



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
MPAC - MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E  
CONTROLADORIA**

**MARIA TERESA OLIVEIRA MEIRELLES**

**SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO NA GESTÃO DE MARCAS DO VAREJO  
ATRAVÉS DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS:  
ANÁLISE DE SUA APLICAÇÃO A UMA LOJA DE DEPARTAMENTOS**

**FORTALEZA  
2010**

**MARIA TERESA OLIVEIRA MEIRELLES**

**SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO NA GESTÃO DE MARCAS DO VAREJO  
ATRAVÉS DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS:  
ANÁLISE DE SUA APLICAÇÃO A UMA LOJA DE DEPARTAMENTOS**

Dissertação submetida ao Departamento de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – Mestrado Profissional em Administração e Controladoria – da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Marketing

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Buhamra  
Abreu Romero

**FORTALEZA  
2010**

**MARIA TERESA OLIVEIRA MEIRELLES**

**SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO NA GESTÃO DE MARCAS DO VAREJO  
ATRAVÉS DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS:  
ANÁLISE DE SUA APLICAÇÃO A UMA LOJA DE DEPARTAMENTOS**

Dissertação submetida ao Departamento de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – Mestrado Profissional em Administração e Controladoria – da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.

Aprovada em 27 de Maio de 2010.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Áurio Lúcio Leocádio da Silva  
Universidade de Fortaleza – UNIFOR

Este trabalho é dedicado aos meus pais,  
Maria José e Jorge, pelos valiosos  
princípios e valores a mim transmitidos,  
fonte de tantos sonhos e realizações.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força e direcionamento, ser supremo que rege o Universo e que nos dá vida, inspira e ilumina.

À Orientadora Professora Dr<sup>a</sup> Cláudia Buhamra Abreu Romero, pelo incentivo e acompanhamento, dando-me o apoio, direcionamento, orientação e a luz que me faltavam, com paciência e boa vontade em todo o trabalho realizado e desde o início desta dissertação.

A todos os professores do Mestrado, em especial aos doutores Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo, Áurio Lúcio Leocádio da Silva, Serafim Firmino de Souza Ferraz, Augusto Cézar de Aquino Cabral e Luiz Carlos Murakami, por acreditarem na minha dedicação.

À Empresa na qual trabalho, pela oportunidade de aprendizado e crescimento, principalmente ao Sr. Nilson Morgado e Maria Lucia Félix, pela ajuda e inspiração no desenvolvimento deste projeto.

Aos meus familiares, que, mesmo longe, souberam me proporcionar equilíbrio emocional, paciência e compreensão, compreendendo minhas ausências e participando de forma carinhosa nas várias etapas desta dissertação.

Às minhas amigas de vida acadêmica, Bianca Rocha, Ana Carolina Torres e Beatriz Matos, pela energia positiva com que juntas compartilhamos essa etapa de nossas vidas.

Aos que compartilharam comigo seu conhecimento e contribuíram de alguma forma para o êxito deste trabalho, em especial Rosanna Bustamante.

A todos os meus amigos que, de alguma maneira, partilharam esse projeto/sonho comigo.

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo principal, identificar se a aplicação das Unidades Estratégicas de Negócios (UEN's), em uma Loja de Departamentos, conceito este tradicionalmente aplicado à indústria, permite segmentação múltipla com posicionamento único de mercado. Para orientar o estudo, inicialmente foi realizada fundamentação teórica que focou em avaliar conceitos como: varejo, segmentação de mercado, posicionamento de mercado e estratégia, com ênfase nas unidades estratégicas de negócio. A metodologia de pesquisa foi do tipo exploratória e de natureza qualitativa aplicada na empresa objeto deste trabalho. Como método de pesquisa determinou-se o método estudo de caso, que seria o mais adequado para o foco do trabalho, e utilização de pesquisa documental. Ao trabalhar essas informações, teve como objetivo geral identificar a aplicação das unidades estratégicas de negócios nas lojas de departamentos em relação às variáveis de segmentação e ao posicionamento de mercado da marca. Busca identificar se os diferentes segmentos de mercado atendidos simultaneamente em uma loja de departamentos fazem correlação a sua compatibilidade com o posicionamento de mercado da marca "guarda-chuva". Levando em consideração que as lojas de departamentos possuem posicionamento genérico para qualquer loja. Com isso procura verificar a possibilidade de gestão do varejo por unidades estratégicas de negócios, levantando se é possível atender segmentos múltiplos de clientes sem comprometer o posicionamento da marca da empresa.

