . Lei da Extensão: os cuidados de se colocar a marca em toda a extensão de produtos.
- . Lei da Sinceridade: pode-se transformar algum aspecto negativo do produto em benefício.

Hooley, Saunders e Piercy (2001) afirmam que o posicionamento e a segmentação caminham juntos. Para eles, posicionamento é o modo como os clientes percebem as ofertas no mercado, enquanto segmentação de mercado é como os profissionais de marketing dividem o mercado em grupos de clientes similares. Embora sejam conceitos diferentes, ambos têm seu ponto de partida nas necessidades dos clientes.

A forma mais robusta de segmentação concentra-se nos benefícios ao cliente que mais importam para diferentes tipos de clientes, enquanto as posições competitivas mais fortes [...] são aquelas em que os clientes reconhecem que um fornecedor ou produto [...] satisfaz mais as suas necessidades (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001, p. 177).

Aaker (2007) cita que cada segmento apresentará motivações distintas para a compra e que as motivações ajudam a definir a estratégia de posicionamento. Um fabricante de roupas pode se posicionar estrategicamente em relação ao conforto das suas peças, desde que o conforto esteja no conjunto de motivações do segmento de consumidores que pretende alcançar.

Mowen e Minor (2003, p. 22) corroboram a afirmação de que posicionamento e segmentação são ligados, pois primeiro se identifica um segmento de clientes para em seguida se desenvolver e posicionar um produto voltado às necessidades específicas daquele grupo: “[...] o posicionamento e a diferenciação de um produto devem estar baseados na compreensão dos benefícios do produto que são procurados pelo mercado-alvo”. Assim eles descrevem o posicionamento:

Por meio do posicionamento do produto uma empresa influencia o modo como os consumidores percebem as características de uma marca em relação aos concorrentes. O objetivo do posicionamento do produto é influenciar a demanda, criando um produto com características específicas (isto é, atributos da marca) e uma imagem definida que o diferencie dos concorrentes (MOWEN; MINOR, 2003, p. 22).

Esses últimos autores classificam dois tipos de posicionamento: o exclusivo e o competitivo. No exclusivo, o objetivo é criar na mente do comprador uma associação forte com o produto, com base em atributos-chave, assim como citam Ries e Trout (2002). Eles chamam de *posicionamento exclusivo* aquele empreendido por empresas líderes que conquistaram um espaço privilegiado na mente do consumidor. Chamam de *posicionamento competitivo* aquele buscado por marcas secundárias que desejam se posicionar em relação a um líder de mercado, como o caso da Pepsi-Cola em relação à Coca-Cola.

Hooley, Saunders e Piercy (2001) argumentam que enquanto o enfoque de Ries e Trout, os pioneiros no uso do termo *posicionamento*, era altamente voltado para comunicação e imagem da marca (*batalha pela mente*), o posicionamento competitivo deve ser mais abrangente, pois deve reconhecer o impacto de cada aspecto da oferta sobre os clientes e, como isso, criar algum valor de diferenciação.

O posicionamento competitivo tem a ver com fazer escolhas que assegurem um encaixe entre os mercados-alvo escolhidos e as competências e ativos que a empresa pode lançar para servir aqueles alvos escolhidos de maneira mais efetiva que a concorrência (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001, p. 382)

Também Kotler e Keller (2006, p. 304) mencionam a relevância de buscar um posicionamento e uma diferenciação: “Nenhuma empresa pode vencer se seus produtos e ofertas lembram qualquer outro produto [...] Toda empresa e produto precisam representar uma grande ideia diferenciada na mente do mercado-alvo”. Assim eles definem:

Posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. [...] O resultado do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma *proposta de valor focada no cliente*, ou seja, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto (KOTLER; KELLER, 2006, p. 305).

Kotler e Keller (2006) afirmam que as empresas devem estabelecer uma estrutura de referência competitiva e que para isso devem detectar os pontos de diferença e os pontos de paridade.

Os pontos de diferença são aqueles exclusivos de uma marca, aqueles que os consumidores julgam que não encontram na concorrência. Os pontos de paridade são de duas formas: paridade de categoria; e paridade de concorrência. A paridade de categoria significa possuir condições básicas para ser considerada uma marca (ou produto) a ser escolhida pelo consumidor. Por exemplo, clientes de uma agência de viagem esperam que toda agência faça reservas de transporte e hospedagem, ofereçam pacotes e diversas formas de pagamento. Esses são pontos de paridade de categoria. A paridade de concorrência se destina a anular os pontos de diferença do concorrente (KOTLER; KELLER, 2006).

Kotler e Keller (2006) ainda apontam que a empresa pode se diferenciar a partir de quatro possibilidades: o produto em si (formato, características, *design*, desempenho, durabilidade e confiabilidade), os funcionários/atendimento (competência, gentileza, credibilidade, confiabilidade, presteza e comunicação); os canais (grau de cobertura, especialidade e desempenho); e a imagem (o modo como o público vê a empresa ou seu produto, provocada pela identidade visual e global transmitida pela empresa).

Para eles, é útil que os planos de *marketing* contenham uma declaração de posicionamento, como no exemplo a seguir:

Mountain Dew: para consumidores de refrigerante jovens e ativos com poucas horas disponíveis para dormir, o Mountain Dew é o refrigerante que dá mais energia do que qualquer outro, porque possui um teor mais alto de cafeína. Com Mountain Dew, você fica alerta e realiza suas atividades mesmo sem ter tido uma boa noite de sono (KOTLER; KELLER, 2006, p. 311).

A declaração de estabelecimento de alvo e posicionamento, segundo Lima et al (2006), deve ser registrada em documento interno, para que todos na organização saibam que clientes desejam conquistar e o que induz os clientes a escolher sua marca. Esta declaração deve deixar bem claro quem compraria a marca, quando e por que o faria.

Gracioso (2007) também chama a atenção para o fato de que a comunicação é um fator estratégico, pois reflete o posicionamento corporativo adotado e, por conseguinte, a cultura, a missão e os objetivos da empresa. A comunicação tem um efeito cumulativo, e na mente do consumidor a imagem do produto se confunde com a imagem da empresa que o fabrica ou vende.

### **2.2.3.1 Processo de Posicionamento de *Marketing***

Em seus estudos, Ries e Trout (2002) detectaram que as empresas devem responder a seis questões para elaborar um programa de posicionamento:

- . Que posição a empresa ocupa na mente do cliente potencial? A maioria ocupa posições fracas ou inexistentes na mente dos consumidores. Por isso, é necessário vincular seu produto, serviço ou conceito ao que já existe lá.
- . Que posição a empresa deseja ocupar?
- . Quem a empresa precisa derrotar?
- . Existem recursos suficientes?
- . É possível manter a posição?
- . A empresa anuncia de acordo com sua posição?

Essas perguntas, propostas pelos autores pioneiros no conceito de posicionamento, servem de norte para a construção de pesquisas que indiquem como são percebidas pelos consumidores as categorias de produtos, serviços e marcas.

Um auxílio está em examinar bancos de dados que revelem o que os clientes consumiram no passado ou indagar que marcas eles considerariam caso a marca preferida não fosse disponível. Também por meio de pesquisa quantitativa de posicionamento é possível criar uma escala de atributos desejados pelo consumidor, identificados em pesquisa qualitativa anterior (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

Alguns *softwares* estatísticos são capazes de construir mapas de percepção, ou mapas perceptuais, com base em respostas semelhantes de clientes. Mowen e Minor (2003) classificam esses mapas como a forma usada com mais frequência para avaliar o posicionamento de uma marca. Nos mapas, as preferências dos consumidores são agrupadas, detectando-se diferentes segmentos de clientes. O mapa perceptivo também demonstra se os clientes diferenciam uma marca das outras, favorecendo componentes do *mix* de marketing como a formação do preço e a promoção de imagem.

Segundo Kotler (2000), a adoção de um posicionamento deve ser cautelosa, a fim de evitar os seguintes erros:

- . subposicionamento, quando os clientes veem a marca como mais uma em um mercado saturado ou quando o benefício não é relevante;
- . superposicionamento, quando os clientes têm imagem estreita de uma marca, como quando pensam que todos os produtos de uma empresa custam muito caro;
- . posicionamento confuso, quando a empresa pula de um posicionamento para outro, sem critérios;
- . posicionamento duvidoso, quando os benefícios argumentados na comunicação não convencem.

Enfatizando os pensamentos de Ries e Trout (2002), os mecanismos de percepção da mente humana são os determinantes no desempenho de imagem de produtos e marcas. Empresas em busca de competitividade devem se dedicar a realizar pesquisas de posicionamento para conhecer e monitorar as percepções e preferências de seus consumidores.

### **2.2.3.2 Aplicações de Posicionamento de *Marketing***

Kotler (2000) relaciona algumas formas de aplicar o posicionamento:



- . Por atributo: a empresa usa como argumento uma característica intrínseca, como *o mais antigo, o maior*.
- . Por benefício: é o tipo de posicionamento mais usado e mais consistente, pois comunica exatamente o que o cliente quer obter, como *veste melhor*.
- . Por uso ou aplicação do produto: o melhor tênis para corrida, o melhor computador para criação gráfica.
- . Contra-concorrente: quando as empresas usam a comparação em relação aos seus concorrentes.
- . Por categoria: líder ou pioneiro em uma categoria de produto;
- . Por preço ou qualidade: o mais barato, ou o mais caro. Os perfumes *Chanel* são conhecidos por sua alta qualidade e seus preços elevados.

Já para Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 382), há seis dimensões de posicionamento, que podem ser aplicadas em extremos:

Preço baixo	↔	Preço alto
Qualidade <i>premium</i>	↔	Qualidade básica
Inovação	↔	Imitação
Serviço superior	↔	Serviço limitado
Benefícios diferenciados	↔	Características não diferenciadas
Oferta tácita	↔	Oferta padrão

Uma empresa também pode, ao longo de sua vida, mudar seu posicionamento. Conforme relatou Blecher (2006), as sandálias Havaianas são um excelente exemplo. Algumas décadas atrás, as Havaianas eram as *legítimas, que não soltam as tiras, não deformam e não têm cheiro*. Eram, enfim, direcionadas à grande massa e posicionavam-se como produto popular.

Há alguns anos, o fabricante percebeu a oportunidade de atuar em um novo segmento e criou os modelos Havaianas *fashion*. Criou modelos, introduziu novas cores e estampas nas sandálias e, principalmente, posicionou-as como produto da moda, usado por gente famosa. Com isso, valorizou sua marca e passou até a exportar para outros continentes. Vê-se que este fabricante detectou um público de consumidores dispostos a pagar por um produto diferenciado, o que resultou na

prática de segmentação (mantendo-se o modelo popular e criando os modelos especiais) e de reposicionamento da sandália no mercado (BLECHER, 2006).

### 2.3 A Indústria da Moda

O uso de diferentes roupas como forma de pertencimento a grupos sociais data de longos séculos. Relata Erner (2005) que do Édito de Constantino (330 d.C.) até a Revolução Francesa a religião Católica dominara. Para distinguir os cristãos dos judeus e muçulmanos, estes últimos deveriam usar vestimentas diferentes.

O uso de diferentes roupas era uma forma de segregação de minorias. Com a chegada da Idade Moderna, a religião passou a pesar menos, e os indivíduos puderam fazer suas escolhas sobre o que vestir (ERNER, 2005).

Mas ainda assim as roupas se tornaram um *estratificador social* (BRAGA, 2005). Ao se vestir, as pessoas podem informar, por meio de uma linguagem não verbal, em que trabalham, o que pensam e como vivem. O *modo* como um grupo se veste passou a representar quem são as pessoas na sociedade, e aqui cabe colocar a íntima ligação entre roupas e *moda*.

Conforme explica Braga (2005), a palavra moda vem do latim *modus*, que significa exatamente *modo*. Moda pode abranger arquitetura, carros e viagens, mas é imediatamente associada ao vestir.

A moda é uma linguagem não-verbal. [...] A roupa que usamos também pode transmitir mensagens das nossas intenções, das nossas ideologias, dos nossos desejos relacionados ao fetiche ou às preferências sexuais (BRAGA, 2005, p. 17).

Este autor aponta ainda que a moda é contraditória, pois queremos estar na moda para ser diferentes. Mas, ao mesmo tempo, estamos na moda, igual aos que se dizem na moda. Moda é, portanto, código de pertencimento a um grupo.

Na sociedade atual, vestuário e moda se confundem. Por este motivo, será *moda* o termo adotado nas próximas seções de referencial teórico e nas pesquisas de campo deste trabalho, entendendo que os consumidores compram peças de vestuário, mas *estar na moda* é o benefício buscado.

O conceito de moda no setor do vestuário surgiu ainda no fim da Idade Média e início da Idade Moderna, mais especificamente, no Renascimento (BRAGA, 2005). As pessoas já desejavam se vestir do *modo* como se vestiam seus pares.

O surgimento dos costureiros e das grifes ocorreu em 1858, conforme descreve Erner (2005). Naquele ano, Charles Frédéric Worth inaugurou em Paris sua *maison*, introduzindo uma peça-chave: inovação. A cada estação, a *maison* apresentava peças inéditas. Foi ele também quem inventou os manequins, que na época eram chamados *sósias*.

Worth foi sucedido por Poiret, um de seus aprendizes. Poiret foi o responsável por uma linha de roupas mais natural, próxima do que temos hoje. Sabia criar e divulgar. Foi o primeiro a colocar seu nome nas roupas e, também, em perfumes, acessórios e móveis. Mas sua desorganização o levou a afundar. Foi a primeira marca de moda a desaparecer.

Depois veio Gabrielle Chanel, que explorou a narrativa do imaginário. Conta-se que foi devido a uma briga amorosa que ela cortou os longos cabelos castanhos. Porém, inventou a improvável história de um aquecedor de água que teria explodido. Num piscar de olhos, nascia uma nova moda de cabelos: o *corte Chanel*. Era também uma excelente comerciante. Teve a ideia de abrir filiais. Poucos como ela sabiam vender a própria imagem (ERNER, 2005).

Ainda no início do século XX surgiu a ideia de *look*, um parecer pré-fabricado, simulado para acelerar o consumo de roupas. Conforme Garcia e Miranda (2005), a ideia de *look* nasceu entre 1915 e 1920, quando a figurinista Lucy Sutherland, conhecida como Lucile, pegou emprestado do teatro de revista onde atuava a concepção de *showgirl*, aquela cujo papel era parecer bonita - *look beautiful* -, em oposição à *chorus girl*, cuja função era cantar e dançar sem preocupação com

postura corporal prefixada. Em 1947, o processo de trajar passou a exigir postura do corpo, com o estilista Dior, com sua marcação da cintura para que a mulher tivesse andar altivo e com coluna ereta.

Existem os *looks* de releitura, que são aqueles que pretendem criar uma uniformização, e há os *looks* autorais, que modificam o sistema e, até mesmo, vão na contramão das tendências daquele momento (GARCIA; MIRANDA, 2005).

No Brasil, registros apontam que o nascimento do varejo de vestuário data de 1763. Quando o Rio de Janeiro foi eleito a capital da colônia, o marquês de Pombal instituiu grandes benefícios para a colônia brasileira, inclusive liberando-a para a formação da indústria e manufaturas de tecidos de vestuário, o que era proibido até então. Assim, empórios e lojas que vendiam de tudo evoluíram para *casas de pannos*, sapatarias e chapelarias (SCHMID, 2004).

Porém, temendo o desenvolvimento da indústria da colônia e a concorrência que esta poderia fazer ao comércio de Portugal, dona Maria I manda destruir a marretadas todas as máquinas de indústrias têxteis. A medida teve tanta repercussão que a implantação da tecelagem no Brasil foi uma das inspirações da Inconfidência Mineira (SCHMID, 2004).

Conforme pesquisou Schmid (2004), em 1808, com a chegada da Família Real, passaram a chegar aos portos do Rio de Janeiro tecidos, couros e matérias-primas, vindos da Inglaterra, passando a concorrer com a reiniciada indústria de artigos têxteis. Quando a corte chegou, no Brasil se trajava à moda francesa, pois Lisboa copiava a corte de Luís XV. Braga (2005) também afirma que no Brasil Colônia e no Brasil Império a influência nas roupas era de origem europeia para os favorecidos e africana para os menos afortunados.

A fixação da corte no Rio de Janeiro e, em seguida, a abolição estimularam as pequenas manufaturas têxteis, que surgiram em diferentes pontos de Minas Gerais, que era a província mais avantajada, pela densidade populacional e abundância de matéria-prima.

A chegada de dom João VI, em 1811, abarrotou o mercado com mercadorias inglesas. Com o aumento de áreas verdes na cidade, as mulheres da elite, que antes só saíam para ir às igrejas, podiam sair para se mostrar na moda. Isso, somado ao barateamento do vestuário devido à Revolução Industrial, fez desenvolver o comércio de moda no Rio de Janeiro (SCHMID, 2004).

Em São Paulo, o comércio dos tropeiros e mascates, que traziam as mercadorias do porto de Santos, era substituído pelos estabelecimentos comerciais, voltado às novas elites. Schmid (2004) relata que no fim do século XIX os tecidos nacionais eram malvistas pela elite, mas eram uma alternativa econômica. Em Santa Catarina, surgiam tecelagens, e o estado começava a se tornar polo têxtil, ao lado de Rio de Janeiro e São Paulo. Com o período das guerras e a paralisação das importações, as indústrias brasileiras começam a suprir a lacuna dos tecidos. É também o início da confecção de vestuário em grande escala, fora do âmbito de costureiras e modistas.

No fim do século XIX, a influência continua francesa - mais especificamente, parisiense. Mesmo com sentimento nacionalista na década de 1920, com a *Semana de Arte Moderna*, em São Paulo, o setor de moda não foi atingido, e a influência continuava sendo francesa (BRAGA, 2005).

Mas como outras categorias de produto, também as roupas, nos anos 1940, passaram a ser adaptadas ao espaço urbano brasileiro. Por exemplo, as saias muito rodadas do estilista francês Dior ganharam pequenos pesos de chumbo nas pontas, para evitar que voassem quando as mulheres subissem nos bondes e em outros meios de transporte público no Rio de Janeiro. Dava-se a *releitura*, para, em seguida, em 1948, surgir o termo *prêt-à-porter*, criado por Jean-Claude Weill, que indicava roupas compradas prontas, podendo ser confeccionadas em série (BRAGA, 2005).

Conforme Braga (2005), na década de 1920 surgiu o primeiro nome da moda nacional, o da petropolitana Mena Fiala, que, com a irmã Cândida, dirigiu a *Casa Canadá*. Em São Paulo, surgiu a loja *Madame Rosita*, de Rosa de Libman.

A década de 1950 trouxe o talento de Alceu Penna, mineiro que fez fama no Rio de Janeiro, e do paraense Dener Pamplona de Abreu, que abriu caminho para outros como Clodovil Hernandez, Guilherme Guimarães, Markito e Ney Galvão. Foi em 1958 que Caio de Alcântara criou, em São Paulo, a Feira Nacional da Indústria Têxtil (FENIT), responsável por transferir a moda do contexto carioca para o terreno paulista (BRAGA, 2005).

Na evolução da indústria confeccionista, dos anos de 1950 aos anos de 1980, a moda brasileira passou por diversas influências. Foi até usada para protesto contra a repressão política, pela estilista Zuzu Angel, na década de 1970 (SCHMID, 2004).

Os anos de 1980 são marcados pela inauguração dos primeiros *shopping centers* do País, no Rio e em São Paulo, modificando os hábitos de compra dos brasileiros. Schmid (2004) informa que foi na década de 1990 que o *branding* - ou seja, a construção de marcas - passou a ser alvo dos holofotes.

O novo século presencia as preocupações ecológicas, as cooperativas de empresas e de trabalhadores da moda, o avanço da tecnologia em tecidos, como o *thermodry* e o anti-UV, e os fenômenos culturais, como o *Funk*, que influenciam e são influenciados pela moda.

O Brasil chama a atenção do mundo com talentosos estilistas. Mesmo pequenas empresas conseguem exportar seus produtos. A cooperativa *Acqua Brasillis*, formada por 15 empresas do ramo de peças de moda praia e ginástica, em 2001, exportava peças para os Estados Unidos, adaptando os modelos aos manequins das consumidoras daquele país (SCHMID, 2004).

Schmid (2004) aponta a formação de diversos polos de produção de moda no País, com destaque para os estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina. Mais recentemente, as indústrias de Goiás vem aumentando sua participação de mercado. o município de Toritama, Pernambuco, um polo de fábricas de *jeans* vem destronando líderes da região Sudeste (ROUPA..., 2006).

Braga (2005) destaca que os desfiles do “São Paulo *Fashion Week*” estão presentes

no calendário internacional da moda duas vezes por ano, participando do *ranking* de moda ao lado de Paris, Londres, Milão e Nova York. O autor também ressalta a influência das telenovelas no comportamento de moda do público brasileiro e a identidade brasileira na moda praia.

Temos na atualidade uma *indústria da moda*. Esta indústria estabelece padrões de uso, chamados de *tendências*, que, por sua vez, manipulam o consumidor, “um sujeito à espera do novo, a aceitar suas constantes modificações para permanecer atual ou estar na moda” (GARCIA; MIRANDA, 2005, p. 39). A indústria da moda se orienta pelo princípio da obsolescência planejada, levando a um perpétuo estado de insatisfação com o estilo de vida e com a aparência física do momento.

As tendências são expressas por *manias* ou *ondas*. As manias são adotadas com rapidez, com igual velocidade no declínio. São mais pessoais e só têm coerção em pequenos grupos. Garcia e Miranda (2005) explicam que aí está a teoria de adoção de moda *trickle-down*, com uma elite de estilistas, divulgadores e primeiros usuários, de camadas sociais privilegiadas. Em seguida, celebridades atuam como *displays* das releituras, por meio das mídias terciárias, em escala global. É o caso de peças usadas por personagens de filmes e novelas, que serão copiados pela massa.

No intermediário, a teoria *trickle-across* afirma que a rapidez no uso de uma nova tendência de moda varia entre grupos pertencentes ao mesmo extrato social, em que um líder de opinião de um grupo influencia os demais, e o movimento de adoção pode até sugerir uma certa lógica geográfica.

Já a onda tem duração longa e também permite o *trickle up* - ou seja, um hábito de vestir de grupos das camadas mais baixas da hierarquia social é legitimado pela classe alta e, a seguir, é adotado pela classe média, após a *etiqueta sancionadora* das grifes (GARCIA; MIRANDA, 2005).

Erner (2005) explica a tendência como qualquer fenômeno de polarização pelo qual um mesmo objeto – no sentido mais amplo da palavra – seduz simultaneamente um grande número de pessoas.

Estudos evidenciaram que os fenômenos de moda acontecem em ciclos, em uma curva em forma de sino. Se antes os ciclos duravam, em média, 50 anos, hoje a moda é muito rápida, conduzindo-nos a buscar novidades incessantemente. Embora as tendências possam ser construídas, a moda não está presa a regras, pois depende da percepção do coletivo:

A moda é feita de uma soma de decisões singulares: aquelas dos diferentes indivíduos que decidem ou não seguir seus decretos. Poiret, no começo do século XX, parece ter descoberto um deles e formulou uma lei que em resumo é: uma vez ultrapassados os limites, não há mais fronteiras (ERNER, 2005, p. 161-162)

Conforme Erner (2005), a ideia de que haveria uma *comissão* que decidiria as tendências da próxima estação é um mito. Outra versão é que as tendências sairiam de escritórios de tendências, como se fossem *adivinhos*. Os *cadernos de tendências*, que muitas marcas compram, podem até ajudar, mas não dizem tudo. Para Erner (2005), a moda é uma democracia em que todos votam. Os costureiros exercem uma grande influência, mas é nas ruas que a opinião prevalece.

Helmut Lang<sup>6</sup> citado por Erner (2005, p. 115) afirma que “costura, *prêt-à-porter*, *street fashion* – esse sistema de classificação não é mais válido hoje. Não existem mais demarcações. As categorias na sua forma pura não existem mais”.

A moda influencia e reflete comportamentos da sociedade. Às vezes, o surgimento e o desaparecimento de itens de moda parecem não fazer nenhum sentido. Estudos que analisaram o desaparecimento do chapéu para os homens apresentaram algumas causas (ERNER, 2005, p. 125):

- . utilização do cabelo como meio de expressão;
- . a moda do cabelo comprido para homens, dificilmente conciliável com o uso do chapéu;
- . a ideia segundo a qual a juventude anda de cabeça nua;
- . uma tendência geral à diminuição do formalismo no vestuário;
- . uma preferência crescente pelo natural;

---

<sup>6</sup> Renomado estilista austríaco.



- . a popularização do carro, pouco compatível com o uso do chapéu;
- . a desconfiança cada vez maior em relação à autoridade e o amálgama que associa chapéu e poder;
- . o abandono do chapéu por parte das pessoas carismáticas, como Kennedy, James Dean e Marlon Brando.

Para Erner (2005), esses argumentos não são suficientes para explicar o sumiço do chapéu, pois o fim da moda de cabelo comprido para homens não ressuscitou o chapéu, bem como o terno não teve o mesmo destino, além do fato de que o chapéu caiu em desuso antes da popularização do carro. Mas as cabeças voltaram a ser cobertas, com outro tipo de chapéu: bonés e gorros. Enfim, na moda tudo é possível.

A imprensa especializada tem papel relevante na difusão da moda e, possivelmente, na condução das tendências. Alguns fotógrafos, estilistas, jornalistas ou assessores de imprensa são consultados pelas marcas, de maneira formal ou informal, e acabam influenciando na evolução das coleções. Os fornecedores também têm seu papel – tecidos, bordados, cristais de bijuteria –, fazendo circular a informação e orientando os clientes na escolha de cores. São chamados neste meio de *hubs*, fazendo a convergência dos atores da moda em direção a algumas tendências (ERNER, 2005).

“Indivíduos animados por crenças comuns influenciam o futuro das tendências” (ERNER, 2005, p. 191). Assim, mesmo no âmbito da liberdade criativa de cada costureiro, não se podem ignorar as tendências manifestadas pelo mercado.

Erner (2005) cita também a ocorrência do *fast fashion*, o chamado *circuito curto* ou *Quick Response System*, que nasceu no *Sentier*, um bairro de Paris, com pequenos comerciantes do setor têxtil, que começam sua produção tardiamente após a certeza de algumas tendências, para não errar e não perder vendas.

Marcas como Zara e H&M aprimoraram esse sistema vendendo em suas próprias lojas roupas produzidas segundo o sistema do circuito curto [...]. O recurso é ter uma rede de terceirizados, que fabricam no sul da Europa ou em países mais distantes, produzindo roupas a preços muito competitivos, sem pagamento de *royalty* aos

criadores dos modelos originais. Enquanto nas grandes *maisons* a preocupação é com uma moda original, no *circuitto curto* consiste em copiar as tendências, mesmo que produzindo mais tarde, para não errar (ERNER, 2005).

### 2.3.1 Motivações para o Consumo de Moda

Roupas e objetos ajudam as pessoas a se distinguir ou disfarçar. O que as pessoas vestem e comem ou os carros que dirigem comunicam como desejam que os outros as vejam. As posses expressam a extensão do *eu*. Ocorre uma simbolização, ou seja, a união de um objeto (significante) e da mensagem a ele atribuída (significado). A interação entre os seres humanos depende do compartilhar de símbolos (GARCIA; MIRANDA, 2005).

Roupas, calçados e acessórios, mais que outros bens de consumo, são imediatamente capazes de refletir personalidades e desejos dos seus compradores e usuários. “A roupa fornece uma sugestão rápida, visual, da classe de cultura de quem a usa. Ela serve bem como um símbolo de diferenciação social devido à sua alta visibilidade” (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000, p. 452).

Guardadas as devidas diferenças de personalidade entre compradores, o consumo é pautado pelo que está ou não está na moda. Conforme já citado, embora a moda se refira a quaisquer outros objetos – carros, telefones celulares e móveis – e a fenômenos culturais, como música e arte, é no vestuário que ela exerce sua mais expressiva influência.

Desde o século XIV foram estabelecidos os critérios que distinguiam corpos vestidos adequadamente. Roupas também expressam valores no ambiente de trabalho, como os médicos que usam branco para denotar higiene, atletas que usam acessórios para melhorar desempenho, executivos que usam ternos para se identificar com o grupo social ao qual pertencem. Na religiosidade, as vestimentas também transmitem preceitos de fé, como as religiões afro-brasileiras, muçulmanas e indianas (GARCIA; MIRANDA, 2005).

Conforme Merleau-Ponty<sup>7</sup> (1981) citado por Garcia e Miranda (2005, p. 22), “o corpo é o veículo de estar no mundo”. E, dependendo da circunstância, consumidores usam produtos e serviços distintos. Ou seja, a moda proporciona essa possibilidade de ser muitos, sendo um só.

Moda é o conjunto atualizável dos modos de visibilidade que os seres humanos assumem em seu vestir com o intuito de gerenciar a aparência, mantendo-a ou alterando-a por meio de seus próprios corpos, dos adornos adicionados a eles e da atitude que integra ambos pela gestualidade, de forma a produzir sentido e assim interagir com o outro (GARCIA; MIRANDA, 2005, p. 18).

Como descrito pelas teorias de comportamento do consumidor, as decisões de compra – regidas por necessidades ou desejos – são influenciadas por fatores pessoais e por fatores externos. Isso se aplica ao consumo de roupas e de moda.

Karsaklian (2000) afirma que consumidores apresentam motivações diversas para a compra de produtos, são dotados de diferentes personalidades, que interferem na escolha destes produtos, e, principalmente, são seres que recebem influências e pressões da sociedade na qual vivem. Desse modo, o comportamento de consumo resulta da soma dos aspectos individuais, como idade, ocupação, personalidade, ciclo de estágio de vida e estilo de vida, e de aspectos externos sofridos pelo indivíduo.

Pinheiro et al. (2006) classificam três tipos de fatores de influência sobre o comportamento de compra: psicológicos, socioculturais e situacionais. Os fatores psicológicos envolvem o processo de percepção do indivíduo, suas motivações para satisfazer uma necessidade ou desejo, o processo de aprendizagem e memória que criam hábitos de compra.

Os fatores socioculturais dizem respeito à influência de grupos sociais sobre as pessoas, ao papel da família, à cultura que permeia o ambiente do indivíduo e à classe social à que se pertence. Garcia e Miranda (2005) lembram que os fatores culturais estão presentes nos *looks* autorais, que buscam resgatar elementos típicos da nação.

---

<sup>7</sup> Merleau-Ponty, Maurice. **Fenomenologia da percepção**. São Paulo: Martins Fontes, 1981.

Já os fatores situacionais que interferem no comportamento de compra são divididos em situações de compra, levando as empresas a investir em *design* arquitetônico das lojas; em situações de comunicação; e em situações de uso dos produtos (PINHEIRO et al., 2006).

Sheth, Mittal e Newman (2001) falam do contexto ambiental na decisão de compra, formado por três dimensões: econômica, tecnológica e político-pública. Um exemplo desta última é a regra rigorosa de vestuário para as mulheres nos países do Oriente Médio.

Garcia e Miranda (2005) destacam o papel dos grupos sociais, divididos em grupos de referência, de aspiração e de dissociação. Os grupos de referência influenciam sob três aspectos: expõem a novos comportamentos e estilos de vida, geram atitudes pessoais pelo desejo de *se encaixar* no grupo e fazem pressões que afetam a escolha nas compras.

Os grupos de referência são classificados como *primários* e *secundários*. No grupo primário *família*, há dois tipos: a de orientação, composta pelos pais; e o de procriação, composto por cônjuge e filhos. No grupo secundário, estão as comunidades religiosas, associações profissionais e uniões comerciais, em que as roupas tendem a refletir o caráter formal das relações, como o uso de ternos ou *tailleurs* pelos advogados e advogadas (GARCIA; MIRANDA, 2005).

Os grupos de aspiração são aqueles aos quais uma pessoa gostaria de pertencer. Esta ideia se aplica à pessoa que, por exemplo, economiza para comprar um produto de grife, imaginando que isso pode lhe abrir portas na sociedade. Os grupos de dissociação são aqueles cujos valores o indivíduo rejeita. Por exemplo, surfistas que rejeitam os acessórios dourados das mulheres rotuladas como *peruas* (GARCIA; MIRANDA, 2005).

A partir de estímulos internos e externos, as pessoas seguem a moda. Erner (2005) ressalta que a moda está relacionada a uma das questões mais importantes da humanidade: a busca de uma identidade. Diante de uma incerteza do que vestir para

estar na moda, as pessoas seguem uma estratégia sem risco, pois procuram conciliar o desejo de pertencer a um grupo com o desejo de se distinguir.

As modas nascem em pequenos meios preocupados em se destacar, depois se difundem pela população, e daí ou os grupos iniciais procuram se distinguir mais ainda ou a moda, ao se difundir, acaba por se caricaturizar, como as calças com cintura baixa, que chegaram ao nível do osso ilíaco.

Mas os indivíduos não possuem um comportamento tão irracional no seu consumo de moda, ao contrário do que pensam profissionais de *marketing*, segundo Erner (2005). Um exemplo está nos perfumes. Muitas marcas desenvolvem frascos e embalagens meticulosamente pensados, porém o produto perfume fica em segundo plano. Embora sensível à marca, ao frasco e a todo o imaginário que o perfume carrega, o consumidor tem um nariz, e compra um cheiro.

A concepção de que “a sociedade de consumo transformaria os indivíduos em sujeitos dóceis, condenados a reproduzir uma lógica de classe ou a alimentar o sistema” (ERNER, p. 202) leva o setor de moda a evocar Pierre Bourdieu<sup>8</sup>, um dos teóricos do irracionalismo.

A estratégia da distinção tem como objetivo, para Bourdieu, denunciar o caráter artificial dos julgamentos de gostos. Contrariamente ao que pensam, os homens não expressam suas preferências; na verdade, eles reivindicariam o fato de serem oriundos de determinada classe social. Portanto, a sociologia de Bourdieu tem por finalidade revelar aos indivíduos a verdade sobre suas predileções; uma vez desinibidos, eles poderiam se tornar lúcidos e rejeitar essas lógicas de reprodução de classe (ERNER, 2005, p. 205).

Conforme relata Erner (2005), Bourdieu acredita que os gostos obedecem a uma *difusão vertical*, em que as classes mais favorecidas impõem suas escolhas, por meio do mimetismo, ao restante da população. A confecção das tendências estaria submetida ao arbítrio de um *habitus* de classe. O criador de moda é irracionalista e não cria com base em uma demanda, mas sim cria o que é seu. Seu lápis segue seus próprios gostos, transpondo para suas criações os gostos da classe social à

---

<sup>8</sup> BOURDIEU, Pierre. **La distinction**: critique sociale du jugement. Paris: Minuit, 1979

qual pertence. Pouco importa o conteúdo das tendências, pois o que conta é a posição social daquele que as lança (ERNER, 2005).

A visão de Bourdieu está correta, na interpretação de Erner (2005), quando dá às tendências um caráter arbitrário. Contudo, ao mesmo tempo em que distingue as classes sociais, a moda se difunde dentro delas. Para Bourdieu, na concepção de difusão vertical da moda um emblema de classe enfraquece quando perde seu poder distintivo. Ou seja, se uma peça de roupa chega à classe operária uma nova peça de roupa é obrigatoriamente lançada. As tendências não se propagam mais dessa maneira, pois, conscientemente ou não, os indivíduos não imitam mais as modas promovidas apenas pelas classes dominantes. “A moda parece mais ser elaborada a partir de várias influências, algumas das quais não provêm das porções mais favorecidas da sociedade” (ERNER, 2005, p. 212).

Para a moda adolescente, a situação é praticamente invertida: todos os sinais de marginalidade são obviamente privilegiados. ‘Mauricinho e Patricinha’ é o estilo de uma ínfima minoria de *teenagers* e, certamente, não são eles que todos os outros procuram imitar. A maior parte dos jovens é fascinada por aqueles que encarnam a cultura urbana, quer sejam *skatistas*, *ravers* ou *rappers*. Essa atitude se reduz na maioria dos casos com a entrada no mundo do trabalho (ERNER, 2005, p. 213).

A despeito de ser contraditória – usada para distinguir e também para imitar -, a moda não significaria uma mera reprodução de atos e preferências das classes mais abastadas ou dos grupos de aspiração. A moda é um meio legítimo de expressão individual, conforme defende Erner (2005, p. 213):

De manhã, diante de seu guarda-roupa, cada um sabe o que é que quer ser. Sendo assim, a relação de nossos contemporâneos com a moda pode se explicar sem que seja necessário comparar as *fashion victims* a zumbis incapazes de entender o sentido de seus atos.

A moda também é capaz de contar histórias, com temas chamativos e imagens. Para Erner (2005), ao adotar um estilo e uma marca o indivíduo satisfaz uma das necessidades humanas, que é narrar histórias, para si e para o outro. Durante muitos séculos, a única fonte de história foi a religião. Os homens da Idade Média também cultuavam um mundo maravilhoso e irreal. Depois das religiões, as ideologias ocuparam este espaço, mas hoje estão enfraquecidas, e este *vazio* é

preenchido por histórias leigas, na literatura, na televisão, no cinema, nos *videogames* e na moda.

A moda se torna, ainda, ferramenta para ironizar. Graças às roupas podemos nos fantasiar e ser outra pessoa, vestir-nos de *hippie* e fazer aplicações na bolsa de valores, utilizar uma calça militar e manifestar contra a guerra, escolher ser alguém atraente e permanecer casto, ser o mais doce dos culturistas, colecionar roupas de grife sem, no entanto, ser vítima desse jogo. “Na nossa relação com os outros e com a realidade, ironizamos. A moda simboliza a influência da ironia em nossos modos de existência” (ERNER, 2005, p.241).

No que tange ao consumo específico de vestuário feminino, Miranda (1998, citada por GARCIA; MIRANDA, 2005, p. 100), em entrevistas de profundidade com especialistas de moda, identificou os seguintes aspectos:

Moda como instrumento de comunicação – “a roupa é a embalagem, o corpo é o produto e a sociedade é a prateleira”;  
Moda como instrumento de integração – “quem é bonito é normalmente melhor aceito”;  
Moda como instrumento de individualidade – “não quero pertencer a grupo nenhum”;  
Moda como instrumento de teatralização – “para comparecer a determinados lugares, as mulheres tem que se vestir de certas maneiras”;  
Moda como instrumento de auto-estima: “satisfação do ego”;  
Moda como instrumento de transformação: “Você veste a peça e se transforma”.

Vale citar que nos países ocidentais as mulheres, em especial, são socializadas por meio do ato de comprar e da preocupação com a beleza, com o *estar na moda*. Aprendem que são valorizadas por sua aparência e pela capacidade de conquistar a admiração e a atenção das outras pessoas. Este culto ao corpo é explorado pela indústria da moda e da beleza - em algumas situações, de maneira excessiva, conduzindo aos casos de consumo compulsivo, conforme observam Attmann e Johnson (2009).

Erner (2005) aponta que, na medida em que as pessoas apresentam patologias do vínculo - quando sujeito e objeto constroem uma relação de dependência entre si, de natureza paranóica ou depressiva -, a moda acaba ocupando o papel de objeto, pois o indivíduo passa a depender das roupas para se integrar ou se distinguir.

Este autor também afirma que os vínculos entre os seres são cada vez mais frouxos, o individualismo parece dominar os comportamentos, e eis que a moda surge como um refluxo, como o coletivo. “[...] As coisas poderiam nos ajudar, na ausência das palavras, a experimentar de novo o sentido da unidade” (ERNER, 2005, p. 246).

Na visão dos autores, o consumo de moda, portanto, é veículo para o indivíduo buscar sua identidade e para fazer parte do grupo. A moda assume cada vez mais o papel de linguagem não verbal, em que na profusão de tantos canais de comunicação, ou na ausência deles, a roupa fale por si e por todos.

### **2.3.2 Segmentação de Mercado e Posicionamento em Moda**

A roupa tem que se encaixar no corpo de quem a usa. É capaz de expressar a identidade de seu usuário e de transmitir suas opiniões e seu estilo. Por esses motivos, pode-se afirmar que o mercado consumidor de vestuário tem tendência natural à prática da segmentação de mercado. Conforme Cobra (2007), a moda é por natureza segmentada, atinge diversos públicos consumidores ao longo de seu ciclo de vida: inovadores, adotadores, maioria seguidora e retardatários.

Para Cobra (2007), alguns fatores estimulam a segmentação de mercado para produtos de moda: complexidade social das camadas da população, avanço tecnológico que permite a produção personalizada, saturação do mercado e preferências heterogêneas e difusas.

As bases de segmentação para produtos de moda seguem aquelas destinadas a outros produtos. Ou seja, os agrupamentos de consumidores podem ser classificados com base em demografia (a exemplo do mercado jovem e do mercado de baixa renda), geografia, psicografia ou comportamento (COBRA, 2007).

Conforme Cobra (2007), a segmentação comportamental leva em conta as ocasiões de uso do produto – trabalho, reuniões sociais, férias - a taxa de uso, o *status* do



usuário (frequente, ocasional, ex-usuário, não usuário, potencial usuário) e o benefício buscado.

Estudo financiado pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, e realizado pela *Franceschini* Análise de Mercado, em 2006, apontou que mulheres buscam calças *jeans* que realcem suas curvas. Elas acreditam que as calças de marca são as que melhor produzem esse efeito e também valorizam o aspecto simbólico que a calça de marca contém (COBRA, 2007).

Na segmentação psicográfica para artigos de moda, identificam-se ainda alguns macrosssegmentos, como os consumidores afluentes (procuram *status*, geralmente têm alto poder aquisitivo, são leais às marcas e tendem ao vestuário clássico), os consumidores focados em valor (equilíbrio entre preço e qualidade, diversas faixas etárias, geralmente poder aquisitivo mediano) e as vítimas da moda, que geralmente são jovens conhecedores de moda, para quem a marca mostra o grupo social a que pertencem, não a classe social e são desleais à marca, de diferentes faixas de poder aquisitivo e com propensão a gastar (COBRA, 2007).

Uma estratégia de segmentação que considerou conjuntamente o benefício *conforto*, a faixa etária e o estilo de vida foi a causa de sucesso de uma empresa canadense, em um caso relatado por Mintzberg et al. (2006).

A Canadelle produzia roupas íntimas femininas, principalmente sutiãs, e já havia passado por momentos de mudança no comportamento de consumo, como a *Revolução sexual*, acompanhada da queima de sutiãs em praça pública, na década de 1960. Um novo desafio veio com a entrada de uma empresa francesa no mercado canadense, com uma peça leve e *sexy*, chamada *Huit*, usando o *slogan*: *É como se você não estivesse usando sutiã*. O seu mercado-alvo eram as jovens de 15 a 20 anos.

O produto vendia bem e chamou a atenção da Canadelle, que tentou obter o licenciamento do produto para fabricá-lo no Canadá. Embora não tenha conseguido a negociação, aprendeu com o concorrente que as mulheres queriam uma aparência mais natural, com um sutiã mais discreto. Percebeu que a empresa tinha dois mercados: um para as clientes mais maduras,

para quem o sutiã era um cosmético para parecer e sentir-se mais atraente; e outro para as clientes mais jovens, que queriam parecer e sentir-se mais natural. Lançou uma nova linha de sutiãs mais naturais para as clientes mais jovens, para a qual a empresa teve que descobrir uma nova tecnologia de moldagem e um novo método de promoção (MINTZBERG et al., 2006, p. 272).

No Brasil, o segmento de mulheres que procuram roupa íntima confortável e discreta também foi explorado por marcas como *Scala* (que inovou ao fazer a *lingerie sem costura*, o que proporciona maior conforto) e também a Lupo, tradicional fabricante de meias.

No mundo da moda, o posicionamento de marca é intensamente praticado. Conforme Erner (2005) descreve, a estilista Chanel foi uma das pioneiras a transformar seu nome em marca, e a marca em item de desejo, conseguindo impor até um perfume com nome oriundo da costura.

Já ciente do poder da marca, em 1948, o estilista Christian Dior negociou seu nome para uso por um fabricante de meias. No fim dos anos de 1980, Dior tinha mais de duzentas licenças. Dez anos depois, esse número havia dobrado.

Contrariando os pressupostos de Ries e Trout (2002) de que o uso do mesmo nome em muitas linhas de extensão de produtos enfraquece a marca, Pierre Cardin extrapolou os limites da venda de licenças. A marca *Pierre Cardin* foi parar em móveis, relógios, chocolate, bidês e até relógios de parede, mas seus produtos ainda prosperam em muitos lugares do mundo (ERNER, 2005).

Armani é um exemplo sofisticado de extensão de marca: *Giorgio Armani* para roupas íntimas, óculos e acessórios; *Emporio Armani* para seu *prêt-à-porter*, relógios e perfumes; *Armani Jeans*; *Armani Junior*, *Armani Exchange* para roupas *sportswear*; *Armani Casa* para móveis e artigos de decoração; e ainda uma multiplicação de gamas de perfumes e cosméticos com as marcas *Acqua di Giò* e *Mania* (ERNER, 2005).

O caso da marca esportiva Puma é interessante. A marca voltou à tona usando técnicas conhecidas: calçar os pés de celebridades, como a cantora Madonna e a

atriz Cameron Diaz, fazer distribuição seletiva dos produtos, e entrar na loja *Colette*, a pioneira das *concept stores* – lojas que vendem produtos selecionados a uma clientela selecionada. Algumas marcas mais recentes, como *Agnes B* e *Zara*, não se valeram de grande publicidade, mas mesmo assim são famosas (ERNER, 2005).

“Em um universo em que a infidelidade é a regra, em que a oferta sempre parece superior à demanda, um nome conhecido parece ser um verdadeiro triunfo” (ERNER, 2005, p. 85). Assim, profissionais de *marketing* conseguem transformar marcas recentes em verdadeiras lendas.

As marcas buscam atrair uma clientela específica, mas às vezes ocorre o inesperado, como no caso da *Lacoste*. Usualmente apreciados por clientes burgueses, em 1995, os artigos com o logotipo do crocodilo se tornaram populares entre jovens de subúrbio, que desejavam se apropriar de símbolos das categorias mais abastadas da população. Na França, isso foi visto como uma desventura para a marca. Já nos Estados Unidos observou-se uma atitude oposta, utilizando o *marketing étnico* como uma oportunidade. Segundo Erner (2005), os afro-americanos gastam mais que a média dos americanos em moda: 46% a mais nas roupas femininas, 86% a mais nos sapatos masculinos e três vezes a mais nos ternos.

Erner (2005) cita a *profecia autorrealizadora*, que é quando os homens consideram uma coisa como real, e ela se torna real nas suas consequências. Teria sido o sociólogo Robert Merton quem deu nome a esse mecanismo.

[...] as definições coletivas de uma situação (profecia e previsões) fazem parte da situação e, assim, afetam seu futuro desenvolvimento. Esse fato é próprio do homem, não se encontrando de outro modo na natureza. As previsões sobre a volta do cometa de Halley não influenciam nossa órbita. Mas o rumor da insolvabilidade do banco de Millingville teve consequências diretas sobre nosso futuro. Profetizar sua falência foi suficiente para provocá-la (MERTON<sup>9</sup>, 1997, citado por ERNER, 2005, p. 165)

---

<sup>9</sup> MERTON, Robert K. **Social Theory and Social Structure**. New York: The Free Press, 1957.

Aplicada ao setor da moda, a *profecia autorrealizadora* significa: para um objeto virar item de desejo basta que uma pessoa habilitada assim o decreta. Isso explica por que dá certo oferecer artigos às celebridades. Esta é uma boa maneira de popularizar a marca. Na cerimônia do Oscar, por exemplo, as grifes sabem aproveitar o evento vestindo as atrizes, Em 2003, Catherine Zeta-Jones ganhou 237 segundos de publicidade para Gianni Versace, o que corresponderia a 2,8 milhões de euros. Trata-se de recrutar *people* (celebridades), como se fala no mundo da moda (ERNER, 2005).

Para Cobra (2007), a moda é um negócio de posicionamento, em que, de um lado, conquista-se a mente do consumidor, mas, de outro, também exige a repercussão na mídia e no varejo. Envolve com intensidade o afeto e carinho do consumidor para com a sua marca.

Na moda, o posicionamento é fruto da configuração de identidade de marca, que, por sua vez, resulta da estética das peças, do acabamento, do *design* exclusivo que pode tornar o produto *único*. E é na comunicação que se encontra o meio mais forte de posicionar o produto na mente do consumidor (COBRA, 2007).

Cobra (2007) cita os tipos de posicionamento que podem ser usados para produtos de moda:

- . posicionamento por atributo: durabilidade, conforto, *design* exclusivo;
- . posicionamento por tipo de ocasião: roupas para trabalho, para eventos festivos, para esporte, para férias;
- . posicionamento por tipo de cliente;
- . posicionamento com base na competência: marcas que migraram para a diversificação, como a Chanel, que levou o nome para perfumes;
- . posicionamento segundo a relação preço-qualidade: o caso dos produtos do mercado de luxo, (uma calça *jeans* da marca *Diesel*, associa ao preço elevado uma imagem de sucesso e distinção);
- . posicionamento por associação com outro produto de marca: são os casos de produtos piratas que se aproveitam dos nomes ou identidade visual de

marcas famosas; no lado *correto*, empresas que diversificam com base em seu sucesso de produto ou marca - *Honda* – motos e carros.

A proeza de buscar um novo segmento de consumo e de reposicionar sua marca rendeu ganhos para a malharia catarinense *Hering*, empresa com faturamento de 190 milhões de dólares (MARTINS, 2006). De camisetas usadas como uniforme escolar - algumas décadas atrás - as peças da marca *Hering* se transformaram em produtos *fashion*, símbolos de estilo, usados por celebridades e pessoas da moda.

### 2.3.3 Práticas de Comunicação e Promoção no Setor de Moda

As ações promocionais e de comunicação dão suporte às estratégias de segmentação e posicionamento. Deve ser claramente comunicado aos segmentos de consumidores o que cada categoria de produtos e suas marcas lhes proporcionam.

Conforme Cobra (2007), a comunicação é responsável em grande parte pela influência no consumo de moda – revistas, jornais, filmes, *internet*, mídia *outdoor* e *indoor*, tudo bombardeando o consumidor com ofertas sedutoras.

O setor de moda pode ser considerado vanguardista nas práticas de comunicação, utilizando as mais variadas formas de publicidade e eventos promocionais. No início do século XX, já circulavam as revistas *A Brasileira* e *Fom-Fom!*, especializadas em moda. Na atualidade, centenas de títulos são dirigidos à moda para os gêneros masculino e feminino, diferentes faixas etárias, estilos de vida e classe social (SCHMID, 2004).

Na escolha da mídia, a revista tem 18% das preferências dos pequenos e médios varejistas de moda. *Outdoors*, TV e rádio vêm empatados com 13% das preferências. Somente 3% das pequenas e médias empresas de moda usam propaganda. O *merchandising* apareceu em 34% das empresas estudadas (SCHMID, 2004).

Conforme especifica Schmid (2004), a empresa de moda pode utilizar propaganda institucional, para mostrar a imagem da sua marca e seu estilo, ou propaganda promocional, com o intuito de estimular a venda por meio de imagens de peças de vestuário e respectivos preços.

A assessoria de imprensa é bastante usada para noticiar lançamentos da marca e ações da empresa. Schmid (2004) cita ainda as ações de comunicação e relacionamento com o cliente na fase pré-compra - desfiles, vitrines, *merchandising* e provadores de loja – e na fase pós-compra – serviços de ajustes ou personalização de peças, cartões de crédito próprios.

Cobra (2007) também descreve a comunicação de produtos de moda, feita por meio de publicidade convencional, eventos de moda, boca a boca, *marketing* direto, programas de fidelização, relações públicas, esforço no ponto de venda e assessoria de imprensa que atua na influência dos hábitos de consumo e do *merchandising*. Segundo ele, os meios mais usados são televisão, cinema, rádio e *internet*; revista, jornal, encartes; *outdoor*, cartazes em ônibus, trem e metrô, painéis luminosos, *backlights* em *shopping centers*, centros de convenção e aeroportos.

O papel do ponto de venda - mais especificamente, da vitrine - é destacado por Demetresco (2007, p. 202):

A experiência da marca se faz por meio do produto, mas também pelo número sem fim de sinais – cognitivos, visuais, sensíveis – que cercam o consumidor quando este se aproxima de uma vitrina e ainda mais quando adentra determinada loja. [...] As lojas tornam possível uma experiência sensível por meio da manipulação das luzes, das cores, dos materiais, das sonoridades, das fragrâncias, das temperaturas, dos estímulos visuais e sensoriais e dos serviços internos oferecidos.

O *marketing* de relacionamento também dá suporte ao posicionamento de marca, pois diferencia a empresa na mente dos clientes, desbloqueando os mecanismos da percepção seletiva e agregando um componente emocional ao relacionamento. Cada recompensa, cada gesto de reconhecimento e cada carta que o cliente recebe são sinais de que a empresa sabe que ele existe e que ela se importa com ele, e isto pode fazer diferença na posição da marca na *escadinha da mente do consumidor* (SCHMID, 2004; RIES, TROUT, 2002).

A indústria da moda é ousada em sua comunicação. Como pretende refletir opiniões e pensamentos, logo seus participantes passaram a usar a provocação como forma de chamar a atenção, do pornô-chique ao caráter social. Quem deu a partida nesta atitude foi o estilista Rudi Gernreich, que na década de 1960 conseguiu publicar na revista *Women's Wear Daily* uma foto da modelo Peggy Moffit vestindo um maiô que mostrava inteiramente os seios, o monoquíni (ERNER, 2005).

A onda do pornô-chique começou em 1998 e seguiu até 2002. Um dos motivos seria o baixo investimento em publicidade por parte das marcas de moda. Segundo estudos ingleses, nenhum produtor têxtil apareceu na lista dos cem maiores anunciantes, em 1998.

A italiana *Benetton* conquistou atenção ao abordar em suas campanhas temas como a fome no mundo e a pena de morte. Mas, segundo Erner (2005), um estudo realizado sobre o anúncio da *Benetton* em que um padre católico beijava uma freira na boca mostrou que esse gênero de publicidade exacerba as reações de adesão ou de rejeição. A estratégia da *Benetton* foi mantida até 2000, ano em que uma campanha mostrando condenados no corredor da morte fez com que duas mil das sete mil lojas que distribuíam os produtos saíssem do grupo.

No que diz respeito à comunicação com o público feminino, é importante que as marcas atentem para a mudança do papel da mulher na sociedade. Em um trabalho com a Editora Abril, Troiano (2007) analisou 2.700 anúncios veiculados na revista *Claudia* nos últimos 45 anos. Ficaram muito evidentes as diferentes fases da publicidade acompanhando a evolução da mulher. Nas décadas de 1960 e 1970, o papel da mulher era o de dona de casa, e a cozinha e o lar, eram seus cenários de atuação.

A partir dos anos de 1980 a mulher passa a ser retratada também como profissional fora do lar, mas a publicidade da época abafava o lado esposa e mãe. No século XXI, entram em cena as mulheres de múltiplos papéis. Porém, a publicidade tende a enfatizar o conflito e a angústia provocados pela necessidade de se equilibrar diante de tantas tarefas. Sobressaem marcas que conseguem ser parceiras da mulher, que buscam aliviar a carga que cai sobre ela (TROIANO, 2007).

Na busca dos holofotes do mercado, Garcia e Miranda (2005) citam os desfiles-shows. Surgiram na década de 1960 com o publicitário italiano Lívio Rangan, que propôs esses desfiles à *Rhodia*, como forma de impulsionar as vendas dos tecidos sintéticos. Estampas com características de brasilidade eram feitas para as peças conceituais, tudo ancorado num cenário de autoridade, a FENIT. Sai de cena o modismo essencialmente europeu para se estabelecer um novo controle sobre o consumidor por parte da *Rhodia* e seus tecidos.

As performances dos desfiles são cuidadosamente preparadas para atrair e seduzir o consumidor. Trata-se de uma sofisticada ferramenta de exposição de produto. Os desfiles promovem uma verdadeira experiência de consumo, na onda de um *marketing de experiência*.

Todos os ruídos são sufocados por uma trilha sonora que se soma às formas, cores e matérias-primas das roupas nos corpos que desfilam, buscando estratificar as ordens sensoriais com a manipulação dos sons, já que a cadência de entrada nas modelos na passarela é, via de regra, ditada por essa musicalidade. Pouco a pouco, a música vai enredando os passos, equacionando-os para seduzir o sujeito a fazer “sentir o sentido” por todos os poros, com as ordens sensoriais agindo em coalescência (GARCIA; MIRANDA, 2005, p. 87-88).

Garcia e Miranda (2005) ponderam que, diante de tantos espetáculos, que já beiram à monotonia, uma vez que segue um mesmo roteiro, o desfile pode perder sua surpresa, fazendo com que os convidados apenas sigam um protocolo já conhecido.

“Como a comunicação publicitária pode manter essa chama acesa num segmento de tão acirrada competitividade, haja vista a quantidade de desfiles realizados”? , perguntam Garcia e Miranda (2005, p. 96). Uma forma, segundo as autoras, é a oferta dos brindes, como as camisetas, pois, ao usá-las, além de *outdoor* ambulante, seu usuário assume o papel de líder de opinião de moda, uma vez que ele era um dos seletos convidados do desfile.

Por fim, vale destacar o crescimento do uso do espetáculo como ferramenta de comunicação. Citando o pensador francês Guy Debord<sup>10</sup>, autor de *A Sociedade do*

---

<sup>10</sup> DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**: comentários sobre a sociedade do espetáculo. 4. ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.



Espetáculo, Gracioso (2007) afirma que na atualidade o *marketing* se apoia cada vez mais no entretenimento.

O espetáculo teria se tornado uma nova arena da comunicação, como se pode constatar nos megaeventos do esporte, dos carros e da moda. No espetáculo, também há as celebridades, os atletas e os astros da música, que incorporam as marcas. Mesmo o grande varejo trabalha para oferecer ao consumidor templos de consumo. Ambientes lúdicos e descontraídos estimulam as compras. Por isso, um produto estar na prateleira de um varejo desse tipo é como um endosso à sua qualidade e desempenho (GRACIOSO, 2007).

O poder da mídia, em suas variadas formas convencionais e virtuais, conforme define Gracioso (2007), tornou-se onipotente, amplifica tudo e atinge milhões de pessoas instantaneamente.

Segundo os diferentes autores citados, no setor de moda os esforços de comunicação e promoção são relevantes para alcançar o mercado-alvo e para o posicionamento de marcas.

As mensagens emitidas ao mercado facilitam para as empresas atrair os segmentos que elas selecionaram para fazer suas ofertas. Uma vez que buscam benefícios de distinção ou de pertencimento a grupos, os consumidores percebem na comunicação do setor de moda as marcas com as quais se identificam ou que expressam o que gostariam de ser.

Assim, fez-se pertinente abordar a comunicação do setor de moda nesse referencial teórico, assunto que também fez parte da coleta de dados desse estudo, conforme descrito no capítulo seguinte, da metodologia.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Este estudo é classificado como descritivo. Vergara (2005) define estudo descritivo como aquele que expõe características de uma população ou de um fenômeno. Gil (1999) afirma que o objetivo primordial deste tipo de pesquisa é descrever as características de uma população ou fenômeno e, ainda, estabelecer relações entre variáveis.

Para Malhotra (2006), diferentemente da pesquisa exploratória – que pretende descobrir ideias e percepções e é marcada por grande flexibilidade –, a pesquisa descritiva possui concepção pré-planejada e estruturada, e exige do pesquisador conhecimento prévio a respeito do problema.

Quanto à natureza, trata-se de um estudo qualitativo. Optou-se por essa abordagem em face do propósito de produzir interpretações em profundidade que demonstrem o contexto no qual as estratégias de *marketing* foram e são utilizadas pelas empresas analisadas.

A pesquisa qualitativa é criada a partir do paradigma fenomenológico, no qual “o mundo e a ‘realidade’ não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente construídos e recebem um significado a partir do homem” (ROESCH, 1999, p. 123).

A pesquisa qualitativa, conforme define Vieira (2004, p. 18):

[...] geralmente oferece descrições mais ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis. Além disso, ela ajuda o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais ou a revisar sua estrutura teórica. Mesmo tendo uma natureza mais subjetiva, a pesquisa qualitativa oferece um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para a adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que deseja.

Quanto ao método, esta pesquisa foi de campo, por meio de estudo de casos múltiplos. Conforme Yin (1994), o estudo de caso é a estratégia escolhida quando se busca responder a questões do tipo *como e por que*.

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 1994, p. 32).

Yin (1994) aponta a possibilidade de usar no estudo de casos um leque de evidências coletadas em documentos, artefatos, entrevistas e observações. Assim, este estudo também teve como método a pesquisa documental.

Conforme Marconi e Lakatos (2007), a pesquisa documental utiliza dados de fontes primárias e secundárias, e de fatos compilados durante ou após a ocorrência de um fenômeno e analisados pelo pesquisador. Incluem materiais escritos de arquivos, como documentos, publicações, estatísticas e contratos, e outros tipos de materiais como fotografias, gravações em áudio e vídeo, gráficos, mapas e ilustrações.

Para Moreira (2009, p. 271), pesquisa documental “compreende a identificação, verificação e apreciação de documentos para determinado fim”. Em geral, é de natureza qualitativa, pois analisa o teor do material selecionado. Usa mais frequentemente fontes secundárias, ou seja, aquelas cujos dados já foram tratados por terceiros, como mídia impressa e eletrônica, e publicações técnicas, mas também é possível fazer uso de fontes primárias, tais como escritos pessoais e documentos oficiais ou internos de empresas e instituições.

Neste estudo de casos de empresas de confecções, foram buscados para a pesquisa documental materiais como peças publicitárias atuais e passadas, etiquetas das roupas, impressos institucionais com logotipo da empresa e fotos.

Conforme demonstram Schmid (2004), Erner (2005), Garcia e Miranda (2005), Cobra (2007) e Gracioso (2007), é na comunicação que a moda sustenta sua seleção de mercado-alvo e o posicionamento de marca, motivo pelo qual a pesquisa documental foi útil neste estudo.

### 3.2 Unidades de Análise

As unidades de análise desta pesquisa são onze fábricas de roupas femininas de Passos, Minas Gerais, que comercializam produtos com marca própria, afiliadas à APICON ou ao SINDIVEST-MG, com tempo aproximado de fundação de dez anos ou mais.

Entende-se que a afiliação a órgãos de classe por parte das fábricas estudadas denota maior grau de profissionalização e que o período de 10 anos de atuação no mercado é um prazo suficiente para desenhar uma estratégia de marketing e verificar seus resultados.

Da listagem de empresas afiliadas aos órgãos de classe, cujos números de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) foram buscados no *site* da Receita Federal, para verificação das datas de fundação, foram identificadas 16 fábricas de moda feminina em Passos com mais de 10 anos de atuação.

São elas, por ordem de data de fundação registrada no CNPJ: Talento, Nova D, Symon Rio, Taliju, Reserva Natural, Terra Mística, Formato Z, Pele Macia, Sigilo, Yuppie, Novatta, Limiar, Kiwi, Via Sampa, Rharous e People's.

Vale esclarecer que somente durante o contato pessoal com a empresa Terra Mística é que se tomou conhecimento de que ela adotou o número de CNPJ de um negócio anterior de seus sócios, sendo a real data de fundação da confecção o ano de 2001. Considerando-se que a referida empresa está próxima de completar 10 anos e que a entrevista forneceu dados importantes para o entendimento da gestão estratégica de *marketing* de fabricantes de roupas, a pesquisadora e sua orientadora decidiram por mantê-la na amostra.

As 16 empresas de moda feminina foram solicitadas a participar da pesquisa. Na Taliju, a empresária informou que atualmente a marca tem foco em peças masculinas, motivo pelo qual a empresa foi excluída da amostra.

Ao final, foram obtidas autorizações de 11 entrevistas para o estudo, citadas a seguir, pela ordem de data de fundação: Nova D, Symon Rio, Reserva Natural, Formato Z, Pele Macia, Sigilo, Novatta, Limiar, Kiwi, Rharous e Terra Mística. Não foram obtidos retornos das fábricas Talento, People's, Yuppie e Via Sampa.

### **3.3 Caracterização do Campo de Estudo**

Passos, município do sudoeste mineiro, possui 102.765 habitantes e extensão territorial de 1.339 Km<sup>2</sup> (IBGE, 2009). Em 2010, completou 152 anos de emancipação político-administrativa.

A cidade abriga a sede da Associação dos Municípios do Médio Rio Grande (AMEG), entidade que congrega 21 municípios, que, juntos, ocupam uma área total de 11.877 km<sup>2</sup>. É também sede do Circuito Turístico Nascentes das Gerais, que engloba uma série de cidades vizinhas com potencial para o turismo ecológico.

Em julho de 2009, as listagens de afiliados à APICON e à delegacia regional do SINDIVEST-MG em Passos apresentavam, respectivamente, 43 e 98 empresas confeccionistas, salientando-se que na relação do SINDIVEST-MG constavam as fábricas locais e também algumas lojas varejistas de marcas de terceiros. Estima-se que a indústria de confecções da cidade propicia em torno de 3.500 empregos diretos e indiretos, com 1.800 pessoas nas fábricas principais e 1.700 nas facções.

### **3.4 Unidades de Observação**

As unidades de observação deste estudo correspondem aos proprietários ou dirigentes das fábricas analisadas, uma vez que são eles que detêm informações acerca de decisões estratégicas da organização.

Em todas as empresas foram solicitadas entrevistas com os proprietários e com os gerentes de *marketing*, ou, na inexistência desses cargos, pessoas com funções de gestão de *marketing*. Foram realizadas 11 entrevistas com 12 participantes, conforme o QUADRO 1.

<b>Cód.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Empresas</b>
ES1	Proprietário e fundador	Sigilo Indústria e Comércio de Confecções Ltda.
EC2	Proprietário e filho dos fundadores	Criações Symon Comércio e Indústria Ltda.
ET3	Administrador da fábrica	Terra Mística Ind. e Comércio de Confecções Ltda.
EM4	Proprietária e fundadora	Malabarís Indústria e Comércio de Confecções Ltda.
EZ5	Proprietário e fundador	Fonseca & Zaidan Ind. e Com. de Confecções Ltda.
EF6	Proprietária e fundadora	Fonseca Piassi e Cia. Ltda.
EN7	Sócio e filho da segunda proprietária	Novata Indústria e Comércio de Confecções Ltda.
EP8	Proprietário e fundador	Prótons Indústria e Comércio de Confecções Ltda.
ER9	Proprietária e fundadora	Rharous Indústria e Comércio Ltda.
ED10	Proprietária e filha da fundadora	Nova Dimensão Ind. e Com. de Confecções Ltda.
ED11	Proprietária e filha da fundadora	Nova Dimensão Ind. e Com. de Confecções Ltda.
EL12	Proprietária e fundadora	Limiar Indústria e Comércio de Confecções Ltda.

Quadro 1 - Caracterização dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Foram entrevistados seis homens e seis mulheres, esclarecendo-se que numa das empresas duas sócias participaram da entrevista. Todos os entrevistados são proprietários das fábricas, com exceção de um, que é administrador da empresa. Em nenhuma delas havia funcionários com cargo de gerente de *marketing*.

A maioria dos entrevistados possui entre 30 e 55 anos. Em 10 das 11 empresas os sócios são marido e mulher ou familiares. Observa-se também que em quatro empresas os dirigentes são filhos dos fundadores, revelando gestões familiares em sua segunda geração.

### **3.5 Procedimentos para Coleta de Dados**

Dada a natureza qualitativa do estudo, a coleta de dados com os empresários e dirigentes foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, solicitadas previamente por meio de cartas e agendadas por telefone.

Todas as entrevistas, realizadas de janeiro a março de 2010, foram gravadas em áudio, com consentimento dos participantes, para garantir a fidelidade das falas no momento da transcrição. As entrevistas totalizaram oito horas e meia de gravação e obedeceram a um roteiro previamente elaborado (ver APÊNDICE A).

Conforme Duarte (2009, p. 66), a entrevista semiestruturada ou semiaberta “conjuga a flexibilidade da questão não-estruturada com um roteiro de controle. [...] A lista de questões-chave pode ser adaptada e alterada no decorrer das entrevistas”. Segundo o autor, busca intensidade nas respostas, não quantificação ou representação estatística. No ato da entrevista, o pesquisador faz a pergunta e explora ao máximo cada resposta até esgotar a questão. Só então é que passa a questão seguinte.

Para a pesquisa documental, foram solicitados aos proprietários ou dirigentes, durante a entrevista, os materiais impressos e eletrônicos de comunicação da empresa (ver APÊNDICE B). O ANEXO A traz fotos dos materiais fornecidos.

### **3.6 Procedimentos para Análise dos Dados**

Adotou-se para a interpretação dos dados a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2009, p. 44) a análise de conteúdo é designada como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter - por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens - indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo pode ser aplicada a diferentes formas de comunicação: oral, que envolve monólogos, diálogos, conversas de grupo e veículos de comunicação de massa; *escrita*, abrangendo registros pessoais, documentos empresariais e publicações na mídia; *icônica*, que se refere a sinais, grafismos e imagens; e ainda por *outros códigos semióticos* ligados à postura corporal, gestos, sinais olfativos, manifestações emocionais, sinais sonoros, vestuário e ambiente físico (BARDIN, 2009).