**Palavras-chave:** Unidades Estratégicas de Negócios. Varejo. Segmentação e Posicionamento.

## ABSTRACT

This dissertation's main objective is to identify whether the implementation of Strategic Business Units (SBU) in a department store, a concept traditionally applied to industry, with multiple segmentation allows unique positioning in the market. To guide the study was originally conducted theoretical framework that focused on assessing concepts such as: retail, market segmentation, market positioning and strategy, with emphasis on strategic business units. The methodology of the research was exploratory and qualitative applied in undertaking the current paper. As a research method determined the case study method, which would be most appropriate for the focus of the work, and use of documentary research. By working this information, aimed to identify the implementation of strategic business units in the department stores to the variables of segmentation and market positioning of the brand. Seeks to identify whether the various market segments served simultaneously in a department store make the correlation is compatible with the market positioning of the brand "umbrella". Considering that the department stores have generic placement for any store. With that seeks to verify the possibility of retail management for strategic business units, raising it is possible to serve multiple segments of customers without compromising the brand positioning of the company

**Keywords:** Strategic Business Units. Retail. Segmentation and Positioning.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - Classificação das Instituições Varejistas.....	21
FIGURA 2 - Participação de Mercado dos Maiores Varejistas.....	23
FIGURA 3 - Quadro demonstrativo dos principais indicadores das lojas C&A, Riachuelo e Renner.....	26
FIGURA 4 - Demonstração da distribuição das classes sociais no Brasil e o foco da empresa objeto de estudo.....	42
FIGURA 5 - Posicionamento de Mercado dos Principais Varejistas de Vestuário.	69
FIGURA 6 - Níveis da estratégia da organização.....	87
FIGURA 7 - Demonstração de UEN e AEN.....	94
FIGURA 8 - Evolução do número de lojas e da receita líquida de vendas (em R\$MM).....	114
FIGURA 9 - Modelo Renner de distribuição de dados.....	127
FIGURA 10 - Modelo de código de barras identificador dos produtos.....	127
FIGURA 11 - Modelo de Dados IWS.....	128

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Características sócio-demográficas e posicionamento da Marca Blue Steel.....	136
TABELA 2 - Características sócio-demográficas e posicionamento da Marca Cortelle.....	139
TABELA 3 - Características sócio-demográficas e posicionamento da Marca Marfinno.....	142
TABELA 4 - Percentual dos clientes das marcas Renner, Blue Steel, Cortelle e Marfinno por sexo.....	183
TABELA 5 - Percentual dos clientes das marcas Renner, Blue Steel, Cortelle e Marfinno por renda (R\$).....	183
TABELA 6 - Percentual dos clientes das marcas Renner, Blue Steel, Cortelle e Marfinno por idade (anos).....	184
TABELA 7 - Percentual dos clientes das marcas Renner, Blue Steel, Cortelle e Marfinno por estado civil.....	184
TABELA 8 - Percentual dos clientes das marcas Renner, Blue Steel, Cortelle e Marfinno por ocupação principal.....	185
TABELA 9 - Percentual dos clientes das marcas Renner, Blue Steel, Cortelle e Marfinno por escolaridade.....	185

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - Critérios de segmentação de mercado.....	43
QUADRO 2 - Bases para segmentar o mercado consumidor.....	44
QUADRO 3 - Análise cruzada da Marca Blue Steel.....	135
QUADRO 4 - Análise cruzada da Marca Cortelle.....	138
QUADRO 5 - Análise cruzada da Marca Marfinno.....	141
QUADRO 6 - Definição sobre Varejo.....	162
QUADRO 7 - Definição sobre Segmentação.....	163
QUADRO 8 - Definição sobre Posicionamento.....	165
QUADRO 9 - Definição sobre Gestão Estratégica.....	168
QUADRO 10 - Informações sobre as lojas de departamentos nacionais.....	170
QUADRO 11 - Informações sobre as lojas de departamentos internacionais.....	171
QUADRO 12 - Segmentação e Posicionamento em relação às marcas vendidas nos departamentos feminino e masculino da Lojas Renner Brasil.....	172
QUADRO 13 - Segmentação e Posicionamento em relação aos produtos vendidos nos departamentos de calçados e infantil da Lojas Renner Brasil.....	173
QUADRO 14 - Análise nacional dos clientes da empresa.....	174
QUADRO 15 - Análise dos clientes que compram na Marca Blue Steel.....	177
QUADRO 16 - Análise dos clientes que compram na Marca Cortelle.....	179
QUADRO 17 - Análise dos clientes que compram na Marca Marfinno.....	181

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>Relevância da Pesquisa.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>Pergunta da Pesquisa.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4</b>	<b>Justificativa e Importância do Estudo.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5</b>	<b>Estrutura da Dissertação.....</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>VAREJO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>Conceito.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2</b>	<b>Classificação e Formato Varejista.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Instituições de Varejo por Tipo de Propriedade.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Instituições de Varejo com Lojas.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Instituições de Varejo sem Lojas.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3</b>	<b>Marketing de Varejo.....</b>	<b>27</b>
<b>3</b>	<b>SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1</b>	<b>Conceito.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2</b>	<b>Formas de Segmentação de Mercado.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3</b>	<b>Bases de Segmentação de Mercado.....</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>POSICIONAMENTO DE MERCADO.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1</b>	<b>Conceito.....</b>	<b>51</b>
<b>4.2</b>	<b>Princípios do Posicionamento Competitivo.....</b>	<b>60</b>
<b>4.3</b>	<b>Posicionamento X Planejamento Estratégico.....</b>	<b>63</b>
<b>4.4</b>	<b>Estratégias de Posicionamento.....</b>	<b>65</b>
<b>4.5</b>	<b>Importância do Posicionamento na Formulação da Estratégia da Empresa.....</b>	<b>66</b>
<b>4.6</b>	<b>Posicionamento de Empresas.....</b>	<b>68</b>
<b>5</b>	<b>GESTÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>78</b>
<b>5.1</b>	<b>Conceito.....</b>	<b>78</b>
<b>5.2</b>	<b>Escolas da Gestão Estratégica.....</b>	<b>81</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Escola Clássica.....</b>	<b>82</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Escola Evolucionista.....</b>	<b>83</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Escola Processualista.....</b>	<b>84</b>
<b>5.2.4</b>	<b>Escola Sistêmica.....</b>	<b>84</b>
<b>5.3</b>	<b>Estratégias nas Organizações.....</b>	<b>85</b>
<b>5.3.1</b>	<b>Estratégia Corporativa.....</b>	<b>88</b>