Conforme descrito na seção anterior, nesta pesquisa fez-se uso de entrevistas semiestruturadas e de pesquisa documental.

Após cada entrevista, conforme recomenda Duarte (2009), as informações foram transcritas e organizadas em texto, a fim de manter os detalhes e percepções.

As informações foram tratadas por um método analítico geral, organizadas em categorias, que tiveram origem no referencial teórico. Porém, segundo Duarte (2009), as categorias não precisam estar engessadas, sendo possível no relatório final agrupar ou separar categorias conforme os resultados.

Categorias são estruturas analíticas construídas pelo pesquisador, que reúnem e organizam o conjunto de informações obtidas a partir do fracionamento e da classificação em termos autônomos, mas interrelacionados (DUARTE, 2009, p. 79).

As categorias devem ser exaustivas, ou seja, possibilitar que toda resposta se encaixe numa categoria; devem ser excludentes, pois nenhum elemento pode ser classificado em mais de uma categoria; e devem ser objetivas e fiéis, com definição de variáveis e indicadores que tornem distintas as categorias (DUARTE, 2009).

Na análise do material documental, conforme Moreira (2009), o pesquisador realiza a caracterização e a descrição dos documentos, acrescentando anotações e comentários pessoais surgidos no momento do exame dos materiais. Nesta pesquisa, a análise documental se processou relacionando os materiais de comunicação das empresas ao referencial teórico e às informações obtidas nas entrevistas.



## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo foi estruturado em três seções. Na primeira, apresentam-se os resultados das entrevistas, separadamente por empresa, descrevendo suas características, seus mercados e suas práticas de segmentação e posicionamento de *marketing*. As empresas são apresentadas em ordem cronológica de gravação das entrevistas. Na segunda, apresentam-se os resultados da pesquisa documental. Na terceira, discutem-se os resultados da pesquisa à luz dos objetivos propostos, relacionando-os ao referencial.

### 4.1 Caracterização das Empresas

Para melhor compreensão dos resultados que seguem, o QUADRO 2 relaciona algumas características das empresas investigadas.

Empresas	Fundação	Produção média/ano	Número de empregados
Sigilo	1993	12 mil peças	05
Symon Rio	1985	120 mil peças	28
Terra Mística	2001	50 mil peças	35
Malabaris (Reserva Natural)	1985	270 mil peças	140
Fonseca & Zaidan (Pele Macia)	1992	12 mil peças	20
Fonseca Piassi e Cia. (Formato Z)	1992	24 mil peças	13
Novatta	1993	30 mil peças	12
Prótons (Kiwi)	1994	60 mil peças	15
Rharous	1994	30 mil peças	12
Nova Dimensão (Nova D)	1984	66 mil peças	100
Limiar	1994	50 mil peças	12

Quadro 2 - Caracterização das empresas

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que sete empresas possuem até 20 empregados e que apenas duas ultrapassam o volume anual de 100 mil peças produzidas. Identificou-se no estudo que cinco das 11 fábricas são originadas de outras empresas do mesmo ramo e que sete delas utilizam mão de obra terceirizada, no sistema de facções. A maioria distribui suas roupas para clientes intermediários, por meio de representantes comerciais. Todas possuem loja própria na *Avenida da Moda*, em Passos.

Das 11 empresas pesquisadas, oito atuam no sistema de produtos de pronta-entrega, enquanto três criam coleções para produção sob pedido. Vê-se que a maioria atua no que Erner (2005) denomina *fast fashion*, o chamado *circuito curto*, ou *Quick Response System*, no qual pequenas empresas do setor têxtil começam sua produção tardiamente depois de certificarem-se de algumas tendências, para não errar e não perder vendas.

## 4.2 Apresentação dos resultados por Empresa

### 4.2.1 Sigilo Indústria e Comércio de Confecções Ltda. - Sigilo

#### . Histórico e produção atual

Fundada em 1993, por pai e filha, a Sigilo fabrica blusas, calças e conjuntos de malha (liganete, *viscolycra* e gorgurão de poliamida) para senhoras. A empresa nasceu do gosto da filha pela costura e da experiência do pai em comércio. Ele, após 19 anos à frente de uma mercearia, apostou na mudança para o ramo confeccionista.

A empresa possui cinco funcionários, que atuam na loja própria da marca e na fábrica instalada no fundo da loja. É o proprietário da Sigilo quem faz o corte das roupas. A produção gira em torno de 1.000 peças por mês, 12 mil por ano, volume que o empresário considera baixo, admitindo que não tem a intenção de crescer, conforme explica:

Já tenho 67 anos. Os filhos partiram para outros trabalhos. A minha filha que era minha sócia se mudou para outra cidade com o marido. Meu filho é veterinário... (ES1)

A maior parte da venda acontece no varejo, para o consumidor final, ficando um volume restrito para o sistema de atacado:

Já tive vendedores para fora, mas hoje é tudo concentrado na loja da fábrica. Alguns clientes levam para revender. Tenho muito pouco consignado. (ES1)

#### . Mercado e competição

Quando solicitado a descrever o mercado e o grau de competição no ramo, o empresário opina que em Passos *corre pouco dinheiro*. Uma vez que a Sigilo prioriza a venda por meio da loja de fábrica, o faturamento é maior nos feriados prolongados, que trazem turistas para compras. Alguns são clientes fiéis, como das cidades vizinhas de Pratápolis, Cássia e São Sebastião do Paraíso, além de Alfenas, Varginha e Ribeirão Preto.

A abertura de mercado na década de 1990, que introduziu no varejo brasileiro roupas fabricadas a baixo custo nos países asiáticos, parece não ter intimidado o empresário, que confia no diferencial do seu produto:

A abertura de mercado não mudou muito. Acho que se a pessoa gosta da roupa e cai bem... Esse gorgurão de poliamida, por exemplo, ninguém faz dele; fazem do poliéster, que é muito quente e não cai tão bem. Não temos muita concorrência porque o povo só pensa em produzir modinha. Você não vê pessoas de idade na passarela lançando coleções. (ES1)

#### . Perfil dos clientes intermediários e finais

A Sigilo vende para lojistas, mas são os *sacoleiros* (pessoas físicas que revendem as roupas em casa ou de porta em porta) que respondem pela maior parte da venda de atacado. O empresário cita clientes sacoleiras de Ribeirão Preto, Brasília, São Paulo e Poços de Caldas.

Temos uma cliente que leva consignado para vender em São Paulo. Ela fabrica e vende chocolate, e aproveita para vender as roupas também. (ES1)

Segundo o empresário, a maior preocupação do cliente sacoleiro é comprar a baixo preço:

Sacoleiro quer ganhar muito. Todo preço está caro pra ele. (ES1)

A mulher entre 50 e 60 anos é o principal consumidor da Sigilo. A fábrica também conquista mulheres na faixa de 35 anos e possui um reduzido número de consumidores masculinos, fato explicado mais à frente.

Perguntado sobre o perfil dos clientes da Sigilo residentes em outras praças, o fabricante diz não conhecer o consumidor *lá fora*.

Às vezes, aqui gostam; lá fora não... Aqui a gente sabe que tem aceitação. Mas no nosso segmento o fácil é que o modelo não sai de moda, veste bem, não esquenta muito com moda. (ES1)

#### . Segmentação de mercado

A fábrica iniciou suas atividades com peças para o público masculino, como camisetas, bermudas e conjuntos de *moleton*. O redirecionamento para o público feminino não foi fruto de uma pesquisa formal de mercado, mas sim de observação, conforme relata o empresário:

O feminino ainda está na ponta. Vender pra homem, passa fome, porque homem não compra. Julgo por mim, que sou difícil de comprar. Já a mulher compra muito, compra sem precisar. No comecinho eu fazia só masculino. Ali no primeiro, segundo ano da fábrica. Então, percebi que tínhamos que buscar o feminino. Hoje ainda faço camisetas masculinas, por causa de alguns clientes que são fiéis e vem procurar, e os conjuntos de *moleton*, que são unissex . (ES1)

Em outra fala, o empresário expressa a escolha pelo mercado feminino em função de uma demanda latente e, ainda, pela facilidade de produção:

Nós percebemos que o masculino estava devagar. Tinha a despesa de aluguel, de costureira, de imposto... A saída foi que não tinha na *Avenida* uma roupa maior, GG, nem para senhora... A calça de gorgurão, por exemplo, vendo demais no tamanho GG, para gestante, para senhora. Vimos que essa era uma alternativa. Já tivemos época de dificuldade de conseguir esse tecido, mas hoje temos o fornecedor. [...] Achamos por bem mexer com roupa de senhora, porque não tem tanta preocupação com modelo. Já a modinha tem demais. A gente ia entrar numa concorrência muito pesada. E hoje, por exemplo, uma roupa tradicional como a minha, na *Avenida* tem pouco. A pessoa quer uma roupa para a mãe, para a sogra, uma pessoa mais gorda, ou mais senhoril, eu tenho tudo isso. (ES1)

#### . Posicionamento de *marketing*

Segundo o empresário, a Sigilo deseja que suas roupas sejam percebidas pelo conforto, belo bom visual e, principalmente, pela qualidade:

Primeiro a qualidade, a fabricação bem feita, caprichada, qualidade no tecido e na confecção. A gente olha muito aqui. Minhas costureiras são muito honestas. Se tiver algum defeito, a gente troca. O cliente acima de tudo. (ES1)

Fica claro que a busca de qualidade superior nas roupas prevalece sobre a preocupação com o baixo preço, conforme afirma o fabricante:

Não tem jeito de fazer preço muito mínimo com qualidade boa. A gente explica (para os revendedores) que o importante é a pessoa comprar, gostar da qualidade e comprar de novo. (ES1)

Segundo o empresário da Sigilo, a marca é reconhecida pelo cliente e por outros fabricantes da cidade como *a roupa para senhoras*:

Temos uma cliente sacoleira de Ribeirão que compra muito. Foi indicada pela Talento. [...] Aqui na *Avenida* todo mundo sabe que se precisar de roupa para senhora é na Sigilo. [...] Quando falamos em vender a fábrica, os clientes de fora quase choraram. Diziam: Onde iam encontrar esse tipo de roupa da Sigilo? Essas calças, os conjuntos, ninguém faz... Só se faz roupa para *menina*. Quando souberam que eu tinha continuado, aplaudiram, acharam bom demais. (ES1)

Conforme o fabricante, a roupa da Sigilo mantém o mesmo estilo desde sua fundação, a exemplo da tradicional calça de gorgurão de poliamida, *confortável e fresquinha*, citada mais de uma vez. É a roupa que cai bem para a senhora em toda ocasião:

Vai num casamento, numa missa, tá bem vestida. Já na modinha, uma roupa pra uma situação não serve para outra coisa; tem que buscar outro modelo. (ES1)

Para o empresário, se a marca Sigilo fosse uma mulher, ela *seria muito bonita, muito boa de combinar!*. Sobre a origem do nome da fábrica, o entrevistado conta que a própria família sugeriu vários nomes e que *Sigilo* foi considerado o mais sugestivo, pois brincavam dizendo: *É Sigilo, mas pode contar pra todo mundo!*.

## . Comunicação com o mercado

O fabricante afirma nunca ter feito publicidade, nem em veículos de massa nem por *marketing* direto, como catálogos impressos, *telemarketing* e *internet*. No entanto, existe o cuidado de aplicar o logotipo nas embalagens e papelarias.

Temos as etiquetas, *tags*, sacola, a placa, cartãozinho, talão de nota fiscal com a marca. Às vezes, a gente patrocina algum evento, muito raro, mas faço. O consumidor chega aqui pelo boca a boca. Passa e entra na loja, volta... A gente recebe elogios de um ou outro. Por exemplo, pessoas que viram a roupa lá em Belo Horizonte, ou tá num aniversário, num casamento, sai a conversa sobre a Sigilo, de que lá acha roupa para a mãe, para a senhora... (ES1)

Perguntado sobre a importância do varejo próprio para a divulgação da marca, o empresário conta que abriu a loja na *Avenida da moda* um ano após iniciar as atividades. Na época, já se falava que *toda fábrica devia ter uma loja na avenida, que é um cartão postal da cidade*.

A vitrine da Sigilo, embora não mude tanto quanto as fábricas de modinha, segundo aponta o empresário, ajuda a marca a se comunicar com o cliente.

Geralmente a menina (funcionária) muda a vitrine uma vez por semana. Muda a cor, a estampa. Não tem muita *lorota* não. Pela vitrine a pessoa sabe se a roupa é do seu estilo, e entra ou não entra. (ES1)

Como empresa filiada à Apicon, a Sigilo participa das campanhas promocionais da *Avenida da moda* para ser parceira da associação, uma vez que não possui pontas de estoque para liquidar. O empresário teme que o evento *ProModa*, realizado em fevereiro, faça retrair as vendas de janeiro, pois o cliente “fica esperando” a promoção. De modo geral, admite a importância das campanhas feitas coletivamente pelas fábricas da cidade:

A “ProModa” faz barulho, traz cliente novo, ajuda a fazer um capital. A pessoa joga um preço mais baixo e levanta um dinheiro. No fim, acaba sendo bom. A de verão e a de inverno... (ES1)

O empresário torna explícita sua preocupação com o atendimento ao cliente na loja de fábrica e sua crença na importância da propaganda boca a boca:

Na hora, já faz a barra de uma calça. As vendedoras já marcam a barra, apertam. A pessoa sai pronta da loja para uma festa... Nós não podemos perder o cliente! [...] Se atende mal, se a roupa é ruim, ele fala pra mil! Se está bom, se atende bem, ele fala para uns clientes também. Vai depender de como ficou satisfeito na loja. É ali que vai fazer a propaganda. A notícia boa anda, a ruim voa! (ES1)

#### . Relação entre desempenho positivo e gestão de *marketing*

Questionado sobre os possíveis fatores que garantiram a permanência da marca até aquele momento, o empresário responde: *O olho do dono é que engorda o boi.*

Ele também valoriza o seu próprio estilo de conduzir o negócio:

Se você entrevistar meus funcionários, vai ver que aqui é um lugar bom de trabalhar. Quase todos estão aqui desde o início. A gente faz por onde; valoriza as pessoas. Um só levar vantagem não funciona. Os dois têm que ficar bem. (ES1)

Sobre decisões estratégicas ao longo da trajetória da empresa, o fabricante destaca a escolha pelo segmento de roupas para senhoras.

Na época, se tinha 100 fábricas, 95 eram de modinha. Então, vimos que do nosso tipo não tinha, e foi um acerto. Acredito que se tivéssemos feito modinha talvez fôssemos uma das fábricas que já fechou. (ES1)

Para o empresário, parte do resultado está também na habilidade da venda. E novamente, ele destaca a importância do bom atendimento ao cliente.

A questão é vender, porque fabricar é fácil. O difícil é vender. O problema é se retraem as vendas, se tem retorno. Ao fabricar, você faz o tanto que quiser. O negócio é desovar. Já passamos por um período de retração. Acho que foi porque tivemos funcionário que não desempenhou muito bem. Já a Márcia, que temos hoje, igual a ela na *Avenida* não tem. Isso manda muito o atendimento na loja. A principal coisa é o relacionamento. (ES1)

Por fim, o entrevistado esclarece que embora não tenha planos de expansão para a Sigilo, a fábrica funciona para ele como um instrumento para viver de

forma saudável. As atividades diárias que envolvem o corte do tecido, as tarefas de banco e as compras de matéria-prima preenchem o dia a dia e evitam doenças. A tentativa de vender a fábrica após a saída da filha que era sócia não deu certo e justificou o ditado popular: *Há males que vêm para bem*.

#### 4.2.2 Criações Symon Comércio e Indústria Ltda. – Symon Rio

##### . Histórico e produção atual

Na entrevista mais longa concedida nesta pesquisa, o filho dos fundadores e um dos atuais sócios relatou a história da Symon Rio, fundada em 1985 e que atualmente fabrica modinha feminina para jovens senhoras, com blusas, calças e vestidos produzidos em malha.

A ideia do negócio surgiu do pai do entrevistado, que viu a demanda crescente por confecções, apoiado pela esposa, que era professora e tinha habilidade para costura. A fábrica, que iniciou como facção, em seis meses lançou a marca própria de *jeans*, para consumidores femininos e masculinos, conforme descreve o entrevistado:

Assim começou a Symon Rio, com três máquinas e simplesmente minha mãe e as duas irmãs dela trabalhando. Foi uma das primeiras fábricas do Brasil a confeccionar *jeans*. Na década de 80, foi o ápice. Chegou a ter lojas próprias em mais de oito cidades do País, com produção de 10 a 15 mil peças de *jeans* por mês. (EC2)

O empresário conta que, na década de 1990, com a entrada de novos concorrentes confeccionistas, a fabricação de *jeans* começou a ficar complicada. Tecidos, processos de tingimento e lavagem eram caros. As sócias da sua mãe não quiseram investir nessa área, conduzindo a fabricação para a malha, na linha do poliéster, e para o tecido plano. Na opinião do entrevistado, a decisão foi errada naquela época.



Quando surgiu o tecido *viscolycra*, a fábrica definitivamente escolheu a moda feminina. Segundo o empresário, no princípio era uma moda *intermediária*, mais voltada à mulher jovem. Com o surgimento de novos concorrentes, a marca viu uma lacuna no mercado de jovens senhoras e moda GG. Assim a Symon Rio foi pioneira em fabricar *tamanho especial* em Passos.

Em janeiro de 2010, a Symon Rio possuía 28 funcionários diretos e 20 facções, abrangendo de 150 a 200 costureiras terceirizadas na fabricação de suas roupas. A administração é feita por dois dos três irmãos sócios: o entrevistado, que atua na gestão comercial e financeira, e uma irmã, que atua na criação e produção. A mãe e fundadora atua na produção e nas vendas.

A produção média é de 10 mil peças por mês, sendo que no inverno, estação mais curta, com tecidos e aviamentos mais caros, produzem-se de sete a oito mil peças, enquanto no verão o volume mensal pode atingir 20 mil peças.

As roupas da Symon Rio são comercializadas do Acre ao Rio Grande do Sul, por meio de 68 representantes comerciais. O entrevistado destaca as atuações em Belo Horizonte, por meio de um grupo empresarial de 12 lojas, e em São Paulo, envolvendo um grupo de oito lojas.

A empresa possui duas lojas próprias de varejo em Passos, sendo a principal na *Avenida da moda* e a *Loja 2* em outro ponto de boa circulação comercial da cidade, onde houve uma diversificação e foi montada a Symon Rio Acessórios Óticos, aproveitando outro negócio da família.

O grande volume de vendas acontece por intermédio dos representantes comerciais, mas as lojas próprias também têm sua importância:

A gente atende o cliente do município. É uma porcentagem muito pequena perto do atacado, mas a loja tem uma rentabilidade boa. A loja também evacua mercadoria que não saiu pelo representante. Você joga no varejo pra liquidar estoque e não gasta com frete. O atacadista também vem buscar na loja, mas compra num preço diferenciado. (EC2)

Na Loja 2, são atendidos os sacoleiros, que, segundo o empresário, também são importantes agentes para escoar a mercadoria em lojas de bairro e nas vendas pessoais nas casas.

#### . Mercado e competição

Perguntado sobre como percebe os mercados local e nacional de moda feminina, o entrevistado acredita que é um setor em expansão. Especificamente sobre o consumo local, destaca que nos últimos três anos houve *uma alavancada, o pessoal começou a apostar mais nas roupas de Passos*:

Comparando com outro polo muito forte, como Divinópolis, a nossa roupa é um pouco mais cara, sim, mas tem um acabamento melhor, qualidade superior, as malhas em geral. A gente tenta comprar o que gira melhor no mercado... Mas ainda não é grife. A maioria quer comprar grife. Mas o mercado de Passos está melhorando bastante. Pude perceber isso depois da reforma da nossa loja e da reformulação do logotipo. (EC2)

Em relação ao mercado nacional, o empresário ressalta o fato de que a “mulher gasta muito dinheiro com roupa”, e por isso o setor de roupa feminina tem um giro muito grande. Cita que seu fluxo de vendas é maior em São Paulo, estado que considera o mais rico e mais consumista. E para onde a Symon Rio produz peças mais refinadas no acabamento e nos aviamentos usados.

São peças mais caras, porque o mercado (São Paulo) exige isso. A concorrência lá é muito grande. No Bom Retiro, por exemplo, posso garantir que lá 95% é de roupa feminina, mercado bom de trabalhar, mas muito competitivo... (EC2)

O entrevistado explica que para o norte do País a roupa não precisa ter tanto acabamento. Quanto mais leve a peça, melhor a aceitação. A lucratividade naquele mercado é menor.

Já no sul do Brasil o mercado se assemelha ao de São Paulo. Devido ao clima mais frio, são preferidas as peças com mangas do tipo 3/4, golas fechadas e atenção ao acabamento de qualidade superior.

Na visão do entrevistado, as roupas produzidas na China produzem um impacto negativo na competição:

No ano passado, ganhamos dinheiro com ligante. Esse ano já não vai dar, pois os chineses entraram com tudo na ligante, e a preço de banana. Você vai nas feirinhas do Brás e vê roupas a 10, 15 reais, Ligante não é mais competitivo. Nosso mercado visa qualidade e preço baixo. (EC2)

O empresário afirma que, embora se encontre *coisa boa* produzida na China, em geral a qualidade é ruim, a costura não é muito reta, e os chineses pecam em qualidade de tecido e acabamento. Ele também aposta no *diferencial da consciência humanitária*, defendendo que a mídia mostre que aquela roupa (dos países asiáticos) foi produzida de maneira incorreta, com exploração da mão de obra e na base da informalidade.

#### . Perfil dos clientes intermediários e finais

Em relação ao cliente intermediário, o principal contato da Symon Rio é com os representantes comerciais, que, por sua vez, vendem para pequenos e médios lojistas em suas áreas de atuação e, até, para sacoleiros. Alguns representantes levam 200 peças, enquanto outros saem com 2.000 peças. Toda a venda é feita no sistema de pronta entrega.

Em São Paulo e Belo Horizonte, conforme já citado, a marca negocia com grupos de lojas atacadistas. A representação no Rio Grande do Sul também é forte.

Segundo o entrevistado, há um desejo de atuar no sistema de pedido, com um grande *magazine*, como a *Renner*. Porém, a meta principal é montar uma loja própria de atacado no Bom Retiro, em São Paulo, onde será possível vender a preços mais altos, eliminando um nível de intermediário. Para ele, a venda por atacado em São Paulo é o carro-chefe.

Também a respeito da venda de atacado, o entrevistado acredita que o polo passense está ainda pouco difundido. Membro da APICON, ele ressalta a

importância da atuação conjunta da classe, no sentido de promover melhorias tecnológicas na produção e nas ações de divulgação das roupas de Passos.

O consumidor final da Symon Rio é a mulher de 25 a 60 anos, que usa roupas no tamanho convencional e, principalmente, no tamanho especial (GG). É a mulher que procura vestir o que está na moda, *o que passa na novela*. O entrevistado explica:

A gente não pega o mercado da adolescente. Quanto mais a gente sai dele, a gente se dá melhor. A Symon Rio já está caracterizada como uma modelagem num tamanho maior. (EC2)

Segundo o empresário, o consumidor final de Passos é mais exigente, talvez pela possibilidade de comparar variadas fabricações.

O pessoal de Passos é *enjoado*. Uma costura torta, o pessoal pega, enquanto em São Paulo isso, às vezes, passa despercebido... (EC2)

#### . Segmentação de mercado

O empresário relata que a opção pelo mercado feminino se deu em função da facilidade de venda. Na época, não houve pesquisa formal de mercado. A decisão foi com base na observação.

Na realidade, tentamos trabalhar com tudo no início. Para ter uma ideia, o *jingle* começava com *Symon é o jeans que o gato sonhou...* Mas o mercado mais consumista é o feminino. Homem não compra muita roupa. Quem compra pra ele é a mulher, e ela acaba olhando pra ela também. Agora tem o metrosssexual, o homem que se cuida mais. Mas antigamente isso não existia. A mulher consome mais. É um mercado com mais volume, mais receptivo. (EC2)

Posteriormente, a empresa realizou duas pesquisas: uma para avaliar qual linha seguiria: se a linha plana, no algodão, *a exemplo da Reserva Natural ou Terra Mística*, ou a linha da malha; a outra ocorreu no trabalho de conclusão de graduação do entrevistado, que investigou a preocupação do consumidor de roupas com a preservação do meio ambiente.

A primeira pesquisa revelou que o tecido plano se encaixaria bem à demanda

de mercado, mas o custo de produção não era viável, pois exigia quase o dobro de tempo que a fabricação com malha, além de uma modelagem perfeita. O entrevistado justifica:

Na época não existia o tecido plano com *lycra*. Era muito difícil modelar no corpo de uma jovem senhora. Como optamos também pela moda GG, fazer uma camiseta GG em tecido plano resultaria numa peça gigante. A primeira impressão seria de uma roupa de tamanho exagerado. (EC2)

Segundo o empresário, a produção em malha possibilitou adaptar a moda da TV usada por mulheres *malhadas*, para a jovem senhora que muitas vezes é *baixinha ou tem uma barriguinha*.

#### . Posicionamento de *marketing*

Na visão do empresário, o mercado percebe a marca Symon Rio como uma roupa de boa qualidade e preço baixo. Outro aspecto citado é a alta variedade: a fábrica lança de 20 a 22 novos modelos de roupa por semana.

O empresário pretende reposicionar a marca Symon Rio. Em 2009, a empresa criou, em um imóvel rural de propriedade da família dos sócios, um parque ecológico, o *Recanto dos Nobres*, onde foram plantadas três mil árvores, incluindo espécies em risco de extinção. A ideia nasceu do sonho da mãe do entrevistado e da inspiração em uma empresa confeccionista de Florianópolis, cuja marca investe na preservação de espécies marinhas.

O projeto teve início em 2007, quando a fábrica reformulava o logotipo da marca Symon Rio. A proposta do parque ecológico foi apoiada por dois consultores de *design* de moda contratados pela empresa, que viram no *Recanto dos Nobres* uma forma de agregar valor à marca. O entrevistado explica:

A marca é vista pelo preço baixo. É o que estou lutando para tirar. Por isso, agreguei o parque ecológico, e consegui um pouco mais de lucratividade. Minha ideia seria a Symon Rio ser vista, sim, pela qualidade, e não só pelo preço. (EC2)

O empresário, que é bacharel em Administração de Empresas, vê também no parque ecológico a possibilidade de diversificar os negócios com a criação de um condomínio de casas voltadas à sustentabilidade, sem deixar de lado a área de reflorestamento vinculada à grife Symon Rio.

*Sustentabilidade* é o adjetivo que o empresário deseja associar à marca. A inclusão de um selo alusivo ao *Recanto dos Nobres* nos materiais de divulgação da roupa gerou alguma curiosidade nos clientes, mas não surtiu o efeito que o empresário esperava.

Acho que quando a ação não vai gerar uma coisa direta para o consumidor ele não dá tanta importância. É diferente quando você faz uma ação bem direta pro seu consumidor, tipo *Compre e ganhe uma viagem*. (EC2)

Ao responder à pergunta *se Symon Rio fosse uma mulher, como seria?*, o entrevistado afirmou, após uma pausa, que não seria necessariamente bonita, ou *fogosa*, mas uma mulher bastante determinada, insinuante e batalhadora.

Acho que eu poderia caracterizar essa mulher assim, que é bem o perfil da minha mãe. O ponto forte da Symon Rio é a gente estar sempre lutando, indo sempre aonde a gente não esperava estar. Mas estamos chegando. (EC2)

#### . Comunicação com o mercado

A empresa faz investimento em propaganda. Segundo o entrevistado, é utilizada a mídia local, como o jornal Folha da Manhã, *que atende um público legal, já tem seus assinantes*, e a revista Foco, que abrange uma região e uma tiragem maior que o jornal.

O rádio não é muito utilizado. Na opinião do empresário *a mídia visual para roupa conta muito*. Para alcançar consumidores de cidades da redondeza e localidades mais distantes, a empresa investe em *marketing* direto – *pré-venda e pós-venda* –, com o envio de *fôlderes* e catálogos das coleções. O empresário informou que em 2009 adquiriu, em conjunto com outros

fabricantes da cidade, um *mailing* de lojistas e atacadistas para envio de catálogos impressos, com um resultado bastante satisfatório.

O investimento em publicidade na TV é considerado muito caro pelo entrevistado:

Numa aparição de 30 segundos, você paga 10 mil num horário bom, numa emissora boa. Então, em vez de um minuto na TV eu faço 20 mil catálogos. (EC2)

O empresário afirma que em 2010 as campanhas da marca estão mais bem programadas. Desde 2009, a marca contrata para as fotos do catálogo uma modelo de São Paulo, na faixa etária dos 30 anos, e que promoveu maior identificação com a consumidora.

O entrevistado destacou uma ação publicitária feita em 2008 por meio da associação de empresas confeccionistas. Foram feitas inserções em *outdoors* nas rodovias Anhanguera e Washington Luís, e anúncios nas revistas *Elle*, *Moda* e *Cláudia*. Mas critica que o projeto não foi continuado, pois parte dos empresários *quer partir para o individualismo*. A expectativa do entrevistado é de que os empresários mais jovens mudem essa postura, para beneficiar todo o polo.

A fábrica participa dos eventos promovidos pela *Avenida da moda*, mas o entrevistado discorda das ações propostas:

Precisamos priorizar o lançamento (das coleções). É onde o lojista ganha. Porque enquanto na *ProModa* vendo uma peça por 25 reais, no lançamento vendo ela por 70 reais. Passos ficou muito presa a essas promoções. Até ano passado não tinha lançamento. Ano passado fizemos um lançamento, um desfile. Foi um pouco tardio. Nesse ano vamos fazer em julho ainda o lançamento de verão, – que é quando São Paulo também lança. Estamos trabalhando mais para essa área de lançamento. Conseguimos criar essa concepção dentro da associação. (EC2)

Ele explica que havia outro evento da associação, o *Saldão*, cujo objetivo era queimar os estoques, enquanto a proposta da *ProModa* era trazer o consumidor, promover um desfile ou uma palestra para os clientes lojistas. O

*Saldão*, segundo ele, teve seu propósito desvirtuado, com venda de roupas baratas trazidas de São Paulo, e perdeu sua credibilidade. A liquidação de estoques passou a ser feita na *ProModa*. Quando não há restos de estoque, a fábrica produz peças de qualidade inferior e vende a preço de custo, como chamariz para o cliente.

A gente põe no custo mesmo, sem lucro! Só o tecido. Nem aviamento e mão de obra a gente coloca. Mas o cliente, ao levar a de 10 reais, acaba gostando e levando uma de 25 reais também. A gente expõe a peça de preço de custo com a peça de alto verão. O alto verão foi inventado pra isso. Você queima a do verão e vende mercadoria de modelo novo com lucratividade maior, porque é novidade. (EC2)

Ainda sobre ferramentas de comunicação, a Symon Rio possui um *website*. Recentemente não tem feito eventos próprios, como desfiles ou reuniões de representantes comerciais, mas já participou de desfiles promovidos pela associação de fábricas de confecções em anos anteriores.

#### . Relação entre desempenho positivo e gestão estratégica de *marketing*

O empresário atribui os resultados da empresa a suor, trabalho árduo e amor da família pela empresa. Fazendo um parêntese, ele conta que em 2005 uma greve de costureiras resultou na perda de 70% da carteira de clientes da fábrica, dentre os quais a rede C&A. A saída das sócias, irmãs de sua mãe, nos anos de 2004 e 2005, também descapitalizou a empresa.

Passamos por um longo período de restrições financeiras. [...] Então o resultado de hoje é devido à dedicação, o amor pela empresa. O que passamos não desejo pra ninguém. (EC2)

Perguntado sobre o grau de importância da escolha do mercado para os resultados da empresa, o entrevistado diz que isso conta em parte, pois *é a mulher que compra mais. Muitos jovens trabalham, mas muitos ainda compram com a mãe. É a mãe que detém o dinheiro.*



### 4.2.3. Terra Mística Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Terra Mística

#### . Histórico e produção atual

Fundada por um casal, a empresa nasceu do envolvimento anterior de seus sócios com o setor confeccionista. O marido era representante comercial da marca Reserva Natural e a esposa, filha de modelista, costurava.

O cadastro de pessoa jurídica da fábrica data de 1992, mas a marca Terra Mística está próxima de completar dez anos.

Produz moda feminina adulta: calças, vestidos e blusas. Segundo o entrevistado, administrador da fábrica e irmão de um dos sócios, a marca *fabrica tudo o que a mulher precisa, exceto roupa íntima. É uma roupa do dia a dia para trabalho ou para festa, uma roupa casual.*

A empresa possui 35 empregados diretos e mais de 100 indiretos nas facções de costura. As roupas são distribuídas para 12 estados, dos quais MG, SP, RJ, DF, SC, PR e RS são locais onde a empresa já opera há um bom tempo. No Nordeste, o mercado foi aberto recentemente. A venda é feita pelos representantes comerciais apenas no sistema de pedido, a partir das peças de mostruário e do catálogo impresso. A produção é próxima de 50 mil peças por ano.

#### . Mercado e competição

Ao responder como vê o mercado local e nacional de roupas femininas, está claro para o entrevistado que seu mercado não é Passos.

*Temos a loja própria na Avenida, que é mais para divulgação da marca. O foco da loja daqui não é venda. Nosso foco é fora de Passos. [...] E o mercado principal continua sendo São Paulo, como tudo no Brasil. (ET3)*

O entrevistado considera o mercado de moda feminina extremamente disputado, mas pondera que a roupa da Terra Mística não é de massificação. Tem um valor agregado alto, com proposta de uso de fibras 100% naturais, e isso torna o mercado mais seletivo, formado por um consumidor com maior poder de compra.

A respeito da abertura de mercado na década de 1990, o entrevistado acredita que houve um impacto negativo, pois o custo de produção no Brasil é alto, com pesado valor de impostos. Assim ele define o ramo de confecção de roupas:

O segmento de confecção nasce fácil e morre fácil. Quem consegue *chacoalhar* o mercado vai, mas boa parte não consegue. Parece um negócio fácil, mas dar conta de passar da fase inicial!... Tanto é que os números de morte de empresas no Brasil são assustadores. Passos, o polo, já foi maior que hoje... Só que o mercado está exigente. É preciso se preparar para ser empresário, para durar. (ET3)

#### . Perfil dos clientes intermediários e finais

No que diz respeito ao cliente intermediário, a empresa direciona suas roupas para *boutiques*, conforme explica o entrevistado:

Ele é um lojista mais focado. Sabe procurar o valor nas roupas. A nossa roupa precisa estar num espaço próprio dentro da loja, porque se ficar no meio das outras confecções ela perde o encanto. Ela tem que estar na visão do consumidor. O lojista também está percebendo que o consumidor quer uma roupa diferente. (ET3)

O administrador da empresa informa que, dependendo do porte da cidade, a marca negocia volume e exclusividade de vendas, mas na maioria das praças ainda não existe esse critério. Ele esclarece:

Numa cidade do interior isso já é possível (negociar exclusividade), pois a moda feminina tem aquela coisa de não querer encontrar pessoa com roupa igual numa festa. (ET3)

Nas convenções com os representantes comerciais, a fábrica informa suas expectativas de mercado, como devem ser os lojistas, os pontos de venda

adequados. Segundo o entrevistado, o representante também tem sua experiência, e juntos discutem e chegam ao ponto ideal de onde colocar a roupa.

O entrevistado informa que a empresa observa onde seus produtos têm mais aceitação e investe nessas localidades, *crescendo empiricamente*. As sacoleiras não são canal de venda da marca, conforme explica:

Não trabalhamos com sacoleira, mas a gente faz um trabalho com o lojista e procuramos essa coisa de fidelização. Boutique fechada (em residência), de pessoas que trabalham há muito tempo, tudo bem, até vendemos, mas a venda de porta a porta não é coerente com nosso produto. (ET3)

Quando se fala em perfil do cliente final, o entrevistado afirma que é a jovem senhora:

É uma pessoa mais ou menos resolvida na vida, que trabalha e tem seu dinheiro próprio ou tem na relação com o seu parceiro uma faixa de renda que lhe permite comprar. Mais despojada, reconhece o valor de um produto, procura qualidade e bem-estar. Diria, uma pessoa mais descolada, de 25, 30 anos... (ET3)

Segundo destaca o entrevistado, um mercado se revelou como importante vantagem para a empresa: o de tamanhos especiais:

A gente tem outro segmento, uma fatia de mercado excelente, que poucas empresas têm. Temos duas coleções: uma com modelagem que vai do tamanho 36 até o 46, e outra que começa no 46 e vai até o 54. Esse segmento de mercado é fantástico, porque o que existe muito é aquela ideia de camiseta, calça de helanca. Joga a pessoa dentro e pronto. O mesmo cuidado que temos na coleção dos tamanhos normais temos nos tamanhos especiais, e o resultado é excelente. (ET3)

O segmento de tamanhos especiais da Terra Mística avança nas vendas em relação às peças de modelagem convencional, já representando 40% do faturamento total da fábrica.

Isso abriu horizonte pra gente. Às vezes, o cliente já estava resolvido na sua loja com os segmentos que trabalha, com seus fornecedores, mas a gente chega com a coleção de tamanhos especiais, e era isso que faltava para ele. (ET3)

Sobre eventuais diferenças de perfil do cliente final em Passos e do cliente no

âmbito nacional, o entrevistado cita que a loja da fábrica recebe consumidores de fora, como Ribeirão Preto e Brasília, que vêm visitar parentes ou passear na região, mas que ambos, cliente local e de fora, são cada vez mais bem informados e exigentes. A diferença está na percepção do preço: em Passos a roupa da Terra Mística é tida como cara, enquanto para o cliente que vem de fora o preço *não pesa tanto*.

#### . Segmentação de mercado

Segundo o entrevistado, não foi feita pesquisa formal para decidir o segmento. O proprietário já trabalhava no ramo de moda feminina adulta e trouxe o *know-how* para a empresa atual.

A opção pela moda feminina foi mantida em função da observação do mercado.

Existe uma teoria de que a mulher compra muito mais que o homem. Embora os homens estejam ficando mais vaidosos, mas o feminino continua um mercado muito maior que o masculino. Parece mais fácil elaborar algo para a mulher, por causa da moda. Por isso, ficamos no mercado feminino. (ET3)

O administrador da fábrica informa que, embora não exista pesquisa formal, o retorno que os representantes comerciais trazem sobre os lojistas e clientes finais é muito útil. Ajuda a empresa a formar uma visão do mercado e a fazer experimentações, como foi o caso da modelagem em tamanhos especiais. No futuro, existe a intenção de se investir em pesquisas de *marketing*.

#### . Posicionamento de *marketing*

Para o entrevistado, o objetivo é que a consumidora vá à loja em busca da *etiqueta Terra Mística*. Ele afirma que a consumidora deve buscar a identidade da marca, identificar-se com a roupa, sentir-se confortável e bonita, consciente de que é uma marca de empresa que não atrapalha o meio ambiente, uma roupa que tem um valor agregado.

Primeiro, ela (consumidora) pensa na beleza da roupa, a roupa feminina, primeira condição de venda. Seja lá em qual nível ou camada social está, tem que seduzir. Se ela não seduzir você, não adianta. Às vezes, leva um susto com o preço da roupa. Diz *nossa, que roupa cara*. Mas ao mesmo tempo em que ela diz isso, ela fala assim: *Nossa, mas é linda!* Quando diz: *É linda*, ela começou o processo de compra. Mas se ela chega e diz *não é tão cara, mas é feia*, aí acabou, não tem negócio. (ET3)

Na opinião do entrevistado, *em princípio as empresas estão vendendo igualdade*, referindo-se à qualidade de produto e ao preço, e por isso é preciso ter o diferencial no atendimento ao cliente. Nas palavras do administrador da Terra Mística, a empresa se preocupa com o bom relacionamento entre fábrica, representantes e clientes.

É muito importante que as três partes saiam ganhando. Se só você vende, mas se seu cliente (lojista) não tiver vendido, ao chegar na próxima coleção, ele vai falar: *você não me trouxe dinheiro*. Para você fidelizar o cliente, quando você colocar o pé na loja dele ele tem que te ver como a oportunidade de ganhar dinheiro. Então, é dessa forma o diferencial... (ET3)

O administrador da empresa afirma que a empresa passou por um recente *reposicionamento*, que ele define como a *retomada da marca* após um período de crise no relacionamento com clientes lojistas:

O mercado é uma coisa, uma instituição seríssima, você tem que estar o tempo todo conversando com ele, sabendo como está sua posição. Por inocência talvez, àquela época descuidaram desse lado – tanto do cliente, do representante, da marca, da qualidade... Então aquele cliente que começou entusiasmado com a marca, de repente, reclamava de defeito, queria trocar e era difícil, não conseguia falar, demorava o retorno... (ET3).

Para o entrevistado, o esforço da fábrica no sentido de aproximar-se dos representantes e dos clientes, identificando os pontos fracos e corrigindo-os, possibilitou reposicionar a marca em seu segmento de mercado.

Se fosse uma mulher, a Terra Mística, *com certeza seria linda, feliz, vaidosa, despojada, que gostasse se vestir bem, se sentir bem, perfume legal, uma mulher plena, inteligente*. Esse é o desejo da Terra Mística, define o entrevistado.

## . Comunicação com o mercado

Dentre as ferramentas de comunicação com o consumidor final, o administrador da Terra Mística ressalta o catálogo impresso e o *banner*, que são enviados a todas as lojas que revendem a marca, além do *site* institucional.

Segundo o entrevistado, a empresa ainda não possui trabalho de assessoria de imprensa nem investe em *outdoors* em centros comerciais. Ele explica que *o foco é a relação com o lojista, que é o cliente intermediário, e o cliente final é indireto.*

O lojista recebe os catálogos e os *look books*, esses últimos contendo os números de identificação de cada modelo de roupa da marca. Segundo o administrador da empresa, há um grande cuidado com a produção dos catálogos. Na ocasião da entrevista, o cenário do último catálogo (inverno 2010) foram as ruínas da primeira vila operária do Brasil, no bairro Belém, em São Paulo.

Em Passos, a empresa investe em anúncios nas revistas e jornais locais, nas épocas de lançamento de coleção na loja da *Avenida da Moda*. Quando solicitada, a Terra Mística estabelece alguma parceria com lojistas para divulgação, na forma de suporte financeiro ou bonificação em produtos.

A empresa tem pouquíssimos recursos. A gente ainda não tem a facilidade de reservar x por cento para isso, mas espero que breve a gente tenha condições para isso. (ET3)

A respeito de eventos promocionais, o entrevistado aponta a importância da ação coletiva na *Avenida*. Especificamente sobre o evento *ProModa*, feito em conjunto pelas fábricas associadas de Passos e já citado pelos entrevistados anteriores, o administrador da Terra Mística informa que esta ação não gera resultado financeiro para a loja da marca, mas ainda assim a empresa prefere *apostar, experimentar.*

A empresa já realizou desfiles públicos para apresentação de coleções, mas nos últimos dois anos não investiu nesta ação. A cada nova coleção a fábrica realiza convenção com os representantes comerciais, quando são apresentadas as peças da coleção e as tendências da estação, para que os representantes possam orientar os clientes lojistas.

Ainda sobre as ferramentas de comunicação, o entrevistado classificou a ação de *pós-venda*. Ele explica que nem sempre o representante contata o cliente lojista para verificar se o pedido de roupas chegou dentro do prazo e como estão suas vendas, mas a fábrica procura suprir esse papel. Apesar do contato direto com o lojista, o entrevistado enfatiza:

Algun lojista até tenta comprar direto. Mas é sagrado, a gente respeita o representante. A comissão vai para ele, sempre com a visão do conjunto: fábrica, representante, lojista. (ET3)

Por fim, no que tange à comunicação com o mercado, o entrevistado acredita que o bom produto é divulgado com o tempo. Ele aposta na divulgação boca a boca entre clientes finais e entre os próprios lojistas.

#### . Relação entre desempenho positivo e gestão estratégica de *marketing*

A respeito das causas do desempenho positivo da empresa, o entrevistado atribui os resultados ao empenho, à experiência adquirida e ao fato de a fábrica *ter apanhado* e ter tido a persistência e a humildade necessárias para redirecionar a gestão.

Chegar (ao mercado) é fácil; permanecer é difícil. Tiveram momentos de dificuldade. A empresa vendeu muito, depois teve uma queda nas vendas. E foi quando me chamaram para ajudar, começamos o trabalho para reposicionarmos a marca, reconquistarmos os clientes, e aos poucos os clientes foram retornando. Hoje, vivemos um momento legal de mercado: roupa super aceita, contatos chegando... (ET3)

O entrevistado informa que a empresa ainda não faz planejamento estratégico formal, mas que atua sob uma filosofia de respeito pelo ser humano e pela ética nas relações.

Não estão ditas, escritas, mas acontecem... o relacionamento com os funcionários... São formas de encarar uma relação. No fundo, você está praticando essas coisas, mesmo que não estejam no planejamento. (ET3)

Apesar da inexistência do planejamento escrito e formal, o entrevistado manifestou a preocupação da organização em adotar a cultura do planejamento, como forma de aprimorar a gestão.

#### **4.2.4 Malabaris Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Reserva Natural**

##### **. Histórico e produção atual**

Fundada em 1985, a Malabaris Indústria e Comércio de Confecções Ltda., fabricante da marca Reserva Natural, nasceu da fusão de negócios anteriores de três irmãos.

A sócia responsável pela direção da fábrica conta que sua irmã ingressou no ramo de roupas fabricando camisas para vender na feira livre, em São Paulo.

Ela própria, a entrevistada, após sair do emprego em um banco, abriu uma fábrica de tênis. Em seguida, migrou para a produção de roupa íntima. Passou, depois à revenda de roupas produzidas em Passos. Por fim, chegou à produção própria de roupa adulta e infantil.

O irmão, fazendo o caminho inverso, mudou-se de São Paulo para Passos, onde passou a produzir peças e enviar para a irmã, que estava na capital paulista.

Um dia ele fez uma calça de *saco*: Tudo começou com essa calça. Ela levou numa loja de roupa indiana, a mulher adorou e pediu mais 100, 200, pediram mais uns modelinhos. Ele fez vestido, bermuda, *short*, e criou o primeiro mostruário da Reserva Natural. Começou vendendo para o mercado dos adeptos de moda indiana. (EM4)



A entrevistada relata que na ocasião da criação de peças de algodão cru a sua fábrica focava o mercado infantil, com a marca *Filhos da Mãe*. Ao mesmo tempo, a empresa dos seus irmãos passou a receber pedidos de grandes atacadistas, o que levou os três a reunirem as sociedades, transformando-as em uma empresa só.

No auge de tudo, da roupa infantil, do adulto masculino, no auge da Malabarís e da Reserva Natural, a gente tinha quatro linhas andando juntas. A gente tinha que crescer, mas daquele jeito não dava mais, não estava produtivo, e a Reserva Natural crescendo, crescendo... Tinha que fazer roupas de estilos diferentes. E, com muita dor no coração, a gente fechou a *Filhos da Mãe*, que era uma fábrica moderníssima, e ficamos só com a Reserva Natural. Saímos dos atacadistas e entramos com os representantes. Foi legal, cada época cobrindo um estado. (EM4)

Em fevereiro de 2010, a Malabarís tinha mais de 140 funcionários diretos e 230 costureiras no sistema de facção, totalizando perto de 400 pessoas envolvidas na produção. São terceirizadas a costura e a lavanderia. A concepção, a modelagem, o corte, o acabamento e a embalagem são feitos na fábrica.

A marca Reserva Natural produz, em média, 90 mil peças por coleção, ou 270 mil por ano, vendidas em todo o Brasil, por meio de 850 pontos de venda, entre lojas multimarcas e lojas licenciadas. A empresa possui uma representante comercial fixa na Argentina, onde, num *showroom*, é apresentado o mostruário das roupas aos lojistas daquele país. A exportação é feita para a representante, que revende as peças aos lojistas.

## . Mercado e competição

Questionada sobre como vê o mercado, a empresária informa que as vendas do inverno de 2010 superaram as do ano anterior. Acredita que ainda existe mercado para crescer, com a abertura de novos pontos de venda. Ela ressalta as oportunidades do segmento feminino e a visão da marca de ofertar um produto diferenciado:

Eu acho que o vestuário feminino é aquela coisa boa. Já viu mulher não mexer com roupa? [...] A gente lança o inverno em março. Pode estar um calor, mas todo mundo quer a coleção nova. É muito pulsante, muito rápido.

As mulheres são muito desejosas, graças a Deus. Agora o principal, no nosso caso, é que a gente conseguiu fazer um produto diferente. [...] As pessoas percebem que é uma roupa diferente, de algodão. É industrial, mas tem mil coisas: um crochê, uma nervura, uma prega, uma gola... Não é uma roupa que se faz toda hora... É um produto difícilimo de produzir, e por isso o maior problema que a gente tem pra crescer é a mão de obra. (EM4)

Ela informa que 99,9% do mercado-alvo da marca está fora de Passos e que a loja de varejo na *Avenida da Moda* é mantida *por luxo*, sendo o foco a venda por atacado.

#### . Perfil dos clientes intermediários e finais

Conforme já citado pela entrevistada, a marca Reserva Natural é vendida, por meio de 25 representantes comerciais a 850 pontos de venda. Desses, 23 são lojas licenciadas e as demais são lojas multimarcas.

Segundo a entrevistada, o perfil das lojas é de varejo, essencialmente voltado ao feminino, à consumidora que deseja uma roupa para o dia a dia, mas também para passear, para viajar ou para ir a uma festa.

O cliente final é definido pela entrevistada como a mulher de 25 a 50 anos. Ela acredita que as coleções da Reserva Natural se tornaram mais ecléticas e podem atrair mulheres mais jovens, de 18 anos ou menos, mas o foco está no público de 30 a 40.

A classe econômica da consumidora é A-B, e a empresária afirma que não se trata de um produto barato:

Se você pegar nosso produto e comparar a uma marca famosa, o nosso se equipara. E analisando mais a fundo, o nosso, sendo mais diferenciado é até barato, porque um vestido nosso, de 100 reais de custo, custa uns 200 reais para o cliente final, mas um vestido bacana numa boutique em São Paulo não custa 200 reais (custa mais). Daí, a nossa fica barata, porque tá concorrendo com um produto melhor. Mas nossa roupa diferenciada, mais trabalhada. Disputando aqui com a *modinha* (de Passos), é considerada cara. (EM4)

A entrevistada percebe diferenças entre o cliente local e o cliente de outras praças. Segundo ela, nos feriados prolongados a loja da *Avenida da Moda*

fica lotada de turistas, ao passo que o morador da cidade ainda tem a *visão de loja de fábrica*, privilegiando preços baixos e qualidade inferior.

Em Passos, o nosso cliente é aquele que percebe que uma camisa de cambraia vai durar muitos anos. Aqui nosso produto é tido como caro, mas lá fora é tido como *vale quanto pesa*. Ninguém fala *ah, é muito caro*. Tanto é que hoje a nossa venda se limita devido à produção, e não à demanda. (EM4)

#### . Segmentação de mercado

A empresária afirma que na época da decisão pelo segmento feminino adulto a fábrica não realizou pesquisa de mercado. A escolha foi feita com base nos números daquilo que vendia mais e que era o mais promissor.

Hoje, são feitas várias pesquisas. Os estilistas fazem pesquisa de tendências. Fomos a Nova York, vamos a palestras em São Paulo, consultamos revistas importadas. (EM4)

Ela informa que a marca contratou, há oito anos, uma pesquisa de mercado do Instituto Nielsen, o que exigiu alto investimento. Atualmente a empresa faz pesquisa *caseira*, por meio de email *marketing*. Na visão da entrevistada, a resposta não difere muito daquela na ocasião da pesquisa profissional.

Quando perguntamos às pessoas *o que vem à sua cabeça quando ouvem Reserva Natural?*, então vem o algodão, coisas naturais, roupa de qualidade, cheiro, renda... São as mesmas respostas de lá atrás. Hoje a pesquisa é mais feita junto ao ponto de venda: *Como foi a coleção? O que faltou, a qualidade, os tamanhos, as cores?* As perguntas são para os lojistas se os consumidores vão procurar a Reserva. (EM4)

Na opinião da diretora da empresa, a marca produz uma roupa direcionada, pois conhece seu consumidor. Ela afirma que é o público que elege a marca.

Fazemos uma roupa honesta, para a mulher se sentir bem arrumada, moderna, antenada, uma roupa que segura as gordurinhas. Quando provamos os modelos, temos esse olhar para isso tudo. Afinal, a mulher dos 40 anos já tem essas questões do peso, etc. (EM4)

Há pouco tempo, a marca investiu em diversificação e criou uma linha de acessórios denominada *Bem-Estar*. Tudo começou com a observação de que

a fragrância do *sachê* que acompanhava as roupas agradava muito o consumidor final:

Um consultor falou dessa questão de um marketing olfativo, e disso nasceu a linha Bem-Estar, com um pijama, uma sandália, a vela perfumada, o sal de banho, o sabonete, o aromatizante. São fornecedores terceirizados. (EM4)

#### . Posicionamento de *marketing*

A diretora da empresa define que seu produto deve transmitir qualidade, conforto e que é uma roupa *atenada e para usar de verdade*:

Não adianta fazer roupas em que as pessoas rodam os cabides e não acham nenhuma. Ela vai achar o número dela. Pode usar decote, pode usar o sutiã. Vestido não tão curto; direcionado à mulher que não tem mais 18 anos. (EM4)

Se fosse uma mulher, a Reserva Natural seria *essa mulher desejosa de ser livre, de ser moderna, de ser... desejada, porém não abre mão do conforto, da liberdade... Que quer ser admirada, quer ter o sossego de envelhecer sem perder o brilho, mulher que está na luta*, define a entrevistada.

A diretora informa ainda que no começo a fabricação utilizava somente algodão branco e cru. Depois, aderiu ao uso da cor preta em suas coleções, para ocasiões noturnas, mas sem abrir mão das fibras naturais.

A respeito do foco no uso de tecidos de fibras naturais, a entrevistada aponta que a marca adotou a ideia do *amor à terra*, que é seu *slogan*, há 18 anos, quando o público não valorizava tanto o conceito de produto *verde*.

Questionada sobre a intenção de associar a marca a um projeto ecológico, a diretora explica que a marca apoia algumas iniciativas nesse sentido, porém nada muito grandioso. Ela opina que, além de respeitar o verde, é preciso respeitar as pessoas, e por isso a fábrica prioriza o investimento em ações internas, como coleta seletiva do lixo, ginástica laboral para os funcionários, pagamento de 14<sup>o</sup> salário, plano de assistência médica a funcionários e familiares, além de apoio a ações da comunidade, como a construção do hospital regional do câncer.

## . Comunicação com o mercado

Os canais de comunicação mais fortes, para a entrevistada, são o catálogo e os anúncios em revistas de circulação nacional. Ela explica:

O dia em que ponho o mostruário na mala para os representantes, o catálogo já foi para o Brasil inteiro. Quando o representante chega, o catálogo abriu as portas. Quando liga para agendar, o cliente já conhece a coleção. Na última semana de dezembro, foi postado o catálogo de inverno. As vendas começaram em 4 de janeiro. (EM4)

Ela explica que, além do catálogo, são produzidos outros impressos de apoio: o *look book*, que contém os números de referência das peças e que é usado pelo representante e pelo lojista; uma miniatura do catálogo, que os lojistas deixam sobre o balcão para consulta e que também é enviado a alguns clientes finais nas ocasiões de eventos de lançamento na loja; e os *fôlderes* dispostos em porta-folhetos do tipo *take one*, para que o cliente leve para casa.

Ela cita ainda os *banners* nas vitrines de todas as lojas, *outdoors* em vários lugares, *e-mail marketing*, o *site* da empresa e o trabalho de uma assessoria de imprensa, do Rio de Janeiro, que tem promovido publicidade espontânea da marca:

Eles estão tendo muito acesso às produtoras da Globo, e estamos conseguindo *merchandising*. Por exemplo, estamos vestindo parte do figurino da Antonelli (Giovana Antonelli, atriz da novela *Viver a Vida*), muitas revistas, nessa semana a Moda Moldes, apareceu na Contigo uma menina usando a Reserva... A assessoria gera a mídia espontânea. A *Elle* dessa semana colocou na contracapa... (EM4)

Por fim, a empresária informa que a fábrica promove três eventos importantes no ano, que são os desfiles-treinamentos para os lojistas licenciados e para os representantes comerciais. A cada coleção – Primavera, Verão e Inverno – os treinamentos abrangem a concepção das roupas, o cartão de cores, as ações publicitárias, a gestão de estoque e as tendências internacionais.

## . Relação entre desempenho positivo e gestão estratégica de *marketing*

Para a diretora da Reserva Natural, os resultados da marca são fruto de trabalho sério, garra, honestidade e ousadia.

Quem trabalha com a gente fala que é a vida trabalhar aqui. Acho bacana, [...] Acho que é porque temos esse cuidado. É uma relação de respeito. Nada foi por acaso. Muita raça, muita ousadia, muita honestidade, e muita responsabilidade. Como te falei, a gente sempre investiu primeiro aqui. Não temos casas ou carros mirabolantes. Todo mundo com uma vidinha básica. Então no fundo acho que todo mundo gosta muito de trabalhar aqui na fábrica. Acho que é o trabalho... (EM4)

Sobre a possibilidade de a empresa ter obtido o mesmo resultado se tivesse optado por outros segmentos que não o feminino, a entrevistada reafirma que as linhas que foram extintas – infantil e masculino – também iam bem, mas a percepção de mercado indicou o caminho para os produtos relacionados à natureza.

Acredito que se tivéssemos ficado com a *Filhos da Mãe* teríamos arrebatado no Brasil inteiro, quem conheceu pode comprovar. Algumas pessoas imploram pra gente fazer o masculino até hoje. Teve *sacação* de mercado, bom gosto, espírito empreendedor, né... Acho que teve tudo isso e, acima de tudo a vontade de procurar o melhor em tudo, buscar o melhor consultor... (EM4)

A diretora da fábrica critica que não vê muitas empresas do ramo reinvestirem no negócio. Ela opina que é preciso investir em ambiente de trabalho adequado e em profissionalização, a exemplo da contratação de consultorias especializadas pela Reserva Natural. Ela informa que a empresa contratou um dos melhores profissionais de marketing de moda do Brasil, com quem aprenderam muito, e com isso criaram sua estrutura própria de *marketing*.

Essa foi a nossa direção. A gente quis arriscar. Quando a coleção é lançada, já comprei 65% do que eu acho que vou vender. Eu tenho que pedir 70 dias antes para o meu fornecedor de tecido. Então, o trabalho tem que ser sério. Você conversa com os estilistas, com os pilotos. Tudo a gente cronometra. A gente analisa a produção, mede o tempo de tudo. (EM4)

O investimento em promoção da marca também exigiu esforços e sacrifícios dos sócios. *Em vez de comprar casa em Escarpas (balneário Escarpas do Lago), a gente faz um catálogo*, exemplificou a entrevistada.

O acompanhamento pessoal dos trabalhos desenvolvidos nos pontos de venda também contribui para os resultados positivos. Segundo a diretora, ela

busca comparecer aos lançamentos de coleções em todas as lojas licenciadas, acompanhando de perto o desempenho da marca e a percepção dos clientes intermediários e finais.

#### **4.2.5 Fonseca & Zaidan Indústria e Comércio de Confecções Ltda. - Pele Macia**

##### . Histórico e produção atual

A empresa foi idealizada em 1990 por dois casais: duas irmãs e os respectivos maridos. Uma das irmãs fabricava pequena quantidade de roupas em casa e seu cunhado já atuava como representante comercial das roupas de Passos, no estado de São Paulo. Nascia assim a Pele Macia. Em 1992, a sociedade foi modificada, permanecendo apenas um dos casais.

Segundo o proprietário da empresa, a marca produz blusas, saias, calças, vestidos, coletes e peças em geral de vestuário feminino, em variados tecidos, como malha, viscose, *chiffon*, sarja e tricoline.

Vende a lojistas por intermédio de representantes comerciais em várias localidades do estado de São Paulo, além de parceria com atacadistas de pronta entrega em Belo Horizonte e São José do Rio Preto. As roupas também são vendidas por atacado, na loja própria da fábrica, localizada na *Avenida da Moda*, a sacoleiros e a lojistas que vêm a Passos.

A Pele Macia possui 20 funcionários e produz, em média, 1.000 peças de roupa por mês, sendo 95% costurados na própria fábrica, que está iniciando o sistema de terceirização com facções. As roupas se dividem em duas coleções: Primavera-Verão e Outono-Inverno. Segundo o entrevistado, há uma renovação de modelos ao longo de todo o ano.

##### . Mercado e competição

Na visão do empresário da Pele Macia, a população de Passos passou a consumir mais a produção da cidade. Antes havia resistência, *pois a mulher não gosta de chegar num lugar e ver uma roupa igual*.

A respeito do mercado nacional, o entrevistado acredita que se o fabricante oferece uma roupa de qualidade, como é o caso de Passos, haverá mercado para todos.

#### . Perfil dos clientes intermediários e finais

O empresário informa que a fábrica não tem muito acesso aos lojistas clientes dos representantes comerciais, mas afirma que a maioria é de loja especializada feminina.

No que diz respeito ao perfil do consumidor final da Pele Macia, o entrevistado declara:

Depende do modelo da roupa. Não se faz só um... Na verdade, a gente fica um pouco perdido em relação ao perfil. Mas a maioria é a mulher jovem, a jovem senhora... Na loja, é a jovem, a jovem senhora. (EZ5)

Ele diz não perceber diferenças de perfil entre a consumidora de Passos e a consumidora de outras localidades. Do mesmo modo, entende que a moda é globalizada. Onde quer que se esteja, a moda será uma só.

#### . Segmentação de mercado

O entrevistado explica que a opção pelo segmento feminino aconteceu em função de sua experiência anterior de vendas para o mesmo segmento. Já havia uma carteira de clientes formada antes da fundação da Pele Macia, fruto de aproximadamente oito anos de sua atuação como representante comercial de outras fábricas de Passos, atendendo 90% de lojas femininas.

Ele informa que a marca começou com a produção de *modinha feminina* e se mantém fiel ao estilo:



As roupas são inspiradas nas novelas atuais, que são canais de lançamento de moda, de roupa feminina principalmente. A influência é da TV, dessas *Fashion Weeks*, revistas... (EZ5)

#### . Posicionamento de *marketing*

Solicitado a descrever o estilo da roupa da *Pele Macia*, o entrevistado afirma que se trata de uma roupa de modelagem atual, com tecidos e estampas diferenciadas, muitas delas exclusivas e bem acabadas.

O empresário diz que a roupa da *Pele Macia* tem preço médio e que nas vendas da loja de fábrica se negociam descontos para o lojista que vem comprar direto.

A gente procura contornar as diferenças de preços com descontos. Por exemplo, tem cliente que vem comprar aqui na loja e tem o representante que oferecer a roupa pra lá com uma diferença muito pequena, pra ter a opção de comprar dele ou vir aqui comprar direto da loja. (EZ5)

Na visão do entrevistado, se a *Pele Macia* fosse uma mulher, *seria bonita e bem vestida*. Questionado sobre a diferenciação oferecida pela sua marca, ele acredita que está no fato de ser uma roupa diferente, bonita e bem feita:

Isso, de certa forma, faz uma propaganda muito boa da sua marca. Tanto o consumidor final, como o representante, o lojista, a sacoleira...funciona mais ou menos assim. (EZ5)

#### . Comunicação com o mercado

O empresário afirma que a empresa estava estagnada em suas ações de *marketing*. Na ocasião da entrevista, a fábrica estava contratando uma funcionária para atuar nessa função.

Ele informa que semanalmente a marca publica uma nota em uma coluna social do jornal da cidade. Já fizera catálogos impressos para os representantes comerciais e para distribuição na loja da *Avenida da Moda* e havia intenção de emitir um novo catálogo em meados do primeiro semestre de 2010.

Tem diferença, sim, quando se faz a peça impressa de publicidade. A peça vestida no manequim é diferente. (EZ5)

A respeito de eventos promocionais, o empresário diz que a fábrica participa de todos os eventos da APICON, a associação local das fábricas, da qual ele é membro da Diretoria. Ressalta que a APICON tem melhorado sua atuação e aposta nas propagandas coletivas, mas aponta que alguns empresários da *Avenida* ainda não entendem a proposta de ação conjunta.

A fábrica já promoveu desfiles de moda em parceria, mas ainda não possui *site*, o que está nos novos planos de divulgação.

#### . Relação entre desempenho positivo e gestão estratégica de *marketing*

Para o empresário da *Pele Macia*, o desempenho positivo é fruto de *bom gosto da roupa, do estilo, do saber fazer roupa*. Caso contrário, em pouco tempo a empresa deixa o mercado.

Dinheiro só não monta. Ou melhor, até monta. Mas se não tiver o dom, ela fracassa, a não ser que você contrate, a peso de ouro, estilistas renomados. Mas aí não fica barato montar. O profissional é o mais caro na confecção. (EZ5)

Questionado sobre a possibilidade de ampliar os segmentos atendidos, o empresário respondeu que não considera essa possibilidade, pois é melhor focar e fazer bem feito:

Se fizer para todo mundo, você fica sem perfil. A etiqueta tem que ter uma identidade. (EZ5)

Nessa fala o entrevistado demonstra, ainda que intuitivamente, que o desempenho da marca depende da seleção de um público-alvo e de posicionamento da marca.

#### 4.2.6 Fonseca Piassi e Cia. Ltda - Formato Z

##### . Histórico e produção atual

A Formato Z nasceu em 1992, após a saída dos seus proprietários de uma sociedade anterior, também do ramo de confecções.

Segundo a entrevistada, a decisão de abrir uma empresa de confecção se deve a uma vocação pessoal. Formada em Engenharia Civil, assim como o marido e sócio, a empresária nunca fez curso na área de costura ou moda. Mas, para ajudar no orçamento da casa, passou a fazer roupas para a família e para vender a amigos.

Ela conta que há 20 anos, em Passos, *estourava* a oportunidade das fábricas de roupas e que as pessoas que conheciam as roupas que ela produzia aconselhavam que poderia também abrir uma empresa de confecção. O primeiro empreendimento foi o que envolveu os dois casais. Dois anos depois, com a separação da sociedade, a entrevistada e o marido iniciaram outro negócio.

A Formato Z possui 13 funcionários e produz 2.000 peças por mês, totalmente costuradas na própria fábrica. Apenas os bordados são terceirizados. As roupas são vendidas no sistema de pronta entrega, por intermédio de 10 representantes.

Do total fabricado, 80% são vendidos no sistema de atacado, nos estados de Minas Gerais e São Paulo:

Já tive proposta de levar a roupa para vários lugares, mas sou uma pessoa que não almeja muita riqueza. Não quero crescer. Então minha fábrica continua pequena. O que eu produzo não tem muito jeito de sair da região de Minas e São Paulo. É por aí só. Eu acho que é por isso: não quero crescer, não tenho muita coisa para mandar.(EF6)

Segundo a entrevistada, a marca fabrica o mesmo estilo desde a fundação. É a *modinha da hora*, dirigida ao público feminino.

A Formato Z faz uma moda assim... Não sei definir o meu público em poucas palavras... Mas é assim, pessoas que gostam de moda, mas não é moçada, que gosta de uma roupa bem feita, que gosta de seguir a tendência. Não é também aquela moda descartável. Tento fazer uma moda que no ano que vem ela ainda pode vestir. Uma camisa, por exemplo. (EF6)

Ela informa que pouco tempo atrás a produção era totalmente em malha, seguindo uma tendência do segmento de *modinha*. Na atualidade, a produção envolve 60% de malha e 40% de tecidos planos, que, segundo ela, embora de costura mais difícil, *pegou* para a *modinha*.

#### . Mercado e competição

Na visão da entrevistada, o mercado local não valoriza a roupa produzida em Passos.

O povo aqui de Passos compra, mas não dá valor. Quer mais e mais barato. [...] Só valorizam as peças de fábricas grandes, como a Nova D. Preferem comprar nas boutiques, e não sabem que minhas roupas vão para boutiques lá fora também. Porém, tem também a questão de que corre o risco de encontrar pessoas vestindo roupas iguais na cidade. (EF6)

Segundo a empresária, o cenário no setor de roupas é de forte competição:

Se não levar a roupa no dia que o lojista quer, amanhã ele corre para São Paulo. Há uma pressão imensa nos prazos e também nos preços, qualidade... Tudo é muito competitivo mesmo. Na própria *Avenida*, um quer comer o outro pela perna, sinceramente. (EF6)

A propósito de ter sua marca presente na *Avenida da Moda*, a entrevistada conta que sua loja está ali há 20 anos, quando a *Avenida* ainda possuía trechos sem asfaltamento, e no atual ponto, uma esquina, segundo ela, num quarteirão privilegiado, há cerca de 10 anos.