5.3.2	Estratégia Competitiva ou das Unidades de Negócios.....	91
5.3.3	Estratégia Funcional.....	92
<b>5.4</b>	<b>Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) .....</b>	<b>92</b>
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>98</b>
<b>6.1</b>	<b>Tipologia da Pesquisa.....</b>	<b>99</b>
6.1.1	Pesquisa Exploratória.....	99
6.1.2	Análise Qualitativa.....	100
6.1.3	Estudo de Caso.....	102
6.1.4	Pesquisa Documental.....	105
<b>6.2</b>	<b>Coleta de Dados.....</b>	<b>107</b>
6.2.1	Processo de Amostragem.....	108
6.2.2	Escolha da Empresa.....	109
<b>6.3</b>	<b>Análise dos Dados.....</b>	<b>110</b>
<b>7</b>	<b>EMPRESA ESTUDADA.....</b>	<b>112</b>
<b>7.1</b>	<b>Histórico.....</b>	<b>112</b>
<b>7.2</b>	<b>Características Gerais.....</b>	<b>114</b>
<b>7.3</b>	<b>Cultura Organizacional.....</b>	<b>117</b>
<b>7.4</b>	<b>Marcas.....</b>	<b>120</b>
<b>7.5</b>	<b>Estrutura.....</b>	<b>121</b>
<b>7.6</b>	<b>Resultados Financeiros.....</b>	<b>125</b>
<b>8</b>	<b>APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>126</b>
<b>8.1</b>	<b>Dados Selecionados.....</b>	<b>129</b>
8.1.1	Dados sobre Estilo de Vida.....	129
8.1.2	Dados Sócio-demográficos dos Clientes.....	132
<b>9</b>	<b>Análise dos dados.....</b>	<b>133</b>
<b>10</b>	<b>Considerações Finais.....</b>	<b>146</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>		<b>149</b>
<b>APÊNDICES.....</b>		<b>162</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>170</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Relevância da Pesquisa

Com o acelerado ritmo de desenvolvimento econômico que vem caracterizando as atividades varejistas brasileiras, um número crescente de lojas de varejo surge na relação das maiores empresas do Brasil. À medida que as empresas de comércio se expandem, passam a adotar avançadas ferramentas de gestão estratégica e tecnologias de informação que desempenham, cada vez mais, importante papel na economia mundial. Uma das aplicações dessas ferramentas de gestão estratégica nas empresas aparece sob a forma de unidades estratégicas de negócios, muito comum nas indústrias, que vem sendo implementada para tornar a gestão mais eficiente em referência aos fatores de produção e comercialização.

Segundo Ansoff (1993) as unidades estratégicas de negócios são definidas como uma unidade, ou divisão da empresa como forma de organização da estrutura, que tem por objetivo decompor a empresa em departamentos mais específicos, para, dessa forma, obter vantagens competitivas sustentáveis, trazendo melhores condições de desenvolvimento e crescimento na estratégia aplicada.

De acordo com Oliveira (1999), são também vistas como um conjunto de atividades que têm a importância do negócio, além de buscarem interação com o ambiente de mercado. Esse tipo de estratégia objetiva o acréscimo no faturamento, melhor aproveitamento da utilização de recursos, melhor intercâmbio com as oportunidades do ambiente de mercado, melhoria da qualidade das tarefas/atividades, propiciando clima competitivo interno agradável, aproveitamento da sinergia empresarial.

Atualmente as mudanças ocorrem em um ritmo muito acelerado, fazendo parte do cotidiano de quase todos os campos da vida das pessoas. Segundo Parente (2000) percebe-se também, nos últimos anos, uma migração dos consumidores de classe média alta para as lojas de departamentos. O mundo tem

presenciado mudanças intensas nas relações financeiras, políticas, culturais, éticas e ambientais.

De acordo com Porter (2004), o desenvolvimento da estratégia de uma organização é um processo que envolve tempo, planejamento, acompanhamento e implementação das mudanças que se fizerem necessárias. Pode-se citar como um dos objetivos da estratégia de qualquer empresa varejista apresentar alguma vantagem competitiva sustentável para a organização em relação aos seus concorrentes. Dessa forma, o conjunto de ações de ataque e de defesa que comporta a estratégia de uma empresa procura não apenas garantir uma posição sólida no mercado, mas também aumentar e fortalecer sua competitividade frente aos seus concorrentes (PORTER, 2004).

No caso desse estudo, verifica-se que o alinhamento da estratégia para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável para a organização, seria a implementação de unidades estratégicas de negócios, ampliando vários segmentos pela diversidade que cada um, individualmente, poderá assumir. Esta seria uma forma de alcançar uma vantagem competitiva sustentável que lhe garanta sua permanência no negócio, destacando no mercado de varejo de forma sustentável frente aos seus concorrentes. Nesse contexto, trabalhar os departamentos como unidades estratégicas de negócios possibilitaria à empresa estudada ampliar vários segmentos, pela diversidade que cada um pode assumir.

Considerando o exposto, tem-se o objetivo, neste trabalho, de verificar se o gerenciamento da empresa por unidades estratégicas de negócios possibilitaria ou não um posicionamento único de mercado.

Objetivando atender ao questionamento, se é possível o gerenciamento de uma Loja de Departamentos através do conceito de unidades estratégicas de negócio? Esta dissertação terá como fundamentação teórica a definição de conceitos como: Varejo, Marketing de varejo, Segmentação de mercado, Posicionamento de mercado e Gestão estratégica, incluindo o conceito das Unidades Estratégicas de Negócios.

Para isso, este trabalho realiza inicialmente com a aplicação de uma metodologia de pesquisa bibliográfica para se formar o subsídio teórico em qual tipologia de pesquisa que se irá trabalhar, posteriormente têm-se a aplicação da pesquisa qualitativa exploratória, através de estudo de caso e pesquisa documental, este, analisando o banco de dados de uma loja de departamentos (*customer relationship management (CRM)* operacional da empresa).

Apresentam-se também as possíveis implicações no gerenciamento estratégico, com foco no que diz respeito à utilização das unidades estratégicas de negócios no varejo. Gerando individualmente, cada unidade, uma quantidade de informação que será melhor analisada e utilizada pelos gestores da organização em sua tomada de decisão, contribuindo para os resultados positivos da organização.

Na loja objeto de estudo, não diferente do varejo de departamento como um todo, na aplicação da estratégia costuma-se trabalhar com um posicionamento de marca uniforme, centrado em um público único para toda a loja, chamada no mercado de varejo de “marca guarda-chuva”. Esta “marca guarda-chuva” em geral engloba todos os demais departamentos da loja.

Entretanto, o que se observa é que cada departamento quando gerenciado como uma unidade estratégica de negócios pode apresentar públicos distintos do público definido como único pela empresa, o que difere do posicionamento de marca uniforme e justifica o presente estudo, demonstrando que se pode ampliar vários segmentos, pela diversidade que cada um pode assumir. Observa-se que as freqüências às lojas de departamentos é pautada pelas ofertas apresentadas, dessa forma, a existência de linhas de produtos *premium* ou produtos diferenciados atrai segmentos não considerados na definição do mercado-alvo da empresa.

Para análise das classes sociais, foram utilizadas faixas de renda no critério definido pela empresa, para seleção de clientes do cartão de crédito próprio pertencente à empresa objeto de estudo. Esse cartão de crédito possui uma participação de 73% no volume das vendas totais da empresa, valor representativo e

significativo para obtenção dos resultados que serão analisados no final desta dissertação.

Essas faixas são:

- ✓ Classe A1 - renda acima de R\$ 3.000
- ✓ Classe B1- renda de R\$ 2.001 à R\$ 3.000
- ✓ Classe B2 – renda de R\$ 1.201 à R\$ 2.000
- ✓ Classe C - renda de R\$ 801 à R\$ 1.200
- ✓ Classe D - renda até 400

Observam-se, hoje, classes sociais distintas (A, B, C e D) frequentando as lojas de departamentos e convivendo harmonicamente dentro das diferentes seções que, para efeito desse trabalho, podem ser consideradas de unidades estratégicas de negócios, gerando resultados sustentáveis e positivos. A Loja de Departamentos Renner tem como posicionamento a classe A1, B1, B2 e C, mas hoje o que se percebe, através da pesquisa realizada neste trabalho, dentro da loja a presença da classe D. Isso indicaria que o posicionamento de marca uniforme, centrado em um público único para toda loja, não existiria na prática, uma vez que a presente pesquisa confirma essa assertiva, e até mesmo que a definição de público alvo não pode somente se basear em renda/classe social.

No caso do presente estudo, percebe-se que a Renner possui diferentes públicos circulando e comprando dentro de suas lojas. Entretanto, um fator importante é o posicionamento único da marca Renner. Apesar de possuir públicos diferentes entre as unidades estratégicas de negócios em que atua (Feminino, Masculino, Infantil e Calçados), essa diferenciação de público não compromete a marca “guarda-chuva” (que engloba toda a loja) que é o nome “Renner”. Este fato é evidenciado pelo conhecimento dos clientes na marca “Renner” e pelo desconhecimento dos clientes nas diferentes seções independentes existentes dentro da loja, onde atualmente o cliente não diferencia essas as marcas, que podem ser consideradas individualmente neste trabalho como unidades estratégicas de negócios.

Este trabalho investiga a possibilidade do gerenciamento de lojas de departamentos como unidades estratégicas de negócios (UEN's), conceito tradicionalmente aplicado à indústria permitindo ampliar mercado e sem comprometer a imagem da loja.

## **1.2 Pergunta da Pesquisa**

É possível o gerenciamento de uma loja de Departamentos através do conceito de unidades estratégicas de negócio?