A *Avenida* é um espaço muito bom. A gente não consegue promover o nome da avenida tanto quanto ela merece. A desunião nossa, dos fabricantes, que atrapalha um pouco o pessoal vir pra cá. Cada um quer fazer do seu jeito, não respeita os horários combinados de abrir, não respeita preço, não respeita modelo. O outro vai e copia mesmo, com preço mais barato, algo que você fez, imaginou. Eles vão e copiam. É desleal esse lado da *Avenida*. E esse ponto da gente não conseguir trazer o pessoal de fora em massa, como a gente vê em Divinópolis, São Paulo. É (São Paulo é um caso à parte) ou em Jacutinga, (as malhas). Lá é muito forte a união. (EF6)

A empresária aponta que a nova diretoria da APICON tem *um pessoal mais novo, que entra com um gás melhor*. Parece estar dando um novo fôlego às ações da *Avenida da Moda*, e com isso surgem perspectivas melhores.

## . Perfil dos clientes intermediários e finais

Os clientes intermediários da Formato Z geralmente são lojistas multimarcas, no estilo boutique. Segundo a empresária, há preocupação em selecionar o público:

A roupa não é para qualquer representante. Todos falam que a roupa é muito boa, que as melhores boutiques comprem a minha roupa. (EF6)

Porém, ela pondera que na loja de fábrica em Passos não pode *fechar a porta* aos clientes. Aconteceu um fato de a empregada de uma lojista que revende a marca em Franca (SP) ter vindo à loja própria da Formato Z e comprado uma roupa igual à revendida na boutique da cidade paulista, o que gerou insatisfação da lojista.

O cliente final da Formato Z é *a mulher que é profissional, que trabalha, professoras, dentistas, mulher independente, mulheres bonitas, que se cuidam*. A entrevistada não percebe diferenças entre a consumidora de Passos e a de fora.

Ela descreve que a roupa de sua fábrica não veste a adolescente, e sim uma faixa etária mais acima, mas percebe que a própria filha, de 16 anos, também gosta das peças.

## . Segmentação de mercado

A escolha pelo segmento feminino aconteceu naturalmente, em função do gosto pessoal da empresária e pelo fato de fabricar roupas para amigas.

Isso deu certo, e segui assim. Passou pela cabeça fazer camisetas masculinas, mas não chegamos a fazer. Nunca fizemos nenhuma pesquisa. Começamos com a cara e a coragem. (EF6)

Ela relata que até 10 anos atrás a marca fazia experimentações quanto ao público-alvo e que o crescimento aconteceu quando a empresa fez sua opção:

A gente ficava *jogando* modelos, tamanhos maiores. Chegava uma pessoa na loja e dizia: *ah, você só faz pra magrinha*. Quando eu defini meu público, não saí mais, e foi aí que eu deslanchei. Só agora que comecei a fazer G (tamanho), porque eu pessoalmente não tinha aptidão, mas agora eu vi que o mercado pede o G. Mas nada exagerado. Essa semana, conversando com a funcionária da loja, ela disse que nossas clientes estão envelhecendo com a gente. E daí o tamanho se modifica, o gosto se modifica. Definir o público-alvo é muito dolorido, pois sempre haverá as opiniões dos clientes pedindo pra mudar aqui e ali, a hora que a gente deixa isso de lado e define, é o que dá certo. (EF6)

#### . Posicionamento de *marketing*

Na visão da entrevistada, a roupa da Formato Z é percebida como uma roupa bonita, moderna, bem-feita e diferente:

Nossa meta é ser diferente do que existe aí. Por exemplo, usamos bordados que raramente outros fabricantes têm. (EF6)

Se Formato Z fosse uma mulher, diz a empresária:

Não consigo definir isso direito... mas... bonita, corpo bom, não é mocinha, é mulher, muito moderna, com um sapato moderno, que valoriza a roupa, uma boa bolsa. Vai para uma balada bonita, moderna. Minhas sobrinhas de 24, 25 anos usam minha roupa. Colocam um saltão, uma bolsa bonita e ficam lindas. (EF6)

A respeito da escolha da marca, a empresa contratou, pouco após iniciar as atividades, um profissional de *design*, que sugeriu o nome e criou o logotipo, usado até o momento, com alguma modificação na letra Z da marca.

#### . Comunicação com o mercado

A empresária afirma que a marca já investiu em diferentes formatos de propaganda: televisão, *site* (de terceiros), revistas e jornal, com exceção do rádio. Informa que recentemente vem investindo pouco, somente em revistas locais, e que a função de propaganda da empresa fica por sua conta, embora ela própria julgue que o que faz melhor é se dedicar à produção.

A marca não possui *site* próprio. Participou de um *site* proposto pela APICON, mas segundo a entrevistada, o *site* não deu certo.

Nunca foi produzido catálogo impresso. A empresária argumenta que, pelo fato de produzir poucas peças de cada modelo, no tempo necessário para a produção de fotos e impressão do catálogo, as peças já teriam sido todas vendidas. Além disso, a rotatividade de novos modelos é muito grande.

Em substituição ao catálogo impresso, a loja investiu em um catálogo virtual, por meio de um televisor de tela plana instalado na loja, onde são exibidas fotos de modelos vestindo as peças recentes da marca, ao som de uma trilha musical. O cliente lojista vê na tela as roupas e identifica aquelas que quer comprar.

Sobre os clientes intermediários que compram na loja da fábrica, a entrevistada acrescenta que alguns deles compram uma primeira vez e, após, a fábrica envia por correio ou transportadora caixas de roupas, as quais os lojistas selecionam e devolvem aquelas que não querem comprar. São exemplos desse sistema uma cliente de Pouso Alegre e uma de Curitiba.

Em relação aos clientes intermediários atendidos pelos representantes comerciais, ela afirma que não conhece quase nenhum e que todas as questões comerciais são resolvidas entre lojistas e representantes. A empresa não mantém um cadastro dos clientes finais.

As negociações e instruções para os representantes comerciais são feitas no dia a dia, individualmente com cada parceiro, quando esse informa à fábrica a opinião dos clientes sobre as roupas e sinaliza o que tem vendido mais.

### Relação entre desempenho positivo e gestão estratégica de *marketing*

Para a empresária da Formato Z, o desempenho da marca se deve ao bom gosto na fabricação da roupa, à boa qualidade do material usado e ao acabamento bem feito.

Sou muito feliz no fazer a roupa. Dá certo, fica bonita. O povo já sabe que minha roupa é boa de venda. Já ficam todos (representantes) pressionando

para enviarmos as roupas novas. Dizem que os lojistas gostam mais da nossa roupa. Ela é muito bem aceita. [...] Dizem que a nossa não é a mais barata. (EF6)

Questionada sobre a possibilidade de obter sucesso se tivesse escolhido outro segmento, a entrevistada afirma que não se vê fazendo roupas para homens ou crianças.

Ela acredita em seu dom pessoal e cogita que a fábrica ganharia se ela aliasse o conhecimento obtido num curso superior na área de Moda à facilidade natural de produzir roupas.

Nesses vinte anos, nunca comprei uma peça para tirar molde. Vejo na televisão, na revista, vou pra São Paulo, vejo lojas, mas o molde sai da minha cabeça. Vejo uma manguinha bonita na novela, amanhã já desenho e faço o molde. A informação que eu preciso está ali. (EF6)

Apesar da existência de uma faculdade de Moda em Passos, a empresária afirma que não está no seu plano de vida pessoal ingressar em um curso. Uma das suas duas filhas manifesta a vontade de abraçar a carreira de produção de moda.

#### **4.2.7 Novata Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Novatta**

##### **. Histórico e produção atual**

A Novatta foi fundada em 1993, mas os atuais proprietários a adquiriram em 2000. O entrevistado conta que sua mãe, que comercializava embalagens para as fábricas de roupas de Passos, manifestava a vontade de ingressar no ramo de confecções e encontrou a oportunidade de comprar uma fábrica já existente.

Na ocasião, a mãe do entrevistado buscava motivações pessoais para superar a perda de um filho. Além disso, sempre foi pessoa de visão e muito empreendedora, conforme ele descreve.



Na ocasião da pesquisa, a mãe do entrevistado havia deixado a gestão da fábrica, que ficou a cargo do filho, formado em Administração de Empresas.

Com 12 funcionários na fábrica e loja própria, mais cerca de 30 costureiras de facções, a Novatta produz, em média, 30 mil peças por ano, quantidade que o empresário pretende aumentar. Metade do trabalho de costura é terceirizado, porém com controle de qualidade, conforme ressalta o entrevistado.

Fabrica *modinha* para público de 17 a 30 anos, com 80% das vendas no sistema de atacado, por intermédio dos representantes comerciais, e 20% na loja própria, que atende clientes finais e também sacoleiras que revendem o produto.

As roupas da marca são revendidas em todo o sul e sudeste de Minas Gerais, como em Poços de Caldas e Varginha, interior de São Paulo, como Ribeirão Preto, São Carlos e Araraquara, além de uma pequena quantidade no Mato Grosso. Na loja de fábrica, já foi atendido um cliente intermediário de Foz do Iguaçu. Segundo o empresário, porque Passos já se tornou polo de turismo de compras, o que traz visitantes de vários lugares do Brasil.

#### . Mercado e competição

Para o empresário, os fabricantes de Passos deveriam ser mais unidos e organizados, para fazer compras conjuntas, por exemplo, mas *é um por si e Deus por todos, um querendo comer o outro*, define ele.

Entretanto, o entrevistado opina que a APICON tem conseguido avançar nas ações do polo confeccionista. Exemplifica que há três ou quatro anos apenas 30 das 80 lojas presentes na *Avenida da Moda* participavam do evento promocional *ProModa*.

Hoje, o povo está se conscientizando que tem que unir. Ainda mais o mercado de hoje, pois o grande problema é fazer e não saber onde colocar. Você não trabalha com pedido... (EN7)

Na percepção do empresário da Novatta, o mercado reconhece a roupa de Passos como bem feita, bem acabada, diferentemente de São Paulo ou Divinópolis, *onde o povo faz por produção*. O entrevistado também aponta um melhor atendimento prestado ao lojista que compra no polo de Passos:

O pessoal reclama que em São Paulo nem te olham. Se comprar ou não comprar, tanto faz... Agora, aqui, a gente faz a venda, faz tudo direitinho... (EN7)

#### . Perfil dos clientes intermediários e finais

O entrevistado afirma que ainda não foi possível traçar um perfil do cliente intermediário, pois até quatro anos atrás era preciso vender, e não havia como escolher. No presente ano, a perspectiva da empresa é selecionar os canais intermediários:

A ideia é escolher os representantes, o próprio sacoleiro, pois pela vivência você sabe onde ele vai colocar sua roupa. Chegamos num patamar de poder escolher. (EN7)

Segundo o empresário, é o sacoleiro que mantém a venda na loja própria. Ele admite que existe o conflito entre os canais. Uma mesma roupa da sua marca pode estar numa boutique e ser vendida porta a porta. A proposta é conscientizar os revendedores, excluindo aqueles que subvalorizam a roupa da Novatta.

O cliente final da Novatta é a mulher jovem:

Jovem procura, como se diz, estar na moda... Apareceu na TV ontem, hoje cedo a modelista já está fazendo... Moda jovem mesmo... Hoje abaixou a faixa etária inicial, dos 15 já, até 30, 35 anos... Tem senhora de 40, 45 que veste minha roupa, mas o público alvo é esse jovem. (EN7)

Ao analisar o cliente final de Passos e o de outros locais, o entrevistado entende que o cliente da cidade começou a dar valor à roupa produzida no município. Uma mostra disso é a movimentação do evento *ProModa*. Mas ele pondera que o cliente de outras localidades apresenta diferenças:

O pessoal que vem de fora dá muito mais valor na roupa. É mais bem vista. Eles (lojistas) vivem disso. Batem o olho e sabem o que estão comprando. (EN7)

#### . Segmentação de mercado

Ao comprar a fábrica, a mãe do entrevistado preferiu não mudar o foco e investiu na continuidade do segmento feminino. Além disso, nas palavras dele:

Homem não compra roupa. Criança é muito *adiantado*, aqui você tem estabilidade... (EN7)

Por meio da observação e do boca a boca sobre a marca Novatta, a mãe do entrevistado decidia o que era mais demandado e outros aspectos, como o preço.

A respeito da faixa etária escolhida, iniciando nos 15 anos, o entrevistado justifica que é um público que consome mais:

A partir dos 30, a mulher vai ter filho. Não vai comprar pra ela para comprar pro filho. Mas a menina quer ficar bonita, quer sair... (EN7)

#### . Posicionamento de *marketing*

Questionado sobre como deseja que o mercado perceba sua marca, o empresário afirma que prioriza a qualidade, com uma roupa que dure, ao mesmo tempo que é bonita e apresenta novidade. Ele aponta que os clientes correspondem ao compromisso que a fábrica tem com a qualidade, pois muitos compram há muito tempo.

Sobre o nome Novatta, já era a marca usada quando a mãe do empresário adquiriu o negócio. Ele acredita ser um nome sugestivo, que remete à *novidade*.

O entrevistado informa que praticamente todo dia a fábrica lança um modelo diferente. Os representantes comerciais e sacoleiros buscam mercadoria a cada 15 dias ou 30 dias, e por isso é preciso ter sempre os modelos novos. Conforme o empresário, o cliente do atacado tende a reclamar do preço e a comparar com fábricas de São Paulo.

São Paulo é mais competitivo, eles tem tudo do lado deles – pano, aviamentos – a gente tem que ir lá buscar, aqui é tudo mais caro, custo da mão de obra é maior. Mas hoje tá mudando, por causa de cinco reais ele não deixa de comprar aqui. A gente divide em três vezes, lá (São Paulo) é à vista, lá são 20 peças para comprar no atacado, aqui são 12, ou até 6 peças, depende de cada caso... (EN7)

Se fosse uma mulher, a Novatta seria *a mulher mais bem tratada do mundo*, define o empresário. Ele acrescenta:

Você tem que entrar no negócio de cabeça, lapidar ele, colher fruto dele. Fazer roupa de qualquer jeito, você até vende, mas não tanto quanto aquele que se dedica. (EN7)

#### . Comunicação com o mercado

Até a ocasião da entrevista, a Novatta nunca havia investido em publicidade ou outras ferramentas promocionais.

O principal é o corpo a corpo [...]. Tudo foi na base do contato com o cliente, representante... Até agora não fizemos catálogo. Vamos fazer para o verão 2011. (EN7)

#### . Relação entre desempenho positivo e gestão estratégica de *marketing*

A primeira resposta do entrevistado é perseverança. Ele acredita que os resultados da empresa se devem ainda à qualidade dos produtos e à busca de inovação constante nos modelos.

### 4.2.8 Prótons Indústria e Comércio de Confecções Ltda. - Kiwi

#### . Histórico e produção atual

A Prótons Indústria e Comércio Ltda., fabricante da Kiwi, foi fundada em 1994 por um casal, ambos com experiências anteriores no setor de moda e comércio: ele, filho de um comerciante de vestuário com loja no centro de Passos, formou-se em Engenharia Civil, mas encontrou oportunidade de negócio no ramo confeccionista, ela, havia atuado como gerente de uma *boutique*. Antes da Prótons, fundaram com outro casal a empresa Abrolhos, marca que começou produzindo camisetas, de onde saíram para montar a empresa atual.

Segundo o entrevistado, a Kiwi faz uma moda contemporânea, atenta às tendências. No verão, o forte da marca é o vestido; e no inverno, muitas blusas e calças, além de peças da estação, como o colete no inverno e *short* e macaquinho no verão.

A empresa possui 15 funcionários diretos e contrata o serviço de facções, envolvendo ao todo cerca de 40 pessoas na produção. Fabrica, em média, 60 mil peças por ano.

#### . Mercado e competição

Na visão do empresário, o polo de Passos é reconhecido pelo incontestável bom acabamento das roupas. Avançou na profissionalização, melhorando a produtividade e, conseqüentemente, baixando os custos.

Hoje, nosso preço é competitivo até com São Paulo. Aliás, em São Paulo vejo roupa mais cara que aqui. Eles não têm prazos como temos aqui. Em São Paulo, é muito mais difícil de comprar no atacado que aqui, exigência de quantidade mínima. (EP8)

Em relação a outros polos confeccionistas, o entrevistado cita que Divinópolis, por exemplo, tem um mercado distinto do de Passos:

Porque a maioria das fábricas de lá é de roupas de *carregação*, destinadas ao Nordeste do País. Existem peças boas, mas a maioria é de *banca*. Já em Passos o perfil é de roupas de boa qualidade. Por exemplo, um dos meus grandes mercados é São José do Rio Preto, que também é um polo

confeccionista. Lá tem três shoppings grandes de atacado. Competimos tranquilamente com eles. (EP8)

Ele ressalta o papel da *Avenida da Moda* em Passos, que atrai clientes lojistas:

Quanto mais loja na *Avenida da moda*, melhor pra todo mundo. Quando vim pra Avenida, tinha umas seis, no máximo oito lojas. De uns 10 anos pra cá é que começaram a ser construídos novos prédios para acomodar novas lojas. A reforma da *Avenida* é o que deu um *boom* (EP8).

#### . Perfil dos clientes intermediários e finais

As roupas chegam aos lojistas por meio de representantes comerciais, que atuam no Triângulo Mineiro e nos estados de São Paulo, Goiás, Paraná e Mato Grosso. Quem vende Kiwi é a loja feminina multimarcas, de centros urbanos, presentes em galerias e *shopping centers*.

Há os lojistas que vêm à loja comprar no atacado, especialmente do Sul de Minas e interior de São Paulo, além das sacoleiras:

Temos ainda as sacoleiras, que pegam as roupas e saem vendendo. Isso ainda existe. A sacoleira, hoje, leva a roupa para casa dela, ela monta uma loja dentro de um quarto. Isso tem muito aqui em Passos. É um negócio informal. Pra te falar a verdade, a sacoleira que fala em montar loja, eu tiro de cabeça, pois aumenta tanto o custo... As que trabalhavam pra mim inventaram de montar loja, e infelizmente não conseguiram. (EP8)

O cliente final da marca Kiwi é desde a jovem, a partir de 16 anos, até a jovem senhora, que gosta de roupa de qualidade, tanto na matéria-prima quanto no acabamento. Valoriza a moda, a boa modelagem e é das classes A e B. Todavia, o empresário não considera que sua roupa seja cara. Ele não percebe diferença entre a cliente de Passos e a de fora.

#### . Segmentação de mercado

Ao responder por que optou pelo segmento feminino, o empresário faz uma breve análise de outros segmentos. No infantil, ele argumenta que as roupas

têm muitos detalhes, muitos botões, tem que ser muito diferenciada para agregar valor e gerar lucro, *parabenizo o pessoal que trabalha com infantil*, arremata.

Exemplifica que no segmento masculino, mais especificamente na camisaria, o consumidor busca a grife.

Quem paga bem quer grife. E teria que ter quantidade. Se eu fosse vender isso, teria que se vender a marca. Querem um bordadinho no canto da camisa, que vale muito mais que a roupa em si. Teria que se vender a marca. (EP8)

O empresário justifica que o feminino gira muito mais. Nesse ponto da entrevista, ele explica o motivo da mudança da marca Prótons para a Kiwi:

Mudei Prótons para Kiwi porque a Prótons, com o tempo, ficou com identidade de roupa para jovem senhora e senhora, e de tamanhos maiores. Só que roupa para senhora dura muito. A senhora não quer roupa diferente toda hora, não é ligada à *modinha*. Esses dias, chegou uma senhora na loja muito arrumadinha, com um conjunto Prótons que já tinha cinco anos, e estava novinho. (EP8)

O entrevistado acrescenta que a jovem senhora dos dias de hoje é mais moderna que a de 20 anos atrás, mas a marca Prótons atuou numa fase em que a cliente comprava dezenas de calças de modelos iguais e cores diferentes, pois aquela calça não saía de moda, e isso não permitia aumentar a produção.

Já a *modinha* você olha e sabe dizer que é uma roupa do ano passado, por exemplo. (EP8)

A criação de novas roupas é muito rápida, com praticamente dois modelos novos por dia, e não se fabricam muitas peças de cada modelo.

A empresa considerou atuar com as duas marcas – Prótons e Kiwi - mas a Kiwi cresceu mais rápido. E, diante da necessidade de ter duas gerências distintas, optou-se por ampliar a Kiwi.

Segundo o empresário, a fábrica não realizou pesquisas para decidir sobre a segmentação de mercado:

Foi tudo no chute, na intuição, apanhando e aprendendo. A maioria das lojas da *Avenida* é feminina. Então é uma tendência natural. Mulher não gosta de repetir roupa. Quer sempre uma novidade, e por isso a moda tem que estar mudando. Já vender camisa pra homem, sem ser de marca, já é mais complicado. (EP8)

#### . Posicionamento de *marketing*

A Kiwi deseja ser percebida como *moda contemporânea, que veste bem e faz se sentir bem, que dura na estação e tem perfil demarcado*, explica o empresário.

Ele define que a marca é atual, mas não é muito arrojada. Por exemplo, ainda que o tema da estação atual seja o *rock*, não fabricarão coletes cheios de tachinhas, pois devem ser fiéis ao seu perfil.

A marca tem que ter personalidade. Por exemplo, quando te falo Nova D, você já consegue imaginar o estilo de roupa. Te garanto que na vitrine deles você não vai ver roupas cheias de tachinhas e correntinhas. A Talento também você já enxerga... Eu digo muito isso pros amigos (fabricantes) que, às vezes estão meio perdidos: Tem que encontrar a personalidade da sua marca. Se você fala Kiwi, você imagina a roupa, Via Sampa, Hifen (masculino), Duene lembra das camisas, Afrodite (moda praia e academia)... Se você fala em uma marca e não consegue visualizar o que ela produz, então essa marca está com um problema, porque ela tem que seguir uma linha. (EP8)

Se Kiwi fosse uma mulher, *teria entre 1,60m e 1,70m, que cuida bem da aparência, gosta de se vestir bem, cuida do corpo, da saúde, está sempre se observando; enfim, uma mulher atual que gosta de se vestir bem*, define o empresário.

#### . Comunicação com o mercado

O entrevistado considera que a empresa, em seu início, falhou na falta de planejamento de *marketing*, até por falta de profissionais do ramo no mercado local.

A maioria das fábricas antigas cresceu na raça. É o empreendedor mesmo. É apanhando mesmo... (EP8)



Ele relata que na escolha do nome Kiwi para substituir a marca Prótons houve um *deslize* do profissional contratado, pois a marca já pertence a uma empresa atacadista, e isso pode implicar nova mudança de nome das roupas. Ele ressalta a importância da marca:

Mas criar uma marca sobre a outra, ela pega mais fácil. Poderemos usar a marca nova com o “by Kiwi”, pelo menos durante um ano. Quando criei a Kiwi, usei o Prótons junto, até o consumidor se familiarizar com a mudança da marca. Agora, claro que a marca agrega valor. Uma marca boa pode custar até 20% mais caro a roupa que o pessoal compra. (EP8)

A empresa mantém um *site* da marca Prótons, mas ainda não criou o da marca Kiwi.

O empresário descreve que a fábrica faz contatos pós-venda, por telefone, mediante cadastro informatizado de clientes. Ele cita que também já foi utilizado o envio de mala-direta, para clientes varejistas e clientes finais, que ele considera *uma das melhores ações de “marketing”*. O entrevistado justifica que é preciso adequar as ações promocionais ao valor disponível na empresa:

Rádio, pra fazer, tem que fazer continuamente. Por isso, até hoje não investi. Tem que ser uma coisa sistemática, de janeiro a janeiro. Esse negócio de só fazer no Dia das Mães e depois no Natal é gastar dinheiro. Tenho que chegar ao ponto de destinar, por exemplo, 2% do meu faturamento. Quero chegar a esse ponto, de estudar um percentual para investir em propaganda. (EP8)

O entrevistado é o diretor de *marketing* da APICON. É ele que organiza os eventos promocionais da *Avenida da Moda*. Ele informa que uma novidade é a sonorização da *Avenida*, com instalação de caixas de som ao longo da via, com o objetivo de informar, em volume de *som ambiente*, as marcas e ofertas presentes no local.

Ele acrescenta que após uma crise em que quase foi extinta, a APICON tem promovido uma mudança no polo confeccionista, no sentido de ampliar o número de associados, estabelecer parcerias com outros órgãos, como o sindicato dos comerciários, e profissionalizar o trabalho.

. Relação entre desempenho positivo e gestão estratégica de *marketing*

Para o empresário, persistência é a palavra-chave.

É dar o sangue, insistir, dedicar, persistir, trabalhar com jogo limpo para os dois lados ganharem (eu e meu fornecedor, eu e meu cliente). Vejo todos como parceiros, os bancos inclusive. É isso aí, trabalho, gostar do que faz (EP8).

O entrevistado relata que a fábrica vivenciou muitas mudanças drásticas, com erros e acertos. Uma delas foi a mudança da marca Prótons para a Kiwi, decisão tomada cinco anos atrás e que determinou a sobrevivência da empresa. Outra foi a implantação do sistema de facção, que viabilizou a continuidade da produção.

Ele acrescenta que é preciso ter funcionários-chave, na fábrica e na loja. Conta que já participaram de diferentes cursos e programas do SEBRAE, para a elaboração de planejamento estratégico e gestão da produção, mas que *muita coisa é na intuição* e que a empresa pode se dedicar mais ao planejamento.

#### **4.2.9 Rharous Indústria e Comércio Ltda. - Rharous**

. Histórico e produção atual

A Rharous nasceu em 1994, como loja multimarcas, fundada pela entrevistada e uma sócia. Funcionou assim durante cerca de quatro anos. Diante da dificuldade de conseguir fornecedores, passou à fabricação de roupas. Por motivos pessoais, a sócia decidiu vender sua parte na sociedade, que foi adquirida pela entrevistada e seu marido.

A empresária relata que sua ligação com a moda vem de mãe para filha. Ela conta que tanto sua mãe como sua sogra trabalhavam com costura. E assim a entrevistada cresceu e se formou nesse setor. Antes da Rharous, havia

participado de outra sociedade de fábrica de roupas. Na ocasião do governo Collor, teve o capital de giro bloqueado, e todo o transtorno na economia levou à dissolução da empresa.

A Rharous fabrica, em média, 2.500 peças por mês, 30.000 por ano. Possui 12 funcionários diretos. Envolvendo a facção, são em torno de 20 pessoas atuando na produção.

A produção de roupas femininas ocorre em duas linhas, uma mais conservadora e a *modinha*, ambas em tamanhos maiores, do M ao G1, que corresponde ao número 56. Não se fabrica tamanho P. A roupa é vendida nos estados de Minas Gerais e São Paulo, além da loja própria, na *Avenida da Moda*, em Passos, que vende para o cliente final e para outros varejistas. A empresária não soube estimar qual sistema – atacado ou varejo – representa o maior volume de vendas:

Não sei como poderíamos distribuir entre atacado e varejo, porque a venda de atacado na porta é muito boa... é temporário. Diria que hoje é maior a venda no atacado. Daqui a um mês talvez não seja. O atacado já diminui e passa para o varejo. Então, as vendas aqui na porta... Se eu dissesse que vendo mais varejo ou atacado, acho que eu estaria pecando. (ER9)

## . Mercado e competição

A entrevistada considera o mercado local e o regional muito bons:

A mulher passense é muito vaidosa. Ela faz uma pesquisa bem na frente. Se a moda lá fora começou, ela quer usar hoje. Pode estar fazendo o maior calor, mas se tiver sido lançado o inverno, elas querem o inverno. Elas são de bom gosto, se vestem bem e procuram bastante. Sou de Cristais, Minas. Meu marido é de Campo Belo, e a gente vive muito a vida da sociedade lá. Enquanto a moda aqui já saiu, lá demora uns dois meses, e aqui já está mudando novamente. Então, a gente percebe que aqui todo mundo é antenado. Não só Passos, mas a região também, por influência das fábricas... O pessoal fica ligado na moda. (ER9)

A respeito da competição nacional entre fabricantes de roupas femininas, a entrevistada acredita que se o produto é de bom gosto, tem qualidade e é bem feito, *torna-se pequena a concorrência*. Ela argumenta que não se encontram produtos

idênticos e que o lojista determina sua escolha pela beleza e pela qualidade, ficando o preço como último fator. Para ela, no que diz respeito a cliente final, *a mulher, se gostar, se tiver o dinheiro, ela compra.*

Sobre a competição das roupas chinesas, ela comenta que no início toda a propaganda boca a boca sobre o assunto assustou, mas depois ficou claro que os chineses apresentaram roupas com preço menor, mas qualidade inferior.

Por que a roupa chinesa não veste tão bem o brasileiro, sabe? Às vezes deixa a desejar no comprimento, às vezes, a manga. As peças dão um encolhimento assustador. Então, foram perdendo espaço pra nós (ER9).

#### .Perfil dos clientes intermediários e finais

Além dos representantes comerciais que levam as roupas para varejistas, a Rharous faz venda consignada diretamente para lojistas, por meio do envio da mercadoria.

A gente envia a roupa para o lojista. Acaba a quinzena, ele despacha o acerto. Aquelas peças que a gente sabe que não vão vender lá, a gente pede. O lojista liga pra fazer um comentário sobre as roupas. (ER9)

A entrevistada informa que a empresa vende para um grupo de 12 lojas de Belo Horizonte, no sistema de envio das roupas. Ela conta como abriu o mercado na capital mineira:

Tenho uma filha em Belo Horizonte pesquisando nos bairros como introduzir a roupa nesse mercado. Fomos conversando, e a gerente desse grupo se interessou e levou a gente até o escritório central. Levamos mostruário para eles verem em quais lojas encaixariam nossos produtos. Eles têm lojas para cada segmento: *modinha*, adulto masculino, infantil, adolescente, tamanhos maiores. Então, encaixaram a gente onde viram que nossa roupa teria aceitação. (ER9)

A empresária diz que a marca não é vendida em grandes magazines. O perfil é de lojas femininas de menor porte, voltadas ao segmento de roupas de tamanhos maiores.

Os consumidores finais são as mulheres jovens e senhoras, conservadoras e adeptas da *modinha*. A empresária afirma não conhecer o consumidor final das outras localidades, uma vez que quem tem esse contato é somente o representante comercial. Mas cita um exemplo:

Já vi só um comentário de Pederneiras. Lá temos uma representante que trouxe um jornal pra nós, em que a esposa do prefeito estava com uma roupa nossa, mostrando que a sociedade de lá consome nosso produto. (ER9)

#### . Segmentação de mercado

A empresária, ao responder sobre o motivo da escolha do segmento feminino, explica que o infantil dá muito trabalho e que o masculino é menos consumista:

Chegamos a fabricar camiseta polo e camiseta comum. Mas, enquanto vendíamos cinco camisas femininas, vendia uma masculina. Então, a proporção é muito grande. Chegamos à conclusão... Você sabe que a margem é pequena na venda da fabricação. Você ganha é na rapidez da venda, o seu retorno é mais rápido. Não pode demorar. A margem de lucro é muito pequenininha. (ER9)

A decisão de fabricar tamanhos maiores foi uma resposta ao mercado e fruto de uma habilidade da empresária:

Os pedidos que os vendedores faziam, os comentários, eles diziam pra fazermos tamanhos maiores. Trabalhamos em Belo Horizonte com um grupo. Eles influenciavam dizendo que não tinham esses tamanhos para vender... Eu também sempre tive facilidade para fazer modelagem grande, desde pequena, qualquer modelagem em tamanho extra. Foi diante da necessidade (apontada pelos lojistas) que tomamos essa decisão. (ER9)

A Rharous nunca realizou uma pesquisa formal de mercado para decidir o segmento a atender, mas faz uma observação diária no varejo próprio:

Todas as pessoas do varejo que entram para comprar fazem comentários com as atendentes. Inclusive, eu peço às meninas que me deem esse retorno sobre o vestir bem, a largura, o comprimento, a estampa. Às vezes, fico ali observando, perto, ver como vestiu, qual a opinião. Esse retorno eu peço muito para as meninas acompanharem para mim. A modelista também fica atenta a tudo isso Ela mesma tem curiosidade de saber como está vestindo, como está aceitando. Não tem ajustes, geralmente veste bem, direto. (ER9)

## . Posicionamento de *marketing*

A respeito de como a Rharous deseja ser percebida pelo mercado, a entrevistada afirma que o objetivo é a satisfação do cliente, para ocasiões festivas ou para o dia a dia. Pensa que para o bom gosto não existe problema com o preço e que a prioridade está na qualidade e no bom gosto.

Questionada sobre o motivo que levam os clientes a voltar à Rharous, ela reafirma a qualidade e o vestir bem. E acrescenta que, *por serem manequins maiores, não encontram em outros lugares roupas bem elaboradas.*

Se a Rharous fosse uma mulher:

Não enxergo a Rharous diferente. Enxergo mesmo vestindo uma pessoa com estatura média, o peso um pouco acima, um pouco mais elevado, porque é o perfil dela, é o que idealizei. Não vejo uma adolescente vestindo Rharous. Pode vestir, desde que tenha um manequim acima do da idade dela. (ER9)

## . Comunicação com o mercado

A entrevistada afirma que é *cobrada* nas ações de *marketing*, por não investir em *outdoor*, não reformar a loja e não ter uma placa (de fachada) diferenciada. Mas informa que tem feito propaganda nas TVs instaladas em pontos comerciais (mídia *indoor*), porém sem saber ainda o retorno, e no jornal Folha da Manhã, este último com bons resultados:

Na Folha da Manhã, como é local e regional, o retorno foi muito bom mesmo. Visei muito que era a moda maior, até numeração 58. Temos calça *jeans*. Não é fabricação própria, mas que veste o 62, 60. Tivemos um retorno muito bom em cima disso. (ER9)

Ela informa que em 2009 a marca fez inserções no jornal todo fim de semana, de julho a dezembro, em página determinada.

A empresária afirma que utiliza mala-direta, enviada aos clientes cadastrados na loja, com convite para as promoções da *Avenida da Moda*, mas não aprova a produção de catálogo impresso:

O catálogo é ingrato. Você monta, fica muito bonito, só que te falei, tem que girar rápido, e aparecem depois de 40 dias com o catálogo na mão e aquela roupa não existe mais, porque girou rápido. Toda semana muda. Muitos representantes levam roupas que nem voltam. *Modinha* a gente não repõe, é uma vez só aquele corte, o catálogo só compensaria se você fizesse pedido e limitasse em, por exemplo, três meses. (ER9)

A empresa não utiliza a *internet* para divulgação ou venda. Na opinião da entrevistada, para fazer publicidade e vendas em *site* a empresa teria que crescer umas três vezes mais.