## **1.3 Objetivos**

Objetivo geral:

Verificar a implementação das unidades estratégicas de negócios na Loja de departamentos em relação ao posicionamento de mercado da marca. Levando em consideração que as lojas de departamentos possuem posicionamento genérico para qualquer loja.

Objetivo específico:

Identificar os diferentes segmentos de mercado atendidos simultaneamente em uma loja de departamentos e sua compatibilidade com o posicionamento da marca da loja.

#### **1.4 Justificativa e Importância do Estudo**

Entre os segmentos que geram receita, o comércio e, mais especificamente, o varejo é uma atividade cuja importância não decorre apenas de sua enorme expressão econômica, mas também por ser o elo final da cadeia de abastecimento, e que por manter um contato direto com os consumidores, serve como um indicador das tendências do mercado de consumo e da distribuição de bens em geral (ROGGERO, 2007).

Conforme Guimarães *et al.* (2008, p. 1):

O Varejo no Brasil é um setor que se caracteriza pela alta competitividade e dinamismo, reforçadas pela entrada de novos concorrentes multinacionais e o elevado grau de exigência dos consumidores, que a cada dia se tornam mais conscientes de seus direitos e papel no processo de comercialização.

O Brasil vem se constituindo como um mercado em expansão, oferecendo perspectivas de crescimento para um número variado de operações de varejo, que para cá se deslocam, trazendo capital, tecnologia e novas modalidades de comercialização.

Com base em suas estratégias individuais, os varejistas competem entre si, a fim de obter vantagem competitiva e ganhar a preferência do mercado-alvo (SILVA *et al.*, 2006).

Levy (2000, p. 22) afirma que:

O varejista integra o sistema de distribuição entre produtor e consumidor, exercendo um papel intermediário. Os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para aquisição de produtos.

Para justificar o presente estudo, o varejo se constitui em uma importante atividade intermediária entre a indústria e o consumidor final, apresentando

características imprescindíveis, relevantes e peculiares em função de como esta atividade é apresentada e desenvolvida no contexto econômico, sendo acima definida sua importância através dos autores citados.

Dentre as razões de Yin (2001) para justificar a aplicação do estudo de caso em trabalhos acadêmicos, a que melhor descreve sua utilização nesta dissertação é a seguinte: É possível estudar um determinado assunto contemporâneo em seu ambiente natural, de aprender com o estado da arte e gerar teorias a partir da prática da empresa.

## **1.5 Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação está dividida em dez capítulos. Inicialmente no Capítulo um a introdução, descrevendo a relevância, pergunta da pesquisa, objetivos, justificativa e importância do estudo. Na fundamentação teórica, no capítulo dois descreve conceitos de Varejo e Marketing de varejo. No capítulo três o assunto sobre Segmentação de mercado. Posicionamento de mercado no capítulo quatro. Em seguida Gestão estratégica, incluindo um tópico específico sobre as unidades estratégicas de negócios, no capítulo cinco. Dando continuidade, no capítulo seis, apresenta-se a Metodologia da pesquisa utilizada. No capítulo sete as características da empresa, que foi o objeto do estudo de caso nessa dissertação. Posterior no capítulo oito apresentação da forma como foi conduzida a pesquisa. No capítulo nove apresentam-se as análises dos dados. Por fim no capítulo dez as considerações finais.

## 2 VAREJO

O varejo é uma parte integrante do canal de distribuição de uma empresa relacionada ao comércio, e nesta dissertação será utilizada uma empresa varejista para se colher a pesquisa e fazer as considerações. Nesse capítulo serão apresentados, então, os seguintes tópicos relacionados ao varejo: conceito, classificação e formato varejista e marketing de varejo.

É parte importante de um trabalho acadêmico a definição correta e clara dos conceitos que serão abordados na pesquisa. Desta forma, nesta dissertação serão apresentadas descrições com que o conceito do capítulo 1 varejo foi abordado por diversos autores. A partir desse ponto, é possível perceber as diferentes visões que englobam os conceitos apresentados e perceber uma evolução ao longo do tempo. Sendo assim, no Apêndice A serão descritos os conceitos apresentados na literatura.

### 2.1 Conceito

Kotler (1998) afirma que o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial. Uma empresa varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo.

Na concepção de Parente (2000, p. 22):

O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de vendas de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição, cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final.

O sucesso do varejo está relacionado à capacidade de adaptação às tendências dos consumidores, que são feitas através de pesquisas, análise e observação. A chave para bons resultados na atividade é adaptar estratégias a essas mudanças. Dessa forma, é preciso considerar as tendências de consumo e as demais variáveis (KOTLER, 2006). Sua essência básica consiste na venda de produtos e serviços para consumidores finais (uso próprio). Assim sendo, qualquer organização que venda para consumidores finais - seja ele um fabricante, atacadista ou varejista – está fazendo varejo.

O varejo é um dos setores empresariais mais criativos. Constantemente, verifica-se o surgimento de novos modelos e inovações varejistas, como os hipermercados, lojas de conveniência, locadoras de vídeos, supermercado 24 horas, lojas de telefonia.

Já para Levy (2000, p. 26):

Um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. Além disso, os autores apontam que um varejista é o último negociante de um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores. Por essa ótica para os fabricantes de bens e serviço, esse é o último momento para influenciar o consumidor antes de ele tomar sua decisão a realizar a compra. Pode-se dizer que é o local em que a “hora da verdade” acontece, ou seja, a compra é efetuada, e todo o esforço de marketing da empresa é posto à prova.

Existe também como tendência o varejo integrado, isto é, de dois ou mais varejistas ocuparem um mesmo local, apresentando novas combinações de lojas, tais como lojas de café dentro de livrarias, lojas de conveniência em postos de gasolina, locadoras de vídeo em supermercados (PARENTE, 2000).

O varejo detém a primazia do relacionamento com o consumidor, por isso é o elo da cadeia de distribuição, pois apresenta uma grande oferta de bens e de serviços no mercado (MANINI, 2008).

## 2.2 Classificação e Formatos Varejistas

De acordo com Levy (2000) o varejo pode ser classificado em varejo com lojas ou varejo tradicional, sendo composto por lojas físicas. O varejo sem lojas se caracteriza pela mídia utilizada para estabelecer comunicação com o público-alvo.

Segundo Parente (2000), as instituições varejistas podem ser classificadas segundo vários critérios. Aqui serão descritos os formatos varejistas caracterizados de acordo com o tipo de propriedade, instituições com lojas e instituições sem lojas, conforme figura abaixo:

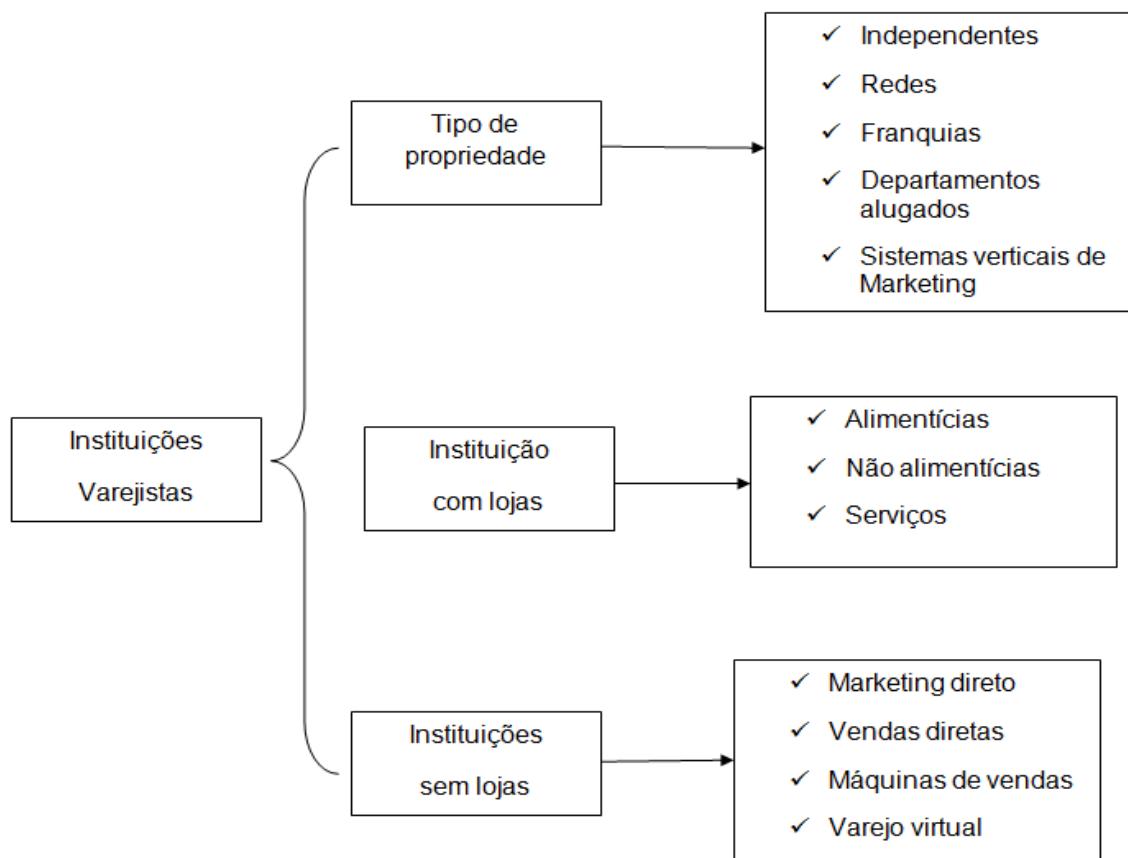


Figura 1 – Classificação das Instituições Varejistas

Fonte: Parente (2000, p. 25 apud BERMAN, Barry, EVANS, Joel R.) *Retail management: a strategic approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998, p. 103.

### 2.2.1 Instituições de Varejo por Tipo de Propriedade

Dependendo do tipo de propriedade, as empresas de varejo podem ser classificadas em independentes, redes, franquias, departamentos alugados e sistema de marketing vertical (PARENTE, 2000).