Em relação aos eventos, a Rharous participa de todos os promovidos pela *Avenida da Moda*. Explica que o *ProModa*, mesmo que a fábrica não tenha mercadoria para vender com descontos, torna-se oportunidade para conquistar novos clientes e novos cadastros.

Toda vez que ocorre o evento, a gente abre muito nossa cartela de venda. Não dá lucratividade, mas abre novos clientes para nós, de atacado e varejo também. [...] Passos tem atraído muita gente. A moda passense está muito conhecida. Os parentes do sul de minas comentam da propaganda. O pessoal vem buscar mercadoria e gosta. [...] Inclusive na época do "ProModa" abastecemos a loja pensando no atacado, pois vende a promoção, mas também o lançamento. (ER9)

Segundo a empresária, os visitantes reclamavam dos preços de Passos, mas reconheceram que é um trabalho bem elaborado, de bom gosto, que veste bem, e agora não reclamam mais.

#### . Relação entre desempenho positivo e gestão estratégica *de marketing*

Para a entrevistada, o resultado positivo é fruto da persistência e do gostar de trabalhar no ramo.

Claro que não foi sempre uma beleza desde o primeiro dia. Passa por dificuldades. Conteí com o apoio do marido. Nos momentos necessários, ele estava por perto, foi crescendo, crescendo, abrindo clientes, o pessoal foi confiando na roupa, de qualidade boa. Isso fez com que a empresa não desviasse. (ER9)

Ela acredita que se tivesse optado por qualquer outro segmento e trabalhado com dedicação e carinho, também teriam obtido bons resultados.

Acho que é questão de dedicação, de fazer pesquisa. A gente viaja muito para buscar as novidades. Vamos a São Paulo a cada três semanas, quinze dias até. É o que faz a gente ficar firme, é não ficar acomodado. (ER9)

#### 4.2.10 Nova Dimensão Indústria e Comércio de Confecções Ltda. - Nova D

##### . Histórico e produção atual

A Nova Dimensão teve início em 1984, fundada por mãe e duas filhas, essas hoje à frente do negócio e as entrevistadas para esta pesquisa. A mãe ainda atua no setor de corte da fábrica.

A mãe das entrevistadas trabalhou em uma das primeiras confecções surgidas em Passos e também costurava em casa. A abertura de uma fábrica própria foi motivada pela criação da lei da microempresa e pela veia empreendedora da empresária, na época com aproximadamente 35 anos.

Segundo as entrevistadas, a fábrica começou fazendo de tudo: *camisa feminina, masculina, o que pintava a gente fazia*. Atualmente, a empresa produz moda feminina, com a marca Nova D, e moda unissex com a marca *Kollok*. Atendendo aos critérios metodológicos desta pesquisa, será analisada somente a marca Nova D.

Trabalham na fábrica 100 funcionários diretos. Considerando as facções, há em torno de 400 pessoas envolvidas na produção de 66 mil peças por ano, vendidas exclusivamente em cinco lojas próprias, localizadas em Passos, Ribeirão Preto, São Paulo, Santos e Brasília. A diretora administrativa fala da dificuldade de contratar mão de obra especializada:

Lutamos muito pra não usar facção, mas não teve jeito. Terceirizamos 10%, 20%, tendência que não tem jeito de voltar atrás. [...] São em torno de 66 mil peças no ano, mas com demanda de 200 mil, até 300 mil, e mão de obra para 50 mil! É preciso fazer mágica. Passos tem carência grande de mão de obra e pouco investimento na formação dela. Minas tem essa fama de que é lenta, que São Paulo é melhor, e não deixa de ser verdade. Está havendo a parceria com o SENAI para cursos. Em Belo Horizonte também falta, mas aqui é geral, aqui não tem formação de gerente, de encarregado... (ED10)



A entrevistada acredita que a Faculdade de Engenharia de Produção, que começou na cidade, vai contribuir muito, além dos profissionais já formados pela Faculdade de Moda, que ajudaram a profissionalizar um pouco mais o setor, na área de estilismo, por exemplo. Segundo ela, na área de Comunicação e *Marketing* também há poucos profissionais, e a Faculdade de Publicidade, presente no município, será importante para mudar esse cenário.

#### . Mercado e competição

Para as entrevistadas da Nova Dimensão, o desafio imposto pelo mercado é inovar sempre: *fazer diferente a cada coleção*. A irmã estilista, responsável pela criação das peças, observa:

Aqui, Passos, temos uma posição, mas em São Paulo, Brasília, lá o peixe é grande. A concorrência é muito maior. O nosso filtro lá é outro (ED11).

Segundo as empresárias, o mercado é analisado pelo desempenho das vendas. Elas explicam que cada cidade onde atuam é particular, tem um perfil. Embora com as mesmas características, cada loja possui seu público: há loja que vende muita roupa de festa, enquanto outra vende muitos ternos e uma terceira só vende peças em liquidação.

A loja de Passos, especificamente, atende a um nicho de clientes que buscam produtos diferenciados.

Claro que em Ribeirão Preto, por exemplo, o volume de clientes é maior, mas Passos está trazendo muita gente de fora. O mercado está ficando mais forte, mais aquecido. Passos está fazendo sucesso lá fora. Em Ribeirão, converso muito com os clientes na loja. As pessoas comentam que em Passos há muita roupa, e as pessoas saem de lá para vir aqui, cliente que sai de Ribeirão, mesmo com nossa loja lá, pra vir aqui. Na clientela da loja de Passos, temos mais clientes de fora que os daqui. (ED10)

#### . Perfil dos clientes intermediários e finais

A fábrica não possui clientes intermediários, fruto de uma decisão estratégica de mercado, explicada mais adiante. Segundo a estilista, a empresa considera essa *porta aberta*, mas isso implica aumento da produção, o que

não é possível atualmente. A diretora administrativa acrescenta que a fábrica cogita a possibilidade de implantar o sistema de franquias.

O consumidor final da marca Nova D é a mulher de 25 a 50 anos, atingindo até a faixa dos 60 anos. Segundo as entrevistadas, é a mulher que sabe o que é qualidade, entende o que é moda e quer uma roupa mais durável, “algo mais que duas lavadas”. A diretora administrativa declara:

Ela tem o prazer de olhar a roupa por dentro e falar: *olha que forro listradinho, uma rendinha aqui*. Ela é atenta a detalhes. [...] Mulher que trabalha fora, a maioria profissional liberal – muita cliente advogada – ela sabe o que quer, é decidida, viaja, tem carro, tem família também, cuida de filhos, marido, mas é independente. Tem as que são do lar, mas a maioria trabalha, tem uma carreira, uma profissão, uma história. (ED10)

Na visão das empresárias, as clientes de Passos não são diferentes das clientes de outras cidades. Elas têm o mesmo gosto, são focadas, objetivas e muito exigentes, o que segundo elas é positivo, *pois obriga a empresa a atingir sempre o melhor*. As entrevistadas apontam que atuar em nicho de mercado leva a isso: *Você passa a conhecer o seu cliente e ele entende o que você está falando*.

#### . Segmentação de mercado

A estilista conta que na primeira coleção da fábrica elas queriam fazer tudo:

Éramos jovens, tínhamos muitos amigos, fazíamos camisas, bermudas... (ED11).

A diretora administrativa define que a Nova D testou o mercado. Venderam para redes como *Magazine Luiza* e *Skina Magazine*, e colocavam a *mão na massa*:

Produzíamos, entregávamos. Como todo empresário jovem, fazíamos tudo: lava, passa, cozinha, chuleia... (ED10)

A entrevistada da área administrativa ressalta que para competir no mercado atual é necessário ter foco, saber para que público vai trabalhar e como chegar até ele.

Segundo essa mesma entrevistada, na ocasião de decidir para que público trabalhar, a pergunta-chave foi: Qual é nosso talento? Segundo a empresária, já havia um *DNA embutido*:

Mesmo que a gente queira fazer roupinha baratinha, a gente não consegue. A nossa roupinha basiquinha é dupla. Você não consegue fazer diferente disso... O DNA você não muda. A tua índole você não muda. A gente até tenta, mas não consegue. O que é de veia, de talento, não consegue mudar. (ED10)

As empresárias observaram que ao iniciar a fábrica o mercado era carente de vestuário. Havia fábricas fortes de *jeans*. Em Passos, por exemplo, já atuavam a *Moonshine*, a *Shelter* e a *Glemon*. Mas era restrita a oferta de outros estilos, em plenos anos de 1980, em que houve um *boom* na moda, com sede de consumo.

As entrevistadas reafirmam a vocação para a costura de roupas de qualidade superior e definem que a marca Nova D nasceu para os clientes de qualidade.

Nossa estratégica foi resultado da nossa opção. A Nova D já nasceu para esse segmento de público. Na época não havia pesquisa de mercado. A gente usou o *feeling*. Nós erramos na época em que se podia errar, pois hoje em dia isso não é permitido. (ED10)

A respeito da segunda marca da fábrica, implantada mais recentemente, as entrevistadas informam que viram no mercado uma demanda por roupa mais barata, e a estratégia foi adquirir a marca *Kollok*.

Anteriormente, haviam lançado a marca N2, que definem como uma linha mais casual e que deveria ter menor custo. Porém, a empresária do setor administrativo conta:

A gente não conseguia fazer *mal feito*, e ela (N2) acabava saindo com o mesmo padrão Nova D, e com a *Kollok* está no mesmo caminho, mas temos um conceito diferente, o público é diferente, a gente foca no público e não erra. Adormeci a N2. Ela não está morta, mas está adormecida, pois hoje não temos condição de estar desdobrando para ter uma terceira marca. (ED10)

Segundo as empresárias, a marca Kollok também é um canal para a irmã estilista *extravasar a situação de modernidade, de conceito*. Elas ressaltam que o perfil do consumidor da *Kollok* é outro. Por exemplo, as duas marcas fabricam calça *jeans*, mas as modelagens são totalmente diferentes. Os objetivos das duas marcas são distintos, e uma não faz sucesso na outra. A diretora administrativa acrescenta:

A *Kollok* tem 90% da produção terceirizada, senão travamos tudo, por sermos perfeccionistas. (ED10)

#### . Posicionamento de *marketing*

Está claro para as entrevistadas que a marca Nova D é percebida pela qualidade e elegância. A diretora administrativa declara:

O adjetivo principal é a elegância. Mas tudo é *linkado*, qualidade e elegância, e elegância é um estado de espírito. (ED10)

À pergunta *Se Nova D fosse uma mulher, como seria?*, a estilista responde que algumas clientes dizem que *são a cara da Nova D*, que a pessoa se enxerga na marca. Ela define:

É mais uma coisa de interior da pessoa, a mulher segura, decidida. O que a gente mais gosta de ouvir das clientes é: *Com a sua roupa eu vou a qualquer lugar e estou bem*. (ED11)

A irmã apoia a resposta da estilista, apontando que a *mulher Nova D* é aquela que se posiciona, que tem opinião:

Não é uma mulher de 1,80 m, modelo e atriz; é uma mulher que sabe entrar e sair de qualquer lugar. A grande dificuldade de todo mundo é acertar. É isso que a gente propõe: vender além da elegância, vender segurança. (ED10)

Para as empresárias, o posicionamento da marca também foi resultado da visão de que estavam vendendo o produto no lugar errado. Segundo elas, era um produto de qualidade, para um público que não entendia de qualidade. Afirma a diretora administrativa:

Então, focamos mesmo para vender em *shopping center*, com cinco anos de atividades. Fizemos o *private label* (marca do cliente) e fomos para quem queria comprar um produto mais elaborado. Iniciamos com um canal de distribuição. Era uma lojinha de 50 metros quadrados, bem pequena. (ED10)

A diretora administrativa descreve que a fábrica vendia somente no atacado, e que o varejo próprio oficial em Passos tem 10 anos, já na *Avenida da Moda* e com outra estratégia de distribuição. A entrevistada explica que:

O atacado te aperta muito, compra um volume grande, mas você tem que optar: ou vende a marca, a estratégica, ou você faz *commodity*. Isso é posicionamento. Sabíamos o que queríamos desde muitos anos. Fazer as duas coisas em conjunto é melhor ainda, atacado e varejo. Mas não com a mesma marca. Você pode até ter um grande parque industrial, fazer para *n* pessoas, mas com estratégias diferentes. Aqui eu trato a empresa como duas empresas diferentes. A fábrica é uma, a loja é outra. A estratégia da fábrica é diferente da loja. São duas situações. Uma família só, mas duas empresas diferentes. A fábrica tem um posicionamento e o varejo, outro. Claro que tudo com o mesmo fundamento, mas as estratégias são diferentes. (ED10)

Questionada sobre se teriam o mesmo resultado se tivessem mantido a venda somente para os intermediários, a diretora administrativa afirma que faz essa pergunta a si mesma todos os dias, mas que tomaram a decisão certa ao criar os canais exclusivos:

Falo não para muitos clientes (intermediários), mas a estratégia... A Nova D, o posicionamento que ela tomou de marca, ou eu tenho o espaço com o conceito de marca ou não vendo o produto, pois eu vendo muito mais o conceito que a roupa em si. Então, acho que não. Se optássemos por vender somente no atacado, seríamos somente mais um no mercado, e não marca. [...] Se você coloca esse produto no meio de uma arara, ele é mais um. Então não terá o atendimento... Ser mais um não era meu objetivo, eu queria fazer diferente. E para isso, mesmo que o canal de distribuição não vendesse 200 mil peças de uma coleção, nem temos hoje como produzir isso... Eu vendo menos, e *faço* mais. (ED10)

As empresárias contam que mudaram a marca de Nova Dimensão para Nova D quando abriram o primeiro varejo, em 1996. A ideia era ter um nome mais curto.

Diante do posicionamento de marketing adotado, as entrevistadas contam que foi necessário ampliar o *mix* de produtos da marca Nova D, pois essa é uma necessidade do varejo.

As empresárias também informam que por volta de 2000, quando contrataram uma consultora de *marketing*, investiram na realização de uma pesquisa de mercado, pois começariam a rede de lojas próprias e desejavam confirmar o posicionamento da marca. Segundo elas, a pesquisa proporcionou muito *feedback* para ações futuras que precisavam fazer.

Uma informação importante fornecida pelas entrevistadas é de que o *terninho* feminino se tornou um ícone da marca Nova D. Elas contam que havia uma novela em que a atriz Cláudia Raia aparecia de *terninho* e que na época havia uma demanda no mercado por essa peça de vestuário, o que levou as empresárias a buscar um meio de produzi-la, conforme relata a diretora administrativa:

Ninguém fabricava, e a gente queria era vender. E a gente sempre focou no que era difícil, diferenciado. O fácil nunca chamou a atenção. O desafio era fazer o que ninguém dava conta de fazer. Então, a gente buscava, comprava ternos fora. Até adquirir o *know-how* de fazer ternos a gente sofreu muito. Primeiro, porque não tinha tecido pra fazer, nem aviamentos. Maquinário, então, nem se fala... Terno realmente é uma peça difícil. Foi muito tempo de investimento na produção para descobrir o jeito certo de fazer aquilo. (ED10)

#### . Comunicação com o mercado

A marca Nova D faz uso de catálogos impressos para cada coleção, convites dirigidos para eventos de lançamento nas lojas, *site* e *e-mail marketing*. Anúncios em jornal são usados como reforço da marca, mas não são considerados os veículos principais de comunicação.

A empresa não investe em *outdoor*, por julgar que se trata de uma peça de *marketing* de massa, e não anuncia em revistas de grande circulação, pois isso geraria um aumento de demanda que a fábrica não tem condição de atender.

A estilista observa que nas revistas nacionais a marca aparece na forma de editoriais de moda, embora a empresa não faça um trabalho ativo de assessoria de imprensa. A entrevistada declara:

Todo mês as produtoras de moda das revistas procuram a loja para usar peças nas editorias. Mandam uma carta de apresentação. É um trabalho legal. (ED11)

Para a diretora administrativa, o *marketing* direto é uma ferramenta relevante:

A nossa cliente tem que ser no alvo. A gente faz o *telemarketing*, o relacionamento. [...] Todas as lojas tem uma lista de aniversariante, para envio de cartão de aniversário. (ED10)

A entrevistada exemplifica o relacionamento com a cliente final:

As clientes vem à loja alguma vez. Depois, o relacionamento é mantido. Temos cliente em Portugal, em Washington... e é de gente que veio aqui, ou que conhece alguém de Passos ou de Ribeirão... é o *marketing* de formiguinha, esse eu não dispenso, pois o que mais vende é o cliente satisfeito. (ED10)

As empresárias contam que inicialmente faziam todas as ações de *marketing por conta e risco*, quando há cerca de 10 anos contrataram assessoria especializada e passaram a planejar as campanhas. A diretora administrativa relata:

A gente fez uma pasta das campanhas. A primeira foi horrível. Cortamos as cabeças das fotos porque ficaram ruins... a roupa estava boa, a cabeça não estava. Não tinha tanto recurso de "*photoshop*". Agora está muito bom, até pelo número de profissionais. Quanto mais gente tem, melhor o trabalho, e também com a experiência. Fazíamos as coisas no peito e na raça. (ED10)

As empresárias afirmam que para a produção dos catálogos e peças publicitárias contam com equipe de profissionais locais, mas também buscam gente de fora, para *trazer um pouco da cultura de São Paulo* que é o seu maior mercado. A diretora administrativa ressalta a importância da profissionalização da gestão da marca:

O empresário confunde. Acha que é só colocar um anúncio no jornal que a vida está ganha. E se não dá certo, a culpa é do veículo. (ED10)

Nos lançamentos de coleções, a fábrica promove encontros com as gerentes de lojas e também faz eventos dirigidos às clientes.

A respeito das ações promovidas pela APICON e *Avenida da Moda*, as entrevistadas informam que não participam ativamente das reuniões da

associação, mas apontam que toda iniciativa é bem-vinda e que quanto mais a avenida ficar movimentada melhor para todos os lojistas. A diretora administrativa afirma:

A gente tem exemplos de Divinópolis, Belo Horizonte, Jacutinga, Monte Sião, Bom Retiro em São Paulo. Aquilo não veio do nada. Quanto mais a imagem for pra fora, melhor pra todo mundo. (ED10)

Sobre o evento *ProModa*, a entrevistada explica que, por se tratar de um evento popular, a fábrica participa com a marca *Kollok*.

Administrar uma marca é difícil. Então, eu tenho muita cautela no que a gente faz. (ED10)

Uma vez que a marca optou pelas lojas próprias, essas se tornaram um importante canal de comunicação com o cliente:

Se a nossa identidade é elegância, o objetivo é encantar o cliente. Se queremos vender qualidade, no mínimo, temos que oferecer qualidade e elegância na loja. Temos preocupação em colocar itens de peso, oferecer um espaço com tendências de moda também, que tem estilo. Uma coisa é consequência da outra. (ED10)

Na definição do arquiteto responsável pela composição das lojas Nova D, a *loja é um grande closet, para a cliente se sentir confortável, um espaço aconchegante*. A marca Nova D entende que sua cliente compra uma roupa para ir a um lugar tão produzido quanto o que está vestindo. Por isso, sua experiência com a elegância deve começar pela porta da loja, que abre automaticamente, passando aos detalhes do ambiente, como piso de porcelanato, mármore e inox.

Segundo as empresárias, a localização da loja, a equipe de atendimento, a iluminação e outros detalhes são cuidadosamente definidos, para oferecer conforto, segurança e conveniência.

A preocupação com o ponto de venda deu origem à diversificação de produtos da marca. Na seção *Nova D Home*, anexa à loja de roupas, a cliente



pode comprar cadeiras, almofadas e objetos de decoração iguais aos usados nas lojas Nova D. A diretora administrativa arremata:

Onde o fator elegância couber, ampliamos o nosso mercado. (ED10)

#### . Relação entre desempenho positivo e gestão estratégica de *marketing*

Para as empresárias da Nova D, o resultado positivo se deve ao *conjunto da obra*. É fruto de perseverança e do foco no cliente.

A estilista aponta que nem sempre tudo é o que se imagina, que trabalhar com nicho é mais difícil, que a roupa em larga escala é mais fácil.

Sua irmã ressalta a fidelidade à estratégia. Isso significou dizer não para clientes intermediários que queriam vender Nova D. Esta foi a prova de que adotar um posicionamento de *marketing* gera decisões difíceis, mas acertadas:

Se você não trabalha o *marketing* correto, vai dar murro em ponto de faca. Se um intermediário errado não vender, atribuirá a culpa da não venda ao produto ou ao cliente final. (ED10)

A estilista entrevistada afirma que é difícil se firmar num estilo, que a marca acaba sendo rotulada e que a moda é muito dinâmica, com fases que privilegiam a modinha. A diretora administrativa pondera:

Se todo mundo vestisse modinha, ninguém vestiria roupa... Moda não é mais ditadora. Você pode vestir o casaco que você gosta. Se comprou ele direito, vai poder vesti-lo por muito tempo. (ED10)

Acerca da elaboração de planejamento estratégico, as entrevistadas informam que a empresa possui essa prática e já participou de programas de qualidade total e empreendedorismo. A diretora administrativa afirma que o colaborador está imbuído da missão da empresa:

Um funcionário novo, com duas semanas, já incorpora a filosofia de trabalho. Não temos uma ação específica de *endomarketing*, até por falta de gente... Mas sempre digo para todo mundo que não estamos aqui

produzindo qualquer coisa. Minha mãe fala: *A gente está produzindo o sonho do cliente, a elegância do cliente.* Então, a gente se preocupa em colocar energia boa na produção. Uma funcionária nova em dois tempos sabe o que é uma roupa boa. O nosso funcionário que sai daqui se emprega em qualquer lugar. (ED10)

Esta fala da entrevistada explicita a preocupação da empresa em criar um comportamento voltado para a qualidade, ficando claro que a missão não é fabricar peças de roupa, mas sim a *elegância* - palavra-chave usada nos esforços de posicionamento da marca.

#### **4.2.11 Limiar Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Limiar**

##### **.Histórico e produção atual**

A Limiar foi fundada em 1994, pela atual proprietária. Ela conta que antes de iniciar a fábrica criava modelos, terceirizava a costura para facções e vendia o produto final em Ribeirão Preto, onde cursava faculdade. Um problema de saúde a fez residir novamente em Passos, onde formalizou a criação de sua marca própria.

A fábrica produz moda feminina adulta, no estilo *modinha*, confeccionada em malha. Pelo menos a cada dois dias novos modelos são lançados. Possui 12 funcionários diretos e outras 30 costureiras de facções, para uma produção de 4 a 5 mil peças por mês.

As roupas são vendidas no sistema de pronta entrega por representantes comerciais, a maioria para o interior de São Paulo. A marca também possui loja própria na *Avenida da Moda*.

##### **. Mercado e competição**

Na visão da empresária, a qualidade da roupa produzida em Passos é muito boa, comparada à roupa produzida em São Paulo. Entretanto, ela pondera que a roupa produzida localmente é mais diferenciada:

No popular, a concorrência é muito grande, exemplo do Brás em São Paulo. Enfim, roupas mais baratas. Se não tiver alguma coisa pra chamar a atenção... Hoje em dia, a gente sofre. Tem que ter qualidade e preço bom. O cliente exige muito mais. (EL12)

No mercado local, a entrevistada afirma que a roupa que produz é bem aceita, que *a consumidora reage bem*.

#### . Perfil dos clientes intermediários e finais

Segundo a empresária, as roupas da Limiar são vendidas em lojas multimarcas femininas, geralmente em *shopping center* ou *boutique*, com padrão de qualidade melhor.

O cliente final é definido como a mulher de 20 anos e acima:

De 20 anos em diante. Para menina não fabricamos. Até uns 40 anos. Mulher que trabalha... Optei por esse público porque é mais fácil lidar. Entra na loja e sabe o que quer. Tem seu dinheiro próprio. (EL12)

A entrevistada não percebe diferenças de perfil da consumidora de Passos e da cliente de fora.

#### . Segmentação de mercado

A Limiar produzia roupas para jovem senhora, com muitos conjuntos em tecido plano. Mas há dois anos migrou para a modinha produzida em malha, que tem produção mais fácil e mais rápida.

Tecido plano é complicado até para a consumidora, que quer uma roupa prática, que não amassa. E ao fabricar mais, consegui diluir os custos fixos e reduzir o preço das peças. (EL12)

Questionada sobre a razão da escolha do público feminino, a empresária relata que começou dessa maneira e não pensou em mudar, pois deu certo. Ela acrescenta que *o homem faz pouca compra*.

A empresa nunca fez pesquisa de mercado. A empresária mede o retorno pelas vendas para representantes e na loja própria, indicando quais modelos e quanto produzir.

. Posicionamento de *marketing*.

A empresária diz que a marca oferece qualidade com preço. Explica:

Não adianta também ter muita qualidade e não vender. O lucro não é tão grande. Temos que ganhar no volume. Não adianta colocar uma coisa exorbitante. Mas o povo exige muito. Não dá pra fazer coisa de carregaço. O público exige. (EL12)

Segundo a entrevistada, os preços das roupas da Limiar são compatíveis aos de lojas de bom padrão em São Paulo.

Solicitada a descrever a marca Limiar como uma mulher, a empresária não soube responder.

Se Limiar fosse uma mulher... Me apertou! Sem querer, acabamos nos espelhando na gente mesmo (EL12)

Ela acredita que com o passar dos anos toda referência à Limiar remete a uma roupa bem feita, o que também é reflexo da exigência do mercado.

Sobre a escolha do nome da marca – Limiar –, a entrevistada diz que a palavra significa *início de alguma coisa*. Portanto, a ideia é algo com continuidade, que não tem fim.

. Comunicação com o mercado

A empresa utiliza *síte*, jornal, revista, e às vezes, *outdoor*. A entrevistada diz participar pouco dos eventos da associação de classe local, pois seu público é de fora. Afirma que adere ao *ProModa* para apoiar a iniciativa, mas que não obtém vantagem:

Na Pró-Moda aparece um perfil de cliente totalmente diferente. Acho que muita gente não compra esperando a *ProModa*. Tem peça que nem chega na promoção. Não sobra pra liquidar. Não vejo muita vantagem... Eu entro para apoiar, mas geralmente já coloco em promoção antes mesmo do evento. Acho que devia ter um lançamento, para divulgar mais. Exemplo, em Jacutinga, tem uma feira de venda normal, e não de promoção. A gente comenta lá fora que é de Passos, e as pessoas dizem: *Ah, é lá que tem aquela promoção?* (EL12)

Ocasionalmente, a Limiar patrocina publicidade de lojistas, por exemplo, de Ribeirão Preto.

A empresa nunca produziu catálogo impresso, mas pretende fazê-lo na coleção de verão, por ser uma estação mais longa, conforme justifica a entrevistada. Já foram emitidas malas diretas, com convite aos clientes para conhecer a nova coleção na loja.

A empresária menciona ainda que a *Avenida da Moda* possui hoje lojas muito bonitas, e por isso busca a cada dois ou três anos investir em uma reforma do ponto de venda, pois *o cliente exige a inovação*.

#### . Relação entre desempenho positivo e gestão estratégica de *marketing*

A entrevistada atribui os resultados positivos da empresa à boa equipe, ao trabalho e ao fato de estar atendida à moda. Cita que ao passar por fases difíceis foi importante ter *o pé no chão*. Acredita que outros empresários arriscam muito.

Com a mudança para o segmento de *modinha* jovem, a empresária conta que nos últimos três anos praticamente triplicou a produção e conseguiu diluir os custos fixos da empresa.

Afirma que com o tempo de existência de sua fábrica a produção já deveria atingir em torno de 15 mil peças/mês, o que não é possível devido ao fato de estar sozinha à frente de tudo.

Quando se tem uma irmã ou marido pra ajudar... Mas eu dou conta de mais mil ou duas mil peças, senão as coisas não saem direito. (EL12)

É a empresária que atua como estilista da fábrica. Ela explica que a Limiar contou com uma estilista contratada, durante um ano, mas após essa sair para montar sua própria fábrica a proprietária da marca retomou a função de criação das peças.

### **4.3 Apresentação dos Dados da Pesquisa Documental**

#### **4.3.1 Sigilo Indústria e Comércio de Confecções Ltda. - Sigilo**

A marca Sigilo forneceu exemplares da sacola plástica, da sacola de presente, em papel de maior gramatura, que, ao ser entregue ao cliente, é selada com um adesivo personalizado, cartão de visita e o *tag*, que é a etiqueta de papel que acompanha cada peça, informando tamanho, recomendações de lavagem e dados do fabricante. Conforme o empresário informou na entrevista, a empresa não possui anúncios publicitários.

Os materiais são fiéis às cores preto, branco e cinza ou prateado. No *tag*, que segundo o empresário, foi impresso mais recentemente, o logotipo da marca aparece totalmente modificado. No cartão se especifica que a fábrica oferece tamanhos do P ao GG, além de constarem endereço e telefone. A empresa não possui *site* nem utiliza *e-mail*.

#### 4.3.2 Criações Symon Comércio e Indústria Ltda. – Symon Rio

Os materiais da marca Symon Rio (o *tag* e a etiqueta de tecido) antigos traziam o nome escrito em letras cursivas. Os novos trazem um logotipo modernizado, com letras de forma e a palavra *Rio* aparece dentro de um *box* verde, escrita na vertical.

O novo *tag*, no formato redondo, traz no verso o selo *Recanto dos Nobres*, alusivo ao parque ecológico criado pela empresa, e a frase *Symon Rio pensando em seu futuro*.

Foi fornecido um CD-ROM com *slides* da marca, no qual os textos especificam que se trata de *moda para jovens e jovens senhoras, em coleções confortáveis*, com citação de tecidos da moda e também o termo *modinha*. As fotos trazem modelos vestindo as peças e, ao lado, o número de identificação de cada peça. O último *slide* traz os contatos e o endereço do *site*. O CD foi distribuído para representantes e lojistas.

O entrevistado da Symon Rio também apresentou fitas de vídeo em VHS com desfiles da APICON, dos quais a marca participou. No *1º Passos Moda*, que contou com a participação do ator Humberto Martins, a marca apresentou roupas em tamanhos especiais e para jovens senhoras. O outro vídeo exibe um desfile da Coleção Outono-Inverno 2000, em que a marca trazia tecidos e acessórios com estampas de onça e afins.

O catálogo, impresso em papel reciclado, traz peças da Coleção Verão 2010, com fotos de uma modelo profissional, produzidas em uma cachoeira. Na abertura do catálogo, aparece o selo *Recanto dos Nobres*. Um texto menciona os 25 anos da marca e apresenta o projeto ambiental, que é uma área de reflorestamento com árvores nobres. Traz o mote de *investir em um futuro melhor para você e sua família*.

A penúltima página do catálogo mostra dicas de atitude ecológica, como economizar água e jogar lixo no lugar certo. Na contracapa, aparecem os endereços da marca em Passos e Belo Horizonte.

O catálogo da Coleção Outono-Inverno 2010 é impresso em papel *couché*, ambientado em uma residência, dessa vez com os códigos numéricos das peças acompanhando as fotos das roupas. O texto da contracapa menciona:

[...] tema *nova elegância*, com peças atemporais e de alfaiataria, padronagens clássicas como *pie de poule*, revival dos anos 40, saia lápis, vestidos ajustados na altura dos joelhos, cintura marcada e casacos-vestidos. [...] O movimento oitentista tem em destaque os ombros, babados e volumes localizados, leggings, mistura de cores, estampas e textura. [...] panorama de múltiplas referências, envolvidas no amplo multiculturalismo, para você Mulher independente e de bom gosto (Catálogo da Symon Rio)

Outra peça publicitária é um *folder* de três partes, também em papel reciclado, com o título *Symon Rio Festa*, exibindo vestidos, blusas e *shorts* em modelos e tecidos mais nobres, acompanhados dos números de referência de cada modelo.

Na contracapa do *folder*, seguindo o conceito da preservação ambiental, há um poema de um artista da Bahia, intitulado *Aquecimento Global*, e, mais uma vez, o selo *Recanto dos Nobres*. Nesta peça, aparecem as lojas 1 e 2 de Passos, sendo a loja 2 *Symon Rio e Acessórios Ópticos*. As sacolas de presente, em papelão cru claro e em dois tamanhos, remetem ao *Recanto dos Nobres*, com um rodapé com desenho de árvores, em verde-claro.

Na página inicial do site [www.symonrio.com.br](http://www.symonrio.com.br), aparecem a modelo fotografada para o catálogo, o selo *Recanto dos Nobres* e o texto de apresentação:

Conceito de moda no mercado.

Neste ano a *Symon Rio* completa 25 anos como referência ao perfil da mulher brasileira, realçando sua liberdade, irreverência e sensualidade no mundo todo.

Vestir *Symon Rio* é ressaltar o sonho e a fantasia tão depreciados neste mundo globalizado e tecnológico.

Preocupada com isso, a *Symon Rio* complementou sua linha de produtos com um projeto sócio-ambiental, *Recanto dos Nobres*, uma área de reflorestamento com árvores nobres, tendo como foco principal a criação e produção de um ambiente único e educativo, a fim de que cada um faça sua parte na relação ética com a natureza, firmando o compromisso e a solidariedade com essa e as gerações futuras.

Portanto, vestir *Symon Rio* é ter a sensação de sentir-se verdadeiramente *Mulher* num mercado predominantemente masculino, é sentir-se forte com a liberdade de concorrer no mesmo nível e ainda colaborar com a questão ambiental.



*Symon Rio investindo em você, para um futuro melhor para sua família.*  
(www.symonrio.com.br).

O *site* possui uma galeria de fotos das roupas da coleção atual da marca, canais de contato (endereços, telefone e *e-mail*) e agradecimentos à equipe de produção das fotos.

#### **4.3.3. Terra Mística Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Terra Mística**

A empresa forneceu exemplares de *tag*, cartão de visitas, catálogo da Coleção de Inverno 2010 e seu *look book*, sacola de presente para a loja própria. É utilizado o *slogan*: *Cultivando a arte de vestir bem*. O logotipo traz um desenho estilizado do planeta Terra e o nome em letras cursivas, em marrom e tons derivados.

Todo o material é impresso em papel reciclado. O *tag* é preso à roupa com um fio de barbante, denotando um produto artesanal e rústico, e possui texto que menciona a preocupação com a preservação do meio ambiente e que é uma roupa desenvolvida especialmente para a mulher.

O catálogo da Coleção de Inverno traz fotos produzidas nas ruínas de um prédio histórico de São Paulo. Na capa e na contracapa, há a imagem somente do local, sem aparecer a modelo com as roupas, e outras imagens assim se repetem no interior do catálogo.