- Independentes – Um varejista tem apenas uma loja. São empresas pequenas, com administração familiar, que, em geral, utilizam baixo nível de recursos tecnológicos. A concentração da operação em uma única unidade permite que os independentes exerçam maior controle na gestão do negócio.
- Redes – Varejistas que operam com mais de uma loja sob a mesma direção. São empresas maiores, que possuem um maior poder de barganha com fornecedores, maior investimento em propaganda, logística, tecnologia e pesquisa de marketing. Como exemplo temos as lojas de Departamentos. A empresa estudada pertence à rede de varejo de vestuário no Brasil, situando-se em 2º lugar no ranking dos maiores varejistas. (Ver figura 2).
- Franquias – São pequenos empresários que se expandem e se tornam parte de uma grande instituição de cadeia de varejo. Consiste em um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado.
- Departamentos alugados – São departamentos dentro de uma loja de varejo que são operados e gerenciados por outra empresa. Geralmente apresentam um alto grau de especialização. Com esse procedimento a loja garante a satisfação do consumidor nesse setor.
- Sistema de marketing vertical – São compostos por empresas dependentes, cada empresa desempenhando suas funções de produtor, atacadista e varejista, em que cada membro do canal busca maximizar seus lucros. É uma nova tendência de mercado, que surgiu em virtude dos desperdícios existentes nos canais de marketing convencionais, em que os produtores, atacadista e varejista, negociam da melhor forma possível as condições de compra e venda.

A figura abaixo demonstra a participação de mercados dos maiores varejistas:



Figura 2 – Participação de Mercado dos Maiores Varejistas

Nota: Dados da C&A são estimados

Fonte: Elaborada pela Empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil)

## 2.2.2 Instituições de Varejo com Lojas

Conforme Parente (2000), as instituições de varejo com lojas, como o próprio nome refere são lojas que podem ser classificadas em varejo alimentício, varejo não alimentício e varejo de serviços. Estas lojas serão descritas abaixo pelo autor.

### ➤ Varejo Alimentício

O varejo alimentício no Brasil apresenta-se muito desenvolvido, e vem acompanhando as tendências mundiais. Dispõe de uma variedade completa de modelos e formato de lojas, que atendem às diversas características e necessidades de mercado. Podemos citar os seguintes exemplos desse tipo de varejo:

- ✓ Bares;
- ✓ Mercearias – Padarias;
- ✓ Minimercados – Lojas de conveniências;
- ✓ Supermercados compactos - Supermercados convencionais;
- ✓ Superlojas;
- ✓ Hipermercados;
- ✓ Clube atacadista.

### ➤ Varejo não alimentício com lojas

De acordo com Parente (2000), o varejo não alimentar no Brasil apresenta grau de desenvolvimento ou maturidade inferior ao varejo alimentar. Entretanto, muitos modelos de lojas que atingem grande sucesso em outros países ainda não são encontrados no Brasil. Com as perspectivas mais otimistas de aumento da renda *per capita*, pode-se antever que o setor atravessará intensa transformação com o desembarque de várias empresas internacionais.

Ainda segundo esse autor, os dois principais modelos de loja de não-alimentos encontrados no Brasil são:

- ✓ Lojas especializadas – Concentram suas vendas em uma linha determinada de produtos, apresentando sortimento profundo e são direcionadas para certo segmento de consumidores.
- ✓ Magazines – São modelos mais compactos com uma linha limitada de produtos, com predominância na linha “dura” (eletrodomésticos), possuindo área de vendas em torno de 500 a 1.000 m2.

- ✓ Lojas de departamentos – São lojas de grande porte, com áreas superiores a 4.000 m<sup>2</sup> e apresentam grande variedade de produtos, oferecendo ampla gama de serviços aos consumidores, estruturadas em departamentos.

Esta dissertação tem como estudo de caso uma empresa de formato varejista de uma Loja de departamentos.

Lojas de departamento são definidas por Kotler (1998, p. 494) como:

Lojas de departamentos são empresas que vendem várias linhas de produtos, tipicamente roupas, móveis e utilidades domésticas, em que cada linha é operada como um departamento separado, administrado por compradores especializados.

Segundo Parente (2000), atualmente existe uma tendência para o desenvolvimento de “lojas de departamento de linha limitada”, que concentram um número menor de departamentos (produtos), com predominância dos de linha *soft* (principalmente confecções), como é o caso das lojas de departamentos C&A, Renner e Riachuelo.

A Loja de departamento analisada, Renner, enquadra-se nesse tipo. A divisão de compras está dividida em departamentos, sendo os seguintes os de maior relevância: Feminino, Masculino, Infantil e Calçados.

A seguir, elaborada pela empresa objeto de estudo, apresenta-se o quadro demonstrativo dos principais indicadores das mais importantes lojas de departamento do país, na qual está incluída a empresa objeto do presente estudo.