Chama a atenção neste material o minicatálogo anexo à última página, identificado como *plus*, ou seja, o catálogo dos tamanhos grandes. Uma modelo *plus*, fotografada em estúdio, apresenta algumas peças da coleção no tamanho GG, com modelos distintos da coleção de tamanhos convencionais.

O *look book*, disposto em *fôlder* de quatro partes, exhibe fotos das roupas, nos tamanhos convencionais e especiais, acompanhados dos respectivos códigos numéricos. A sacola é feita de papelão pardo, rústico, com impressão do logotipo em marrom claro, e possui alças de barbante.

As melhores imagens do catálogo são utilizadas em anúncios de jornais e revistas locais, convidando para o lançamento da coleção na loja da *Avenida da Moda*.

O *site* [www.terramisticamoda.com.br](http://www.terramisticamoda.com.br) é sonorizado com música de uma cantora internacional, no estilo *rock pop*, iniciando com solo de flauta e violão. Possui as seções Empresa, *Press Release*, Coleção e Contato. O texto de apresentação diz:

Terra Mística, empresa mineira localizada no município de Passos, atua no mercado desde 2001, confeccionando moda feminina em tecidos de fibras naturais.

Cultivar a arte de bem vestir é nosso slogan, que é dedicado a todas as mulheres de bom gosto que não abrem mão do conforto, do requinte e da beleza de suas roupas.

Atualmente nossos produtos são distribuídos no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Mato Grosso e Goiás.

A Terra Mística investe na qualificação de seus funcionários e nas pesquisas de materiais afim de que os produtos mantenham as características de inovação, bom corte e exclusividade, que fazem de nossas peças uma verdadeira arte de vestir bem ([www.terramisticamoda.com.br](http://www.terramisticamoda.com.br)).

A seção *Press Release*, na ocasião da pesquisa, trazia o texto: *Em breve, aguarde*. Na seção Coleção, o internauta visualiza o catálogo virtual dos tamanhos convencionais, o catálogo *plus* e o *look book*.

Na seção Contatos, há o endereço da fábrica, o telefone e um formulário a ser preenchido para contato por e-mail.

#### **4.3.4 Malabarís Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Reserva Natural**

A empresária entrevistada forneceu exemplares de materiais publicitários atuais e passados da marca Reserva Natural, o *fôlder* da linha Bem-Estar, o plano de mídia para revistas em 2010, uma cópia de texto sobre o histórico da empresa, um exemplar do *tag* e do *sachê* que são presos às roupas e a sacola usada em todas as lojas licenciadas.

O logotipo da marca traz o nome escrito em letras cursivas, acompanhadas da frase *100% fibras naturais*, com o desenho de uma flor de algodão. A marca é reproduzida

com fidelidade em todo o material de comunicação, na cor verde-escuro.

O *tag*, em formato redondo e impresso em papel reciclado, traz na frente o desenho do logotipo e no verso o nome *Reserva Natural*, acompanhado de breve texto que apresenta o conceito da marca, inspirada na natureza, além do endereço do *site*. O *sachê* perfumado, preso às roupas, é feito de tecido branco com o logotipo em *silk* verde-escuro, trazendo o aroma característico da marca.

Foram fornecidos catálogos das Coleções Primavera 2009, Verão 2010 e Inverno 2010. Há uso variado de papéis – *couché* fosco e *vergé* –, sempre com recursos especiais de impressão, como relevo, verniz localizado ou brilhos. Os três catálogos foram produzidos e fotografados no Rio de Janeiro e trazem nas últimas páginas os endereços de todas as lojas licenciadas em São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Goiás, Pará e Pernambuco, além da representação comercial na Argentina, e, mais recentemente, no Paraná e no Mato Grosso do Sul.

Enquanto os catálogos das Coleções Primavera e Verão são ambientados à luz do dia, na praia e em cenários suaves, o catálogo da Coleção Inverno possui ambientação urbana, com cenas diurnas e noturnas nas ruas, museu e restaurante.

Foi fornecida uma versão de bolso do catálogo da Coleção Inverno, em papel branco fosco, e também um *look book* com modelos vestindo as peças acompanhadas dos códigos numéricos. Na contracapa do *look book*, há fotos da linha Bem-Estar, das malhas ecológicas e da *ecobag*, com a frase *a natureza é feminina*.

Um *fôlder* impresso em papel reciclado apresenta a linha Bem-Estar, que *traz o aroma da mata brasileira para dentro de sua casa*: sais de banho, água perfumada, vela perfumada, sabonete líquido, aromatizante de ambiente, pijamas e sandálias, também organizados em *kit* para presente.

A sacola usada nas lojas é verde-escuro com impressão do logotipo em branco. As laterais contêm os endereços de todas as lojas licenciadas.

No plano de mídia impresso em uma lâmina de papel *couché*, estão estampadas as capas das revistas para inserção de anúncios em 2010. As revistas se direcionam tanto à consumidora final - *Elle*, *Vogue*, *Estilo*, *Quem*, *Contigo* - quanto aos lojistas – revista *Mais Varejo*.

O site [www.reservanatural.com.br](http://www.reservanatural.com.br) é sonorizado com músicas das cantoras Rebekka Be, Betty Davis, Dido, Adele e Carly Simon. A página inicial alterna duas fotos da coleção atual e traz as seções A Marca, Coleções, Linha Bem-Estar, Lojas, Mídia, Licenciamento de Lojas e Contato. O texto sobre a marca diz:

[...] Hoje, continua vestindo a mulher com beleza e sensualidade, expressando e ampliando esse posicionamento pioneiro, que sempre trouxe como filosofia a responsabilidade e a consciência ambiental. Essa é a nossa missão ([www.reservanatural.com.br](http://www.reservanatural.com.br)).

Ainda na seção sobre a marca, a empresa apresenta seus princípios empresariais:

A Reserva Natural mantém seus valores e segue esses princípios:

- . Buscar constantemente a excelência dos produtos e procedimentos;
- . Tratar as pessoas com respeito, profissionalismo e afeto;
- . Ser comprometido com as questões ambientais;
- . Primar pela harmonia nos relacionamentos;
- . Agir com ética, transparência e honestidade sempre;
- . Incentivar a criatividade e a inovação ([www.reservanatural.com.br](http://www.reservanatural.com.br)).

A seção *Produção* descreve as matérias-primas utilizadas, com a preocupação de que os fornecedores e o processo produtivo na fábrica assegurem a preservação ambiental. Ainda sobre a produção, o texto menciona que as coleções são “baseadas em pesquisas internacionais e no talento da equipe [...] aliando beleza hoje e sustentabilidade amanhã” ([www.reservanatural.com.br](http://www.reservanatural.com.br)).

Na seção *Coleções*, são exibidas fotos da coleção atual e da anterior. Em *Lojas*, estão os endereços das lojas licenciadas no Brasil e na Argentina. A seção *Mídia* reproduz as capas das revistas onde são inseridos os anúncios, com opção de visualizá-los.

Em *Licenciamento de lojas*, o texto descreve as vantagens de revender a marca Reserva Natural e possibilita fazer *download* de um documento com mais

informações sobre os procedimentos para se tornar loja licenciada.

Por fim, a seção Contatos apresenta o endereço da fábrica, o telefone e *e-mail* da assessoria de imprensa, formulário para envio de e-mail e cadastro para receber o *newsletter* da empresa.

O histórico fornecido para análise, que também aparece no *site*, foi escrito por um dos irmãos proprietários da fábrica, que conta que a empresa nasceu *da paixão pelas roupas, uma necessidade de expressão e, ao mesmo tempo de ganhar o pão*. As criações se baseavam numa memória *hippie* e nos gostos pessoais pelas roupas indianas e artesanais.

O texto revela que a “moeda N° 1 do Tio Patinhas” foi a calça em algodão rústico cru, com pespontos laranja, elástico e cordão na cintura, bolsos e braguilha falsa como detalhe ([www.reservanatural.com.br](http://www.reservanatural.com.br)). A peça caiu no gosto de todos e *puxou o fio* da Reserva Natural, cuja fábrica começou num sítio dos pais dos empresários.

O sócio descreve que *o requinte dos aviamentos, juta, coco e madrepérola, coroam e finalizam o trabalho*, e que a riqueza do conceito *natural* permite criações que vão do vestuário às roupas de cama e mesa, peças de arte e móveis.

No encerramento o texto fala em história de amor e trabalho, despedindo-se com *Axé!*.

#### **4.3.5 Fonseca & Zaidan Indústria e Comércio de Confecções Ltda. - Pele Macia**

Nos materiais fornecidos pela Pele Macia, o nome da marca é reproduzido sempre com os mesmos tipos de letras, mas as cores usadas no cartão de visitas, no *tag* e na sacola divergem.

O *tag* e a etiqueta externa de tecido costurada na roupa, produzidos mais recentemente, trazem junto ao nome um desenho de grafismo nos tons de rosa e

verde. Já o cartão de visitas utiliza um círculo rosa com a letra P estilizada em branco e preto. A sacola de presente é preta com a imagem de uma rosa amarela.

Os contatos – telefone, endereço e *e-mail* – aparecem no cartão de visita, na sacola plástica preta com escritos em branco e, mais discretamente, na sacola de presente – nas laterais. Há também o saco plástico transparente, personalizado, para acomodar cada peça, onde constam somente o nome Pele Macia e o CNPJ.

O empresário também forneceu amostras da caneta de brinde, com o nome Pele Macia e um círculo parecido com aquele do cartão de visita.

Não há arquivos de anúncios com fotos da roupa. A marca publica textos publicitários numa coluna social do jornal local. Não há *site* da empresa.

#### **4.3.6 Fonseca Piassi e Cia. Ltda. - Formato Z**

A entrevistada forneceu amostras do *tag*, sacola plástica, sacola de presente usada na loja própria e uma cópia do DVD da Coleção Verão 2009, que exibe em TV da loja na *Avenida da Moda*.

Verifica-se no material que o nome Formato Z é reproduzido sempre com as mesmas letras. Porém, nas sacolas e no DVD, foi acrescentado um ícone circular contendo a letra Z. O logotipo aparece em diferentes cores: verde escuro, preto e laranja.

A sacola de presente, na cor bege e com impressos em verde-escuro, traz a marca impressa também em toda a sua parte interna e nas laterais externas exibe o endereço e o telefone da loja. A sacola plástica é branca com impressão em preto, trazendo o logotipo, o endereço e o telefone da loja.

O DVD contém um vídeo de três minutos, com 41 fotos da coleção “Summer 2009”, sonorizado com a música *Don't worry, be happy*, cuja tradução é *Não se preocupe, seja feliz*. A marca não possui *site*.

#### 4.3.7 Novata Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Novatta

A Novatta forneceu um exemplar de *tag*, etiqueta de metal nas versões prateado e ouro-velho, costurada externamente à roupa, sacola plástica cinza com escritos em preto e sacola de presente metalizada com escritos em preto.

O nome Novatta é escrito com letras cursivas e aparece de modo idêntico em todas as peças. Nas sacolas, aparecem o endereço e o telefone da loja na *Avenida da Moda* e o *e-mail*.

O *tag* é impresso em papel especial furta-cor e traz no verso o CNPJ do fabricante e uma etiqueta colada, com nome da peça de roupa, tamanho e código numérico. A empresa não possui *site* nem arquivos de anúncios impressos.

#### 4.3.8 Prótons Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Kiwi

A fábrica forneceu cartão de visita, *tag*, um postal de mala-direta, sacola plástica e sacola para presente.

O nome Kiwi aparece padronizado, com um K de igual tipologia, dentro de um círculo, acima do nome. Porém, no cartão aparece Kiwi sem o círculo. Todo o material segue as cores preto e verde e informa endereço, telefone, *e-mail* e o endereço do *Messenger* (MSN), ferramenta de troca de mensagens em tempo real pela *internet*, da *Microsoft*.

A mala-direta é promocional, convidando para conhecer a nova coleção. Funciona como um cupom para depositar em urna na loja e concorrer a um vale-compras. Na mala-direta, aparece a informação *Antiga Prótons*.

Possuem impressão semelhante o *tag* e a sacola de presente, provavelmente produzidos pelo mesmo fornecedor e na mesma época. A Kiwi não possui *site*.

#### **4.3.9 Rharous Indústria e Comércio Ltda. – Rharous**

A empresária forneceu exemplares de sacola plástica, sacola de presente, cartão de visita e *tag*. O visual das peças apresenta harmonia, sempre nas cores marrom e bege, e impressão dourada na sacola plástica.

No cartão de visita está especificado *moda mulher, tamanhos especiais*. No *tag* existem os tamanhos P, M, G, GG, XG e G1, além de recomendações de lavagem da roupa.

Na sacola plástica e no cartão de visita são informados endereço, o telefone e o *e-mail*. A sacola de presente é feita de papelão pardo, com impressão do logotipo em marrom-claro. Os anúncios publicados em jornal exibem logotipo da marca e texto, sem fotos.

#### **4.3.10 Nova Dimensão Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Nova D**

Foram analisados os catálogos da Coleção Verão 2010 e da Coleção Outono-Inverno 2010 da Nova D. O catálogo é enviado por correio às clientes, acompanhado de um convite impresso para eventos de lançamento nas lojas.

A produção de fotos é feita em estúdio, sempre com modelo profissional. A Coleção de Verão traz o tema *África* e faz uso de muitos acessórios: chapéus, pulseiras, colares, bolsas e lenços, acompanhando o tema. A capa do catálogo simula uma revista. Sua primeira página traz um texto explicativo da coleção, que utiliza a influência africana.

O catálogo da Coleção Inverno traz a mulher *Diva*. Capa e contracapa são impressas com desenho cinza e preto, que simula um tecido, com escritos em dourado e branco. Desta vez, o interior apresenta unicamente as fotos da modelo vestindo a coleção, sem textos explicativos.



O cartão de visita possui uma dobra e duas partes, impresso em papel *linho* com escritos em preto, trazendo os endereços de todas as lojas e o *site* da marca. A marca também usa *fôlderes* sobre venda especial das coleções, enviados por correio.

Na loja já se utilizou TV com exibição de peças da coleção. A marca publica anúncios com foto no jornal regional e notas em coluna social do mesmo jornal. O *site* [www.novad.com.br](http://www.novad.com.br) é sonorizado com a música de uma cantora francesa e traz as seções A Marca, Coleção, Lojas e Contato. O texto de apresentação diz:

#### A Marca

Desde sua fundação, em 1984, a Nova D vem apostando na criação de roupas inspiradas nos clássicos de todos os tempos, repaginados em tecidos, corte, modelagem, cores e estampas modernas.

Clássica, moderna e elegante, assim é o perfil da mulher Nova D. Uma mulher que sabe o que quer e se renova a cada dia na busca do estar bem consigo e com o mundo.

#### Diferenciais da marca

Hoje, a moda não pode e não quer mais ser descartável. Assim, a roupa Nova D oferece permanência e durabilidade, sem deixar de lado a elegância e o estilo contemporâneos.

A Nova D investe na qualidade dos materiais, no corte e o caimento perfeito das roupas, no cuidado com os detalhes e o acabamento das peças. E, mais do que nunca, busca oferecer a simplicidade e a elegância apropriadas ao cotidiano da mulher brasileira ([www.novad.com.br](http://www.novad.com.br)).

Na seção Coleção, a subseção Campanha apresenta o tema utilizado na criação:

Um clima de *film noir* inspira a coleção Outono-Inverno 2010 Nova D. [...] A *Femme Fatale*, ou Mulher Fatal, desenhada nos *films noir* preto e branco, dos anos 40, misteriosa, sedutora, subversiva, manipuladora, irresistível e predadora, influência de ícones do cinema como Lauren Bacall, Marlene Dietrich, Rita Hayworth, Barbara Stanwick, em figurinos e atitudes de *Divas*, numa releitura atual e moderna, criando uma mulher segura e com estilo personalizado.

#### Nova Elegância

Peças atemporais de alfaiataria, padronagens clássicas, saias lápis, vestidos ajustados e nos joelhos, cintura marcada e casacos-vestidos. Um guarda-roupa infalível que carrega o feminino aliado ao masculino, um pouco de mistério e fragilidade feminina.

Apesar de tudo, *une femme est une femme...* ([www.novad.com.br](http://www.novad.com.br)).

Nessa área do *site*, foi usado um efeito de movimento que imita um filme antigo, com riscos na tela. Também são visualizadas as fotos de todas as peças da Coleção de Inverno, além de versão digital do catálogo impresso.

A seção Lojas exibe os endereços e os telefones das cinco lojas próprias da marca. Na seção *Contato*, há um formulário para cadastramento e envio de mensagem, além de endereço e telefone da fábrica.

#### **4.3.11 Limiar Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Limiar**

Foram fornecidas amostras de um *tag* antigo e do *tag* atual, uma sacola plástica e uma sacola para presente.

O logotipo é reproduzido com fidelidade nos três materiais atuais, sempre nas cores preto, branco e prateado. No *tag* aparece o *site* da empresa. Na sacola plástica transparente fosca, com impressão em preto, aparecem o endereço, o telefone e o *site*.

No *tag* antigo, impresso em fundo vermelho com escrito em branco, o nome Limiar é escrito com letras cursivas. O novo logotipo ganhou letras de forma, além de um ícone gráfico no final da palavra Limiar. A sacola de presente é de papelão preto fosco, com a impressão do logotipo também em preto brilhante.

No momento de análise do material da pesquisa documental, não foi possível o acesso à página de internet [www.limiarmoda.com.br](http://www.limiarmoda.com.br), provavelmente devido a problema técnico no servidor de hospedagem do *site*.

#### 4.4 Discussão dos Resultados

Nesta seção, discutem-se as informações obtidas a partir da pesquisa, buscando responder a cada objetivo específico proposto e relacionando os resultados à literatura sobre gestão estratégica de *marketing*. As respostas dos entrevistados foram agrupadas e dispostas em quadros.

Os resultados acerca do primeiro objetivo específico: *Identificar as características dos mercados local e nacional de roupas, na percepção de empresários confeccionistas de Passos*, são apresentados nos Quadros 3 e 4. No Quadro 3, tem-se a percepção sobre o mercado local.

<b>Características citadas pelos entrevistados</b>	<b>Empresas</b>
Passos (consumidor) não valoriza as roupas produzidas localmente.	Formato Z
Em Passos corre pouco dinheiro.	Sigilo
Competição “desleal” entre fabricantes locais.	Formato Z Novatta
Passos não é o mercado-alvo da marca.	Terra Mística Reserva Natural
Passos (consumidor) passou a valorizar mais a roupa produzida localmente.	Symon Rio Pele Macia
Oportunidades dos turistas que vem a Passos.	Sigilo Symon Rio Formato Z
Passos tem melhor qualidade que o polo de Divinópolis.	Symon Rio
Importância da <i>Avenida da Moda</i> .	Kiwi
Mercado local muito bom. Consumidor de Passos é muito ligado à moda.	Rharous
Em Passos atendem nicho de clientes que procuram roupas diferenciadas.	Nova D
Consumidora local reage bem às roupas.	Limiar

Quadro 3 - Percepção de empresários confeccionistas sobre o mercado local  
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a minoria dos entrevistados aponta aspectos negativos do mercado local, que seriam: a população local não *valoriza* as roupas da cidade; *corre pouco dinheiro*; e há *competição desleal entre fabricantes*. Em geral, quando falam do mercado local, os entrevistados apontam: a potencialidade do ponto de venda *Avenida da Moda* e do turismo de compras; o polo confeccionista passense oferece

qualidade superior. A percepção sobre o mercado nacional é apresentada no QUADRO 4.

<b>Características citadas pelos entrevistados</b>	<b>Empresas</b>
Oportunidade do nicho de roupas para senhoras.	Sigilo
Importação da Ásia não interferiu no mercado.	Sigilo Rharous
Mercado em expansão.	Symon Rio Reserva Natural
São Paulo é onde há mais oportunidades, mas também muita competição.	Symon Rio Terra Mística
Importação da Ásia provoca competição de mercado e joga preços lá embaixo.	Symon Rio
Necessidade de difundir melhor o polo de Passos.	Symon Rio Formato Z
Altos custos de produção e impostos no Brasil.	Terra Mística
Escassez de mão de obra.	Reserva Natural
Oportunidades no segmento feminino.	Reserva Natural
Se a roupa tem qualidade, há mercado para todos.	Pele Macia Rharous
Forte pressão sobre os prazos, preços e qualidade.	Formato Z
Cientes reconhecem roupas de Passos como bem-feita.	Novatta Kiwi
Polo de Passos é competitivo em preço, prazos e qualidade.	Kiwi
O desafio imposto é a inovação.	Nova D
Competição forte em São Paulo e Brasília, particularidades em cada mercado.	Nova D
Mercado exige qualidade e preço bom.	Limiar

Quadro 4 - Percepção de empresários confeccionistas sobre o mercado nacional

Fonte: Dados da pesquisa

Quando se trata do mercado nacional, os empresários reconhecem os desafios impostos pela competição, como os produtos importados da Ásia e as particularidades de grandes centros comerciais, como São Paulo e Brasília. Além disso, citam as exigências por inovação, preço, prazo e qualidade. De outro lado, observa-se que seis empresários apontam aspectos positivos, como: possibilidade de expandir o mercado; e o polo de Passos já é reconhecido pela qualidade de seus produtos. Importante destacar que dois empresários mencionam as oportunidades de atingir segmentos e nichos de consumidores. Citam-se ainda aspectos ligados não propriamente ao mercado, mas a dificuldades operacionais, como mão de obra e custo de produção.

Entende-se que este primeiro objetivo específico foi o ponto de partida para compreender como os empresários configuram sua estratégia. Retomando Ansoff e McDonnell (1993), a decisão estratégica tem origem em quatro aspectos: mensuração de desempenho presente e futuro, relações com o ambiente externo, processos internos e políticas operacionais.

Esses aspectos são expressos, na fala dos empresários, quando descrevem como os mercados local e nacional reagem às suas ofertas e quando citam as dificuldades internas operacionais e as dificuldades de organização do polo produtivo em que estão presentes. Chama a atenção o fato de que alguns empresários tendem a subvalorizar a ameaça da concorrência. Pode-se supor que essa postura seja coerente com seus propósitos de manter a fábrica no estágio atual de produção, sem perspectivas de crescimento. Porém, manter-se numa posição *meio-termo*, conforme define Porter (2004), conduz a empresa a uma situação de baixa rentabilidade.

Os QUADROS 5 e 6 apresentam os resultados relativos ao segundo objetivo específico, *Verificar, na percepção de empresários, o perfil do seu cliente intermediário e final*. No QUADRO 5 apresentam-se os tipos de clientes intermediários (revendedores) adotados pelas empresas estudadas.

Tipos	Marcas
Lojas femininas multimarcas.	Sigilo Symon Rio Terra Mística Reserva Natural Pele Macia Formato Z Novatta Kiwi Rharous Limiar
Sacoleiras	Sigilo Symon Rio Pele Macia Novatta Kiwi
Lojas licenciadas	Reserva Natural
Não possui intermediários, vende somente por meio de lojas próprias.	Nova D

Quadro 5 - Perfil de clientes intermediários (revendedores)

Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se que a maioria das empresas analisadas distribui suas roupas para lojistas de pequeno e de médio porte.

As sacoleiras têm papel importante nas vendas de cinco empresas, embora duas delas – Formato Z e Novatta – citem que o uso simultâneo dos canais *boutiques* e sacoleiras pode gerar prejuízo de imagem da marca junto ao cliente final. Isso pode ser um indicador de segmentação mal definida, pois, conforme explica Evans (2005), nem sempre a segmentação exige o desenvolvimento de um produto diferente para cada grupo, mas pode haver diferenças na promoção ou no canal de distribuição.

Esta questão é evidenciada nas empresas Reserva Natural e Nova D. Ao usar lojas licenciadas e lojas próprias, elas deliberadamente criam exclusividade na distribuição, como forma de posicionar suas marcas. A Nova D, que vende somente em lojas próprias, cogita implantar sistema de franquia de sua marca.

Nesse sentido, merece destaque a fala de uma das empresárias da Nova D, quando explica que a venda no atacado é interessante pelo volume, mas é preciso optar: ou se vende a *marca* ou se vende *commodity*.

A verificação dos tipos de clientes intermediários das fábricas de roupas pretendeu mostrar se seus canais de distribuição estão alinhados com a segmentação de mercado, descrita mais à frente. Kotler (1999) cita passos básicos na prática de *marketing*, nos quais a definição de segmentação precede o *mix* formado por produto, preço, praça, ou canais de distribuição, e promoção.

O perfil dos clientes finais é apresentado no QUADRO 6:

Descrição	Empresa
Mulher de 15 a 30 anos.	Novatta
Mulher de 20 a 40 anos.	Limiar
<i>Jovem senhora</i> de 25 a 30 anos.	Terra Mística
Mulher de 25 a 60 anos.	Symon Rio
Mulher de 25 a 50 anos, foco na faixa de 30 a 40 anos, mas podendo atrair também a partir de 18 anos.	Reserva Natural
Mulher de 25 a 50 anos.	Nova D

Quadro 6 - Perfil de clientes finais  
Fonte: Dados da pesquisa

(Continua...)

Descrição	Empresa
Senhoras de 50 e 60 anos.	Sigilo
Mulher jovem e <i>jovem senhora</i> .	Pele Macia Kiwi Rharous
Faixa etária um pouco acima do público adolescente.	Formato Z
Mulheres que vestem tamanhos especiais.	Symon Rio Rharous Terra Mística
Mulheres que buscam o que está na moda, na novela.	Symon Rio Formato Z Novatta
Mulher despojada que busca bem-estar e valoriza qualidade.	Terra Mística
Mulher que é profissional, que trabalha, professoras, dentistas, mulher independente, mulheres bonitas, que se cuidam.	Formato Z
Mulheres de classe A-B, mulheres com maior poder de compra.	Reserva Natural Kiwi Terra Mística
Mulher que gosta de roupa de qualidade, tanto na matéria-prima quanto no acabamento, valoriza a moda, a boa modelagem.	Kiwi
Conservadoras e as que são adeptas da <i>modinha</i> .	Rharous
Mulher que sabe o que é qualidade, entende o que é moda e quer uma roupa mais durável... a maioria trabalha, tem uma carreira, uma profissão, uma história.	Nova D
Mulher que trabalha e tem seu dinheiro próprio.	Limiar

Quadro 6 - Perfil de clientes finais

(Conclusão)

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se pelos relatos dos empresários que a maior parte das roupas é direcionada aos adultos. Todos os entrevistados utilizaram a faixa etária para descrever o perfil dos seus clientes finais, sendo que nove deles também buscaram descrever as usuárias das roupas por seu estilo (conservadoras, despojadas, adeptas da *modinha*), ocupação (profissionais liberais), classe socioeconômica, ou pelos benefícios buscados (tamanhos especiais e qualidade).

Vê-se que, conforme Schiffman e Kanuk (2000), as empresas mencionam formas híbridas de segmentação quando correlacionam aspectos demográficos como a faixa etária, e estilo de vida, quando mencionam *mulher que sabe o que quer*, *mulher despojada*, *mulher independente*. As características de personalidade são especialmente úteis para os argumentos da publicidade e em, alguns casos, para embalagens e marcas (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

Observa-se, entretanto, que para algumas empresas analisadas a descrição do perfil do cliente final é inconsistente, com faixas etárias atendidas muito distantes uma da outra. O empresário da Pele Macia verbalizou dificuldade em definir seu público-

alvo. Outras empresas, em contrapartida, apontam os benefícios da segmentação, como a empresária da Nova D, que afirma que *ao atuar em um nicho, você passa a conhecer o seu cliente, e ele entende o que você está falando*.

Seis empresários não percebem diferenças de perfil entre os clientes de âmbito local e os de âmbito nacional. Os entrevistados da Terra Mística, Reserva Natural e Nova D afirmam que os clientes de Passos percebem os preços como *caros*, e o empresário da Novatta acredita que clientes *de fora* dão mais valor às roupas das fábricas passenses, pois entendem o que é qualidade.

O empresário da Symon Rio menciona que o cliente de Passos é mais exigente, possivelmente pelo fato de poder comparar variadas fabricações.

Em relação ao terceiro objetivo - *Identificar de que forma são feitas a segmentação de mercado e a seleção de mercado-alvo por confecções de roupas femininas de Passos* - o QUADRO 7 traz uma síntese dos resultados acerca de como os empresários identificam os possíveis segmentos a ser atendidos.

<b>Descrição</b>	<b>Marcas</b>
Observação do mercado e de demandas não atendidas.	Sigilo Terra Mística Novatta Rharous Nova D
Premissa de que a mulher consome mais roupas.	Sigilo Symon Rio Terra Mística Novatta Kiwi Rharous Limiar
Aptidão ou gosto pessoal do empresário.	Formato Z Rharous Nova D Limiar
Facilidade de produção.	Sigilo Symon Rio Limiar
<i>Know-how</i> obtido em trabalho anterior.	Terra Mística Pele Macia Novatta

Quadro 7 - Formas de segmentação de mercado  
Fonte: Dados da pesquisa

(Continua...)



Descrição	Marcas
Pesquisa de mercado.	Symon Rio Reserva Natural Nova D
Registros de vendas (indicação de grupos de clientes que compravam mais).	Reserva Natural Rharous Nova D Limiar
Consultoria de <i>marketing</i> .	Reserva Natural Nova D
Faixa etária que consome mais	Kiwi

Quadro 7 - Formas de segmentação de mercado

(Conclusão.)

Fonte: Dados da pesquisa

Vê-se que a maioria identificou seus segmentos empiricamente, por meio de observação e diante do senso comum de que a mulher “consome mais”, em especial a jovem.

Três entrevistados afirmam ter feito sua definição de mercado-alvo com base em pesquisa de marketing ou por meio de consultoria especializada. É interessante observar que na Symon Rio e na Formato Z os produtos são de alguma forma modificados em função de diferentes segmentos atendidos: no caso da primeira, em função do clima de diferentes regiões do País, na segunda, para acompanhar o envelhecimento das clientes.

Os resultados da pesquisa demonstram o que afirmam Urdan e Urdan (2009), de que a seleção do alvo varia em função da atratividade dos segmentos, por sua vez avaliada em termos de volumes de vendas, perspectivas de crescimento, grau de concorrência, compatibilidade com os recursos da empresa – onde se incluem os aspectos de aptidão pessoal do empresário e a complexidade de produção de um determinado modelo de roupa -, grau de risco e nível de rentabilidade.

Em relação à seleção de mercado-alvo, com apoio em Kotler (2000) e em Schiffman e Kanuk (2000), conclui-se que a maioria das empresas analisadas pratica o *marketing* concentrado quando se dirige a um único segmento. Praticam formalmente o que Kotler (2000) chama de *especialização seletiva* as empresas Terra Mística (com uma linha de tamanhos convencionais e outra de tamanhos especiais) e Nova Dimensão (com as marcas Nova D e *Kollok*). A Malabarís caminha rumo à prática da especialização por mercado – atender várias necessidades de um

grupo em particular - quando oferece ao mesmo segmento as roupas Reserva Natural e a Linha Bem-Estar (água de cheiro, saís, pijama e outros itens), e também a Nova D, com a linha de artigos de decoração Nova D Home.

Verifica-se ainda que, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), poucas estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Nos casos das confecções passenses, os relatos apontam que, ainda que algumas tenham se utilizado de pesquisas de mercado e consultoria, as escolhas do segmento-alvo emergiram da prática obtida com testes de mercado. Posteriormente, num estágio mais maduro, passaram a realizar estratégias planejadas.

No QUADRO 8, o quarto objetivo – *Identificar a forma como é feito o posicionamento de marketing por confecções de roupas femininas de Passos.*

<b>Descrição</b>	<b>Marcas</b>
Qualidade, visual e conforto.	Sigilo
Roupas para senhoras.	Sigilo
Qualidade, variedade de modelos e preço baixo.	Symon Rio
Roupas de tamanhos especiais.	Symon Rio Rharous Terra Mística
Empresa preocupada com a natureza e a sustentabilidade.	Reserva Natural Symon Rio Terra Mística
Roupa que seduz, confortável e bonita.	Terra Mística
Qualidade, conforto, roupa antenada e <i>para usar de verdade</i> .	Reserva Natural
Modelagem atual, tecidos e estampas diferenciadas, roupa bem-acabada, preço médio.	Pele Macia
Roupa bonita, moderna, bem-feita e diferente.	Formato Z
Qualidade, roupa que dura, ao mesmo tempo em que é bonita e apresenta novidade.	Novatta
Moda contemporânea, que veste bem e faz se sentir bem, que dura na estação e tem perfil demarcado.	Kiwi
Satisfação do cliente, para ocasiões festivas ou para o dia a dia.	Rharous
Elegância.	Nova D
Qualidade média e preço médio.	Limiar

Quadro 8 - Formas de posicionamento

Fonte: Dados da pesquisa

Os atributos *qualidade, bem acabada ou bem-feita* são citados por sete entrevistados, enquanto cinco falaram de aspectos ligados a *conforto, modelagem e*

*vestir bem*. Os aspectos ligados a *visual, beleza, tecidos diferenciados e sedução*, foram mencionados também por cinco entrevistados. Três fizeram menção ao preço como item de posicionamento e outros três pretendem posicionar suas marcas em associação com *a natureza e a sustentabilidade*. Vale citar ainda os posicionamentos por *tamanhos especiais, moda contemporânea e elegância*.

Ries e Trout (2002) definem que o posicionamento consiste em colocar um benefício-chave na mente do cliente em potencial. Isso é feito, segundo eles, utilizando-se uma ideia principal, expressa em toda a comunicação da marca. Para eles, quando a marca quer ser tudo para todos não haverá um posicionamento de *marketing*.

Assim, vê-se que, segundo os entrevistados, suas marcas pretendem comunicar vários atributos ao mesmo tempo, o que dificulta o processo de posicionamento de *marketing*. Ora falam em qualidade, ora em preço, ora ainda em conforto ou situações de uso. Durante as entrevistas, somente a marca Nova D utilizou uma única ideia para descrever seu posicionamento, que foi o da elegância.

Mas Hooley, Saunders e Piercy (2001) argumentam que enquanto o enfoque de Ries e Trout era altamente voltado para a imagem da marca, o posicionamento competitivo deve ser mais abrangente, reconhecendo o impacto de cada aspecto da oferta nos clientes, e como isso cria algum valor de diferenciação.

Nesse sentido, a empresa Terra Mística demonstra especial preocupação em relação ao cliente intermediário quando diz que deseja *ser reconhecida como empresa parceira e de excelente atendimento*. Segundo o entrevistado desta empresa, a reestruturação e o resgate do atendimento eficaz ao cliente intermediário *reposicionaram* a marca no mercado.

Na tentativa de verificar o grau de sustentação do posicionamento adotado pelas empresas, foi inserida no roteiro das entrevistas a questão *Se o(a) Sr.(a) pudesse descrever a marca de suas roupas como uma mulher, como essa mulher seria?*, cujos resultados são mostrados no QUADRO 9.

Descrição	Marcas
<i>Seria muito bonita, muito boa de combinar”</i>	Sigilo
<i>Não seria necessariamente bonita, ou ‘fogosa’, mas uma mulher bastante determinada, insinuante e batalhadora.</i>	Symon Rio
<i>Com certeza seria linda, feliz, vaidosa, despojada, que gostasse se vestir bem, se sentir bem, perfume legal, uma mulher plena, inteligente, esse é o desejo da Terra Mística.</i>	Terra Mística
<i>Essa mulher desejosa de ser livre, de ser moderna, de ser... desejada, porém não abre mão do conforto, da liberdade... Que quer ser admirada, quer ter o sossego de envelhecer sem perder o brilho, mulher que está na luta.</i>	Reserva Natural
<i>Seria bonita e bem vestida.</i>	Pele Macia
<i>Bonita, corpo bom, não é mocinha, é mulher, muito moderna, com um sapato moderno, que valoriza a roupa, uma boa bolsa. Vai para uma balada bonita, moderna, minhas sobrinhas de 24, 25 anos usam minha roupa, colocam um saltão, uma bolsa bonita e ficam lindas.</i>	Formato Z
<i>A mulher mais bem tratada do mundo.</i>	Novatta
<i>Teria entre 1,60m e 1,70m, que cuida bem da aparência, gosta de se vestir bem, cuida do corpo, da saúde, está sempre se observando, enfim uma mulher atual que gosta de se vestir bem.</i>	Kiwi
<i>Uma pessoa com estatura média, o peso um pouco acima, um pouco mais elevado, porque é o perfil dela, é o que idealizei, não vejo uma adolescente vestindo Rharous, pode vestir, desde que tenha um manequim acima do da idade dela.</i>	Rharous
<i>É mais uma coisa de interior da pessoa, a mulher segura, decidida, o que a gente mais gosta de ouvir das clientes é “com a sua roupa eu vou a qualquer lugar e estou bem. Não é uma mulher de 1,80 m, modelo e atriz, é uma mulher que sabe entrar e sair de qualquer lugar. A grande dificuldade de todo mundo é acertar, é isso que a gente propõe, vender além da elegância, vender segurança.</i>	Nova D
<i>Segundo a empresária, a marca é espelhada nela própria.</i>	Limiar

Quadro 9 - Personificação da marca

(Conclusão)

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que a maioria dos empresários consegue personificar sua marca, embora nem sempre isso fique evidente na comunicação com os públicos. Vale destacar a fala do empresário da marca Kiwi, que afirma que se ao ouvir o nome de uma marca não se consegue visualizar o que ela produz, então essa marca está com um problema.

As falas dos empresários vão ao encontro do que diz Braga (2005), de que a roupa informa quem as pessoas são e pensam, funcionando como um *estratificador social*. Também conforme apontam Garcia e Miranda (2005), a moda feminina se transformou em instrumento de teatralização, autoestima e transformação.

Ainda com relação ao objetivo de verificar o posicionamento das marcas estudadas, foram identificadas as ferramentas de comunicação utilizadas pelas respectivas fábricas, apresentadas no QUADRO 10.

<b>Ferramentas citadas</b>	<b>Marcas</b>
Catálogo impresso.	Symon Rio Terra Mística Reserva Natural Pele Macia Nova D
<i>Look Book</i> (catálogo de todas as peças e respectivos códigos numéricos).	Terra Mística Reserva Natural
Anúncios em jornal.	Symon Terra Mística Reserva Natural Nova D Rharous Formato Z Limiar
Anúncios em revista.	Symon Terra Mística Reserva Natural Formato Z Limiar
Banners para pontos de venda.	Terra Mística Reserva Natural
Look Book.	Terra Mística Reserva Natural
Folderes.	Symon Rio Reserva Natural Nova D
Outdoors.	Reserva Natural Limiar
Assessoria de imprensa Site próprio	Reserva Natural Symon Rio Terra Mística Reserva Natural Nova D Limiar
Marketing direto (postagem física ou e-mail marketing).	Symon Rio Reserva Natural Nova D Kiwi Rharous Limiar
Eventos para públicos intermediários e finais.	Reserva Natural Terra Mística Nova D
Embalagens e papelaria personalizada.	Todas
Boca a boca.	Sigilo Terra Mística

Quadro 10 - Comunicação com o mercado  
Fonte: Dados da pesquisa

(Continua...)

Ferramentas citadas	Marcas
Participação nos eventos promocionais da associação de fabricantes.	Sigilo Symon Rio Terra Mística Pele Macia Kiwi Rharous Limiar
Patrocínio de publicidade do cliente intermediário.	Terra Mística Limiar
Notas em coluna social de jornal impresso.	Pele Macia Reserva Natural Nova D
Publicidade <i>em site</i> de terceiros.	Formato Z
TV.	Formato Z
Mídia eletrônica <i>indoor</i> .	Formato Z Rharous Nova D

Quadro 10 - Comunicação com o mercado  
Fonte: Dados da pesquisa

(Conclusão)

Cobra (2007) cita a importância da comunicação para influenciar o consumo de moda: revistas, jornais, filmes, *internet* e mídia *outdoor* e *indoor*. Com exceção da marca Sigilo, que se limita às embalagens e papelaria personalizada, as demais investem na produção de algum material publicitário, em diferentes níveis de sofisticação de canais e mensagens.

O apelo visual das imagens é o mais usado pelas empresas pesquisadas, nos catálogos e anúncios impressos. São cinco as que fazem uso da *internet* e apenas a Formato Z mencionou já ter anunciado em TV. Conforme Schmid (2004), a assessoria de imprensa é bastante usada para noticiar lançamentos da marca e ações da empresa do setor de moda, ferramenta que é utilizada pela Reserva Natural.

Além dos instrumentos formais de publicidade – em seus formatos impressos e eletrônicos –, os empresários citaram o atendimento pessoal, o pós-venda e a ambientação do ponto de venda como importantes mecanismos de comunicação com o consumidor.

Em relação às lojas físicas, os empresários mencionaram a importância de inovar a ambientação como atrativo para o cliente. O caso da Nova D, por vender as roupas

unicamente em seus canais próprios, merece uma análise à parte. Na entrevista, falou-se do cuidado em ambientar a loja em consonância com o posicionamento da marca, que é a elegância.

Em relação ao ponto de venda, Demetresco (2007) trata do papel das vitrines de moda, que, por meio de estímulos sensoriais, como imagens, luzes, temperaturas e fragrâncias, estimulam a compra. Também Gracioso (2007) fala em *templos de consumo* lúdicos e descontraídos.

A pesquisa documental, feita por meio de materiais fornecidos pelos entrevistados, complementa os aspectos de comunicação com o mercado, mencionados pelos empresários.

A qualidade dos catálogos impressos das marcas Reserva Natural, Terra Mística e Nova D evidencia maior investimento financeiro e maior amadurecimento nas ações publicitárias. As produções fotográficas são coerentes com os segmentos-alvo e com os posicionamentos defendidos pelas marcas.

A Pele Macia citou que já produziu catálogo, mas não possuía uma amostra na ocasião da pesquisa. A Symon Rio forneceu amostras de catálogos, e percebe-se o esforço da marca para estar em sintonia com a consumidora, com a contratação de modelo fotográfico na mesma faixa etária das clientes finais. Porém, a argumentação dos textos no catálogo e no *site* divergem, ora chamando a atenção para a *força da mulher*, ora para a questão da sustentabilidade. Nota-se também contradição em parte do texto de apresentação no *site*, que se refere à força da mulher, mas, ao mesmo tempo menciona *mercado predominantemente masculino*.

Não foi possível analisar imagens de produção de moda das marcas Pele Macia, Sigilo, Rharous, Novatta e Kiwi. Na fachada da loja da Limiar, um painel do tipo *frontlight* exhibe uma foto de uma modelo usando vestido, imagem ambientada em uma cachoeira, remetendo à *moda jovem*. O DVD fornecido pela Formato Z traz fotos e música que remetem à moda da jovem mulher, em estilo casual e descontraído. Nos materiais das marcas Sigilo e Rharous, percebe-se um aspecto

mais conservador, coerente com o que foi informado nas entrevistas. Pele Macia, Novatta e Kiwi fazem uso de cores e materiais voltados ao público jovem.

Nos materiais impressos e de embalagens de todas as marcas, nota-se a preocupação com a identidade visual. Algumas empresas renovaram seus logotipos ao longo do tempo.

O acesso aos *sites* das marcas – exceto Limiar, que não estava *on line* – permitiu confrontar as percepções geradas nas entrevistas e na análise do material impresso.

O *site* da Symon Rio tem acesso fácil e traz as principais informações que se esperam desse canal. Os *sites* da Terra Mística e Reserva Natural, ambas as marcas posicionadas com o tema da moda de fibras naturais, são sonorizados com músicas pertinentes ao seu público-alvo e trazem informações úteis a ambos os públicos, intermediário e final. No *site* da Reserva Natural, são vastas as informações institucionais e também sobre a história do surgimento da marca.

Conforme Erner (2005), a moda conta histórias, com temas chamativos e imagens, e o indivíduo tem necessidade de narrar histórias, para si e para o outro. O mesmo fenômeno de *contar histórias* está presente no *site* da Nova D. Com a coleção de inverno ambientada nos anos 50, a marca conta a história das divas do cinema, provocando a identificação das consumidoras com uma época elegante e misteriosa.

Por fim, quanto ao último objetivo específico - *Identificar, na percepção de empresários, o papel da gestão estratégica de marketing nos resultados da empresa*, foi inserida no roteiro de entrevista a questão *A que o(a) Sr.(a) atribui os resultados positivos da fábrica no mercado?* O resumo das respostas está no QUADRO 11.



<b>Respostas dos entrevistados</b>	<b>Marcas</b>
Trabalho árduo, perseverança, dedicação	Sigilo Symon Rio Terra Mística Reserva Natural Novatta Kiwi Rharous Nova D
Escolha acertada do público-alvo como um dos fatores de sucesso	Sigilo Kiwi Limiar
Manter foco no público-alvo escolhido	Pele Macia Formato Z
Fidelidade à estratégia escolhida	Nova D
Profissionalização da gestão - consultoria, pesquisas	Reserva Natural Kiwi Nova D
Bom gosto da roupa, saber fazer roupa	Pele Macia
Bom gosto na fabricação da roupa, à boa qualidade do material usado e ao acabamento bem feito	Formato Z
Qualidade e inovação	Novatta
Boa equipe de trabalho, antenada na moda, “pé no chão”	Limiar

Quadro 11 - A que os empresários atribuem os resultados positivos da fábrica

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria respondeu, em primeiro lugar: trabalho e perseverança. Mas neste e em momentos anteriores das entrevistas, oito empresários mencionaram de alguma forma o papel da gestão estratégica de marketing no desempenho das suas fábricas. Formato Z, Terra Mística, Sigilo, Limiar e Pele Macia relataram que a escolha de público-alvo determinou o crescimento ou a sobrevivência da empresa.

Também o entrevistado da Kiwi relatou a mudança de segmentação de mercado, passando de um público mais maduro para um cliente final jovem e mais propenso ao consumo.

Em mais de um momento, as entrevistadas da Nova D mencionaram a importância de se ater à estratégia, como quando citam que várias vezes disseram *não* a clientes intermediários que desejavam vender suas roupas, comercializadas somente em suas lojas próprias.

Na entrevista com a dirigente da Reserva Natural, fica claro o papel da consultoria de marketing, que envolveu, entre outras ações, pesquisas de posicionamento da marca.

Os relatos apontam que para a maioria dos entrevistados, o uso de ferramentas de gestão estratégica de marketing – segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento – influenciou os resultados da empresa. Mesmo que de forma emergente, a utilização de estratégias de marketing contribuiu para que essas fábricas mantivessem seu espaço de mercado, em alguns dos casos, com evidente crescimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário de crescente oferta de produtos e serviços ao consumidor, as empresas são desafiadas a encontrar formas de defender seu espaço. A literatura demonstra que as organizações são capazes de tomar decisões estratégicas que as coloquem em posição de vantagem, e entre essas decisões está a que envolve a interação com o mercado.

As atenções para a relação entre empresa, produtos e mercado se iniciaram na década de 1960, e na atualidade diferentes autores concordam que o estabelecimento de uma vantagem competitiva passa pela gestão estratégica de *marketing*.

*Marketing* consiste no entendimento das transações entre organizações e indivíduos para o atendimento de necessidades ou desejos. O processo de *marketing* envolve três etapas: a análise do ambiente de *marketing*, com suas oportunidades e ameaças; a gestão estratégica de *marketing*, que trata das decisões da empresa quanto a segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo e posicionamento; e a gestão do composto de *marketing*, que cuida das decisões envolvendo produto, distribuição, preço e promoção.

A etapa intermediária, da gestão estratégica, é essencial para as organizações, na medida em que fornecerá as diretrizes para as ações do composto de *marketing*. Por essa razão, a gestão estratégica de *marketing* foi o tema central dessa pesquisa, que adotou como campo de estudo o polo confeccionista de Passos, município do sudoeste mineiro.

Com participação relevante na indústria e na economia brasileira, o setor de confecções é formado por um grande número de empresas de pequeno porte e marcado por alto grau de competição. Em Passos, a indústria confeccionista se desenvolveu na década de 1980, também caracterizada por pequenas fábricas de roupas, em geral empresas familiares.

A APICON, associação local dos fabricantes de roupas, estima que 300 empresas participem da cadeia confeccionista em Passos, entre fábricas, facções, lavanderias e empresas de bordados. São em número aproximado de 80 as fábricas que produzem e comercializam roupas com marca própria.

Ao longo de quase 30 anos de existência de fábrica de roupas em Passos, entretanto, observou-se o fechamento de várias delas, ao passo que algumas prosperaram. O que teria permitido a permanência no mercado e, em alguns casos, o crescimento de parte dessas fábricas? Nota-se que alguns fabricantes foram hábeis em sua interação com o mercado, direcionando suas roupas a grupos de mulheres com necessidades específicas.

Assim, a curiosidade pessoal da pesquisadora foi transformada no objetivo de *descrever como se configura a gestão estratégica de marketing em fábricas de roupas femininas com mais de dez anos de existência e com marca própria do polo confeccionista de Passos, Minas Gerais.*

Nos critérios metodológicos adotados, eram 16 os fabricantes de roupa feminina com mais de dez anos de fundação, dos quais 11 aceitaram participar da pesquisa. Realizou-se um estudo de casos múltiplos, por meio de entrevistas semiestruturadas com dirigentes das fábricas, além de pesquisa documental. Os dados foram interpretados sob a técnica de análise de conteúdo.

Os relatos das 11 empresas, tal como um trabalho de *patchwork*, permitiram costurar um cenário da estratégia de *marketing* por elas adotada. A partir de aptidões pessoais, observação do mercado e doses de intuição, os entrevistados empreenderam seus negócios nas décadas de 1980 e 1990.

A pesquisa revelou que em todas as empresas as decisões envolvendo gestão estratégica de *marketing* emergiram de experiências, testes de mercado, erros e acertos. Somente duas delas afirmaram que num momento posterior da vida da organização passaram a adotar estratégias deliberadas.

Nas empresas pesquisadas, constata-se que três fizeram uso de pesquisas de mercado ou de consultoria especializada para selecionar seu mercado-alvo e posicionar suas marcas. Embora essas empresas não tenham fornecido relatórios de pesquisa ou planos de *marketing* para análise, pressupõe-se que tenham mensurado a consistência e a viabilidade de segmentar um mercado, conforme recomenda a literatura.

Todos os entrevistados manifestaram, em menor ou maior grau, a preocupação em definir seu público-alvo e a ele fazer uma oferta diferenciada. Pode-se afirmar que a moda é naturalmente segmentada, pois atinge diferentes públicos consumidores ao longo de seu ciclo de vida: inovadores, aqueles que consomem os produtos recém-lançados; os adotadores, que aguardam a fase de crescimento dos produtos, para usá-los; os seguidores, que são os usuários na fase de maturidade do produto; e os retardatários, que só usam os produtos quando esses estão saindo de moda.

Nesse sentido, observa-se que a maioria das fábricas estudadas vai ao encontro dos consumidores adotadores e seguidores, já que oito delas produzem no sistema de pronta entrega, a partir do que já foi lançado nos eventos oficiais de moda e na mídia, ou seja, o sistema denominado *circuito curto*.

As fábricas pesquisadas também se encaixam na teoria de moda *trickle-down*, que consiste na adoção de peças pela elite de estilistas, divulgadores e primeiros usuários, de camadas sociais privilegiadas, para em seguida, celebridades atuarem como *displays* das roupas - é o caso de peças usadas por personagens de filmes e novelas, que serão copiados pela massa.

Conforme os autores de estratégia, as empresas de moda que aguardam a consolidação de modelos de roupas pelos líderes seriam consideradas seguidoras. Isso não significa que não possam ter bom desempenho, mas, em geral, são obrigadas a operar com escala para obter vantagens de custo. Nesse sentido, algumas das empresas pesquisadas que afirmam fabricar *o que está na moda atual e nas novelas* atuam no chamado *circuito curto*, mas produzem maior número de roupas que outras fábricas, o que indica que possam ter obtido vantagem com escala.

A literatura aponta que empresas que não encontram sua definição de mercado, ficam num *meio-termo*, impedidas de crescer. Esta parece ser a situação das empresas da chamada *modinha*, uma vez que há uma incidência muito grande desse *posicionamento* entre os fabricantes pesquisados.

Em contrapartida, as empresas que fizeram uso de pesquisa de mercado para verificar a percepção de seus clientes finais, foram mais hábeis na construção de seu posicionamento de marca e, ainda, diversificaram os negócios, com a implantação de linhas de produtos distintas das roupas.

É interessante observar que entre os próprios entrevistados algumas fábricas do polo são citadas e reconhecidas pelo seu posicionamento. Possivelmente isso se deve, além da adequação de seu produto ao segmento escolhido, ao investimento em comunicação promocional. A comunicação é o meio mais forte de posicionar o produto na mente do consumidor.

De outro lado, as empresas que afirmam investir de forma modesta na comunicação, também parecem alcançar posicionamentos de *marketing*, como as *roupas para senhoras* e *roupas de tamanhos especiais*. Isso é possível quando as empresas mantêm o foco no público escolhido. Isso confirma teóricos que dizem que a prática de segmentação é relevante para empresas menores – caso das fábricas passenses - pois possibilita que criem nichos defensíveis.

#### . Limitações da pesquisa

As limitações deste estudo ocorreram sob dois aspectos. Primeira, a dificuldade de acesso aos empresários. Embora houvesse uma amostra pequena a ser investigada – 16 empresas, conforme critérios metodológicos adotados –, nem todos os dirigentes das fábricas se dispuseram a atender a pesquisadora, pois isso demandaria de pelo menos uma hora em suas agendas para realizar a entrevista. Dentre os que participaram do estudo, alguns exigiram um período de dois meses entre os contatos iniciais e a realização da entrevista.

A segunda prende-se à limitação na metodologia da pesquisa. A abordagem qualitativa foi adotada em função dos objetivos de entender *como e por que* as fábricas de roupas adotam gestão estratégica. Ainda que se utilizem critérios aceitos pela comunidade científica para a coleta e análise de dados qualitativos, as interpretações de entrevistas e de documentos estão sujeitas a algum tipo de influência pessoal do pesquisador. Entretanto, acredita-se que os resultados foram satisfatórios e atenderam plenamente ao propósito da pesquisa.

#### . Sugestões para futuras pesquisas

Diante da importância econômica do setor produtivo confeccionista para Passos, Minas Gerais e Brasil, seria útil pesquisar quantitativamente a adoção da gestão estratégica de marketing pelas centenas de pequenas e médias fábricas de roupas. Isso geraria estatísticas para um *raio-x* do setor, possibilitando corrigir deficiências e fortalecer a classe desses empresários.

Outra possibilidade de futura pesquisa consiste em confrontar as informações acerca da gestão estratégica fornecidas pelos fabricantes com a percepção de clientes intermediários e finais. Neste estudo, tal triangulação de dados não foi recomendada, diante da dificuldade de acesso aos clientes finais das 11 empresas confeccionistas.

O assunto também permite explorar a relação entre consumidores e marcas, tão típica no mundo da moda.

Ainda, os resultados da pesquisa trazem nas entrelinhas o relevante papel do comportamento empreendedor nas empresas de pequeno e médio porte. Tem-se também o fato de que de 12 pessoas entrevistadas, seis eram mulheres, sinalizando para a possibilidade de estudos sobre gênero - no caso, *a mulher empreendedora*.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO - ABIT. Disponível em <[http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id\\_menu=1&id\\_sub=4&idioma=PT](http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&id_sub=4&idioma=PT)>. Acesso em: 05 jun. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO - ABIT. Disponível em: [http://www.abit.org.br/site/noticia\\_detalhe.asp?controle=2&id\\_menu=20&idioma=PT&id\\_noticia=620](http://www.abit.org.br/site/noticia_detalhe.asp?controle=2&id_menu=20&idioma=PT&id_noticia=620)>. Acesso em: 23 jan. 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO - ABRAVEST. Disponível em: <<http://www.abraviest.org.br>>. Acesso em: 30 jan. 2008.

ATTMANN, Julianne T.; JOHNSON, Tricia W. Compulsive consumption behaviours: investigating relationships among binge eating, compulsive clothing buying and fashion orientation. **International Journal of Consumer Studies**. Caerphilly: Wiley-Blackwell, 2009. v. 33, p.267-273. Disponível em: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/122197869/PDFSTART>> Acesso em 21 jun. 2009.

BARBOSA, João Pedro Pereira. **A indústria de confecção de Passos/MG e a capacitação de sua mão-de-obra**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas de Franca, Franca. 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BLECHER, Nelson. A brasileira que construiu uma marca global. **Exame**, São Paulo, Abril, p.20 - 27, 5 jul. 2006,.

BRAGA, João. **Reflexões sobre moda**. v. 1, 2. ed. São Paulo: Anhembi-Morumbi, 2005.

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

DEMETRESCO, Sylvia. Visual merchandising e marketing de moda. In: COBRA, Marcos. **Marketing e moda**. São Paulo: SENAC São Paulo/Cobra Editora & Marketing, 2007.



DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

ERNER, Guillaume. **Vítimas da moda?** Como a criamos, porque a seguimos. São Paulo: Senac São Paulo, 2005.

EVANS, Martin. Segmentação de mercado. In: BAKER, J. (Org.) **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio**: minidicionário da língua portuguesa dicionário. 7. Ed. Curitiba: Positivo, 2008.

FOLHA DA MANHÃ. Passos: Empresa Jornalística Santa Marta. 29 jun. 2008, p. 3.

FOLHA DA MANHÃ. Passos: Empresa Jornalística Santa Marta. 14 ago. 2008, p. 4.

GARCIA, Carol; MIRANDA, Ana Paula de. **Moda é comunicação**: experiências, memórias, vínculos. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico**: Planejamento estratégico orientado para o mercado. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIA TURÍSTICO DE PASSOS. Disponível em <<http://www.guiapassos.com.br>>. Acesso em 30 jan. 2008.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

INDICADORES IBGE. **Pesquisa mensal de comércio** – março 2010. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/servidor\\_arquivos\\_est/](http://www.ibge.gov.br/servidor_arquivos_est/)>. Acesso em: 05 jun. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> Acesso em: 30 jun. 2009.

JOHNSON, Lisa; LEARNED, Andrea. **Por que as mulheres compram?** Estratégias de *marketing* para atingir um novo público. São Paulo: Futura, 2005.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KELLER, Kevin Lane. **Excelência em marketing**: os novos imperativos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 1 DVD, son., color.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 14. ed. São Paulo: Futura, 1999.

LIMA, Miguel; SAPIRO, Arão; VILHENA, João Baptista; GANGANA, Maurício. **Gestão de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Maria Helena. Havaianas Globalizadas. **Exame: melhores e maiores**. São Paulo: Abril, ago. 2007.

MINZTBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PERFIL econômico de Minas Gerais. Disponível em <<http://www.fiemg.org.br>>. Acesso em: 01 nov 2009.

PINHEIRO, Roberto M. *et al.* **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIBEIRO, Cleonice Alves. **Estratégias das empresas de confecção de jeans do polo de moda Barro Preto em Belo Horizonte: um estudo de três casos**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2007.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

RIES, Al; TROUT, Jack. **As 22 consagradas leis do marketing**. São Paulo: Makron Books : Madia e Associados, 1993.

RIES, Al. **As leis vencedoras do marketing: como elas determinam o sucesso ou o fracasso da sua empresa**. São Paulo: HSM Management, 1999. 1 fita de vídeo (50 min.), son., color.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROUPA para a baixa renda: um polo de confecção em Pernambuco é o segundo maior produtor de jeans do país. **Exame**. São Paulo: Abril, 29 jun. 2006. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0871/economia/m0082830.html>>. Acesso em: 30 jan. 2008.

SARQUIS, Aléssio Bessa. **Marketing para pequenas empresas: a indústria da confecção**. São Paulo: Senac, 2003.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.

SCHMID, Erika. **Marketing de varejo de moda: uma ênfase em médias empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do cliente: indo além do Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SOMOGGI, Laura. **Dá dinheiro. Mas poucos sabem fazer**. **Exame**. São Paulo: Abril, 30 jun. 2005. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0846/marketing/m0079890.html>>. Acesso em: 30 jan. 2008.

TOMANARI, Sílvia Assumpção do Amaral. **Segmentação de mercado com enfoque em valores e estilo de vida (segmentação psicográfica):** um estudo exploratório. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2003. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27148/tde-20082004-142810/>>. Acesso em: 15 mar. 2009.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de *marketing*.** 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

TROIANO, Cecília Russo. **Vida de equilibrista:** dores e delícias da mãe que trabalha. São Paulo: Cultrix, 2007.

VERGARA, Sílvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.) **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

WENSLEY, Robin. Os conceitos básicos da estratégia de marketing. In: BAKER, J. (Org.) **Administração de *marketing*.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso.** 2. ed. São Paulo: Sage, 1994.

## REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

[www.novad.com.br](http://www.novad.com.br)

[www.reservanatural.com.br](http://www.reservanatural.com.br)

[www.symonrio.com.br](http://www.symonrio.com.br)

[www.terramisticamoda.com.br](http://www.terramisticamoda.com.br)

## APÊNDICES

<b>APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semiestruturada.....</b>	<b>198</b>
<b>APÊNDICE B - Lista de materiais para pesquisa documental.....</b>	<b>199</b>

## APÊNDICE A

### Roteiro de entrevista semiestruturada

#### 1. Características gerais das empresas e seus mercados

- 1.1 Como e quando teve início essa fábrica de roupas?
- 1.2 Que tipos de roupas a fábrica produz atualmente?
- 1.3 Como o(a) Sr.(a) descreve o mercado de roupas femininas em Passos?
- 1.4 Como o(a) Sr.(a) descreve o mercado nacional de roupas femininas?
- 1.5 Como é a competição no mercado de roupas femininas?
- 1.6 Como o(a) Sr.(a) descreve os clientes intermediários e finais de seus produtos?
- 1.7 Quais são as diferenças de perfil dos clientes do âmbito local para o âmbito nacional?

#### 2. Segmentação de mercado e seleção de mercado-alvo

- 2.1 Por que a fábrica decidiu pelo mercado consumidor feminino?
- 2.2 Como a fábrica chegou a essa escolha de mercado?
- 2.3 A fábrica realiza pesquisas para identificar características das consumidoras?
- 2.4 Qual ou quais os públicos-alvo atendidos pela fábrica?
- 2.5 Que critérios a fábrica utiliza para selecionar esses públicos-alvo?

#### 3. Posicionamento de marketing

- 3.1 De que modo a fábrica pretende que suas roupas sejam percebidas pelo mercado consumidor?
- 3.2 Se o(a) Sr.(a) pudesse descrever a marca de suas roupas como uma mulher, como essa mulher seria?
- 3.3 Qual o posicionamento de marketing pretendido por essa fábrica?
- 3.4 A fábrica realiza pesquisas para identificar se a percepção dos consumidores corresponde ao posicionamento de marketing pretendido?
- 3.5 Que ferramentas de comunicação com o mercado são usadas?

#### 4. Relação entre desempenho positivo e gestão estratégica de marketing

- 4.1 A que o(a) Sr.(a) atribui os resultados positivos da fábrica no mercado?

## APÊNDICE B

### Lista de materiais para pesquisa documental

1. Declarações de missão, visão e princípios da empresa.
2. Planos de marketing.
3. Relatórios de pesquisas de marketing.
4. Exemplos de anúncios publicitários impressos e eletrônicos, atuais e passados.
5. Catálogos de produtos.
6. Etiquetas de roupas.
7. Embalagens e sacolas personalizadas.
8. Impressos institucionais com logotipo da empresa.
9. Relatórios e fotos de eventos promocionais.
10. Endereço de página na internet.

## **ANEXOS**

<b>ANEXO A - Materiais promocionais das empresas.....</b>	<b>201</b>
---	------------



## ANEXO A

### Materiais promocionais das empresas



Sigilo Indústria e Comércio Ltda.



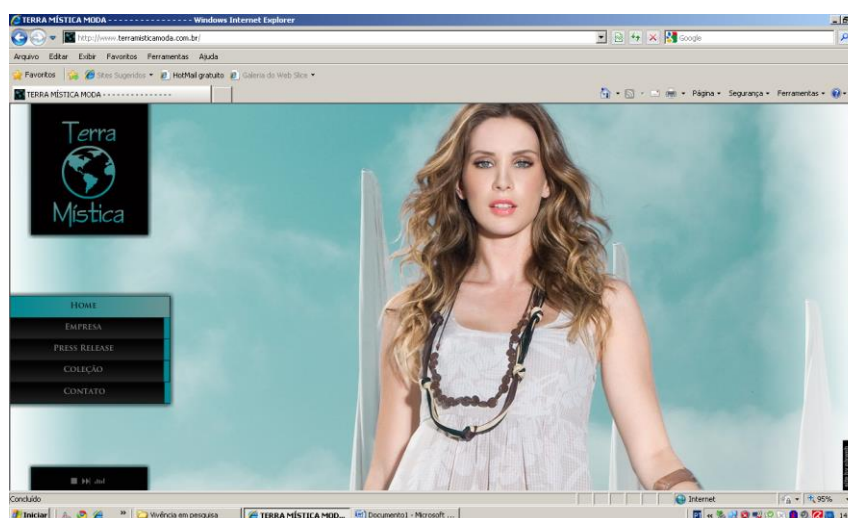
Criações Symon Comércio e Indústria Ltda. – Symon Rio



**Síte da Symon Rio**



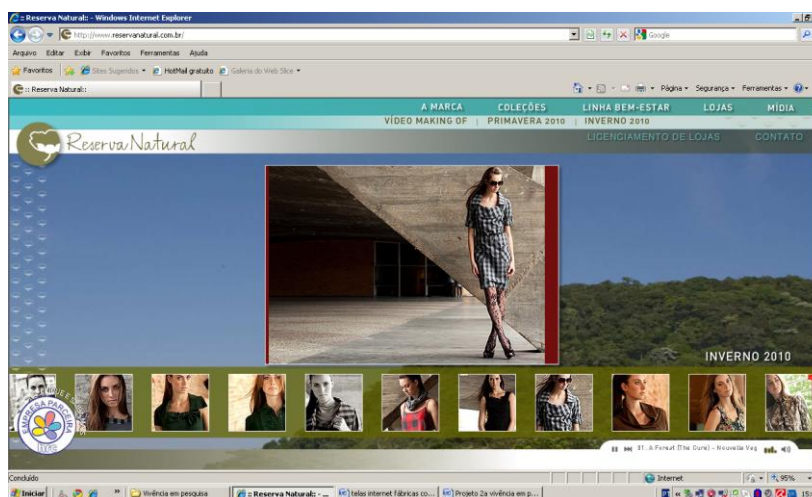
**Terra Mística Ind. e Comércio de Confecções Ltda.**



**Síte da Terra Mística**



**Malabaris Indústria e Comércio de Confeções Ltda. – Reserva Natural**



**Sítio da Reserva Natural**



**Fonseca & Zaidan Ind. e Com. de Confeções Ltda. – Pele Macia**





Fonseca Piassi e Cia. Ltda. – Formato Z



Novata Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Novatta



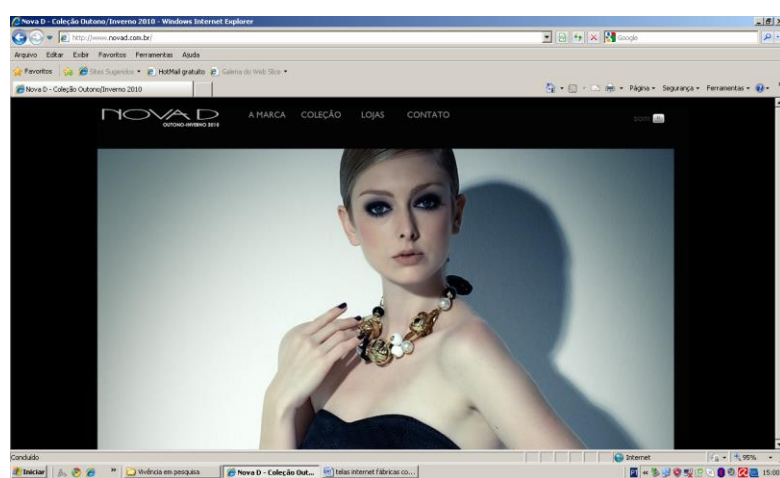
Prótons Indústria e Comércio de Confecções Ltda. – Kiwi



Rharous Indústria e Comércio Ltda.



Nova Dimensão Ind. e Com. de Confeções Ltda.- Nova D



Site da Nova D



**Limiar Indústria e Comércio de Confecções Ltda.**

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE *MARKETING* NA MODA FEMININA:  
um estudo no polo confeccionista de Passos-MG**

Vanessa Braz Cassoli

**Belo Horizonte  
2010**

CASSOLI, Vanessa Braz

C343g

Gestão estratégica de *marketing* na moda feminina: um estudo no polo confeccionista de Passos-MG/ Vanessa Braz Cassoli. –Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2010.

206 fl.

1. Gestão estratégica de *marketing*. 2. Segmentação de mercado. 3. Posicionamento. 4. Indústria confeccionista. I. Jeunon, Ester Eliane (orient.). II. Título.

CDD: 658

Normalização e catalogação: Vanuza Bastos Rodrigues. CRB6: 1172