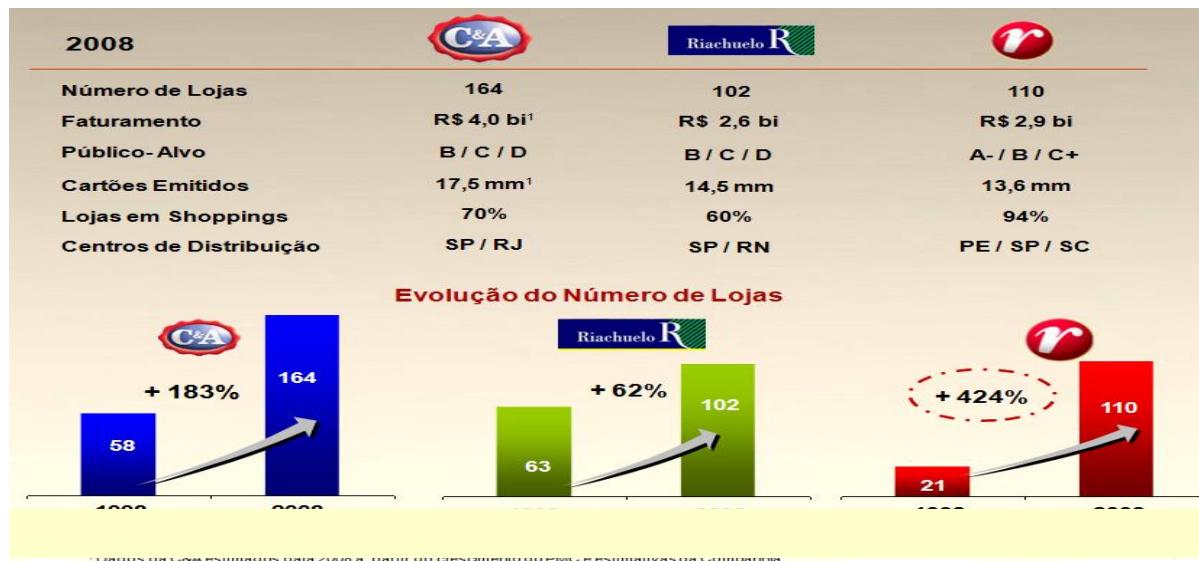


Figura 3 – Quadro demonstrativo dos principais indicadores das lojas C&A, Riachuelo e Renner  
 Nota: Dados da C&A estimados para 2008 a partir do crescimento do PMC e estimativas da Companhia  
 Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).

#### ➤ Varejo de serviço

O varejo de serviço consiste na prestação de serviços onde o consumidor não adquire a posse dos bens comprados, mas seus benefícios, como salões de beleza, clínicas de estéticas e academias de ginásticas.

#### 2.2.3 Instituições de Varejo sem Lojas

Parente (2000) afirma que as Instituições de varejo sem loja permitem ao consumidor comprar produtos e serviços sem ter que ir a uma loja. Com a aceleração do desenvolvimento da tecnologia, esse tipo de compra vem crescendo. Em função disso, há a necessidade de que os varejos tradicionais monitorem o desenvolvimento do varejo desse tipo, para se prepararem para possíveis perdas de posicionamento, com isso consequentemente perda de participação no mercado em que atua.

Podem-se citar os seguintes tipos de varejo sem loja:

- ✓ Marketing direto;
- ✓ Venda direta;
- ✓ Máquinas automáticas de venda;
- ✓ Varejo Virtual.

O critério de classificação e formato varejista contribui para auxiliar o cliente no seu processo de compra. Através da definição clara dessas classificações e formatos que foram citados e descritos acima, o cliente se posiciona de acordo com sua necessidade e efetua uma compra. Além de facilitar às empresas uma visão mais completa de todo o processo, tornando mais fácil formular estratégias integradas de serviços que sustentem relacionamentos duradouros e superem a ação dos concorrentes.

Segundo Borges *apud* Oliveira (2005) o varejista tem como principal objetivo gerar tráfego de bens e serviços, sendo que o marketing atrai e retém clientes para o ponto de venda.

### **2.3 Marketing de Varejo**

Conforme Parente (2000), os varejistas atuais estão ansiosos para encontrar novas estratégias de marketing para atrair e manter consumidores. No passado, isto era possível oferecendo-se localização conveniente, sortimentos de bens especiais ou exclusivos, serviços mais amplos ou melhores do que os concorrentes e cartões de crédito de loja para favorecer as compras a prazo.

De acordo com a observação do mercado atual, percebe-se que existe um maior nivelamento dos concorrentes, pois o acesso à informação esta cada vez mais fácil e ilimitado. Através da internet, podem-se ver as principais tendências do mundo sobre qualquer negócio. As principais vitrines de moda podem ser

apreciadas por todos os portes de lojistas e fabricantes, tornando as coleções e os serviços cada vez mais parecidos e facilmente copiáveis.

Como percepção da autora, em virtude do citado acima, a diferenciação através apenas de serviços não é sustentável, muitas lojas de departamentos têm ampliado seus serviços, o mesmo ocorrendo com lojas de descontos. Os consumidores se tornaram mais exigentes e mais sensíveis a preço. Não vêem mais razão para pagar mais por produtos idênticos apenas diferenciados pela marca, principalmente quando os serviços oferecidos são similares.

É importante ressaltar que o marketing é uma atividade essencial do varejo, pois se apresenta como estratégia eficaz para que a empresa possa atender as condições ou preferências do grupo-alvo e divulgar sua marca. Ainda neste sentido, considera-se que o marketing de serviços atua dentro de uma organização de forma bastante abrangente, interagindo com todas as áreas dentro da empresa, sem exceção.

De acordo com Menshhein (2006, p. 1):

O Marketing de serviços é normalmente definido como um conjunto de ações que visam os objetivos como análise, planejamento, implementação e controle de programas, tornando mais facilmente perceptível o Valor ali presente e trazendo satisfação para os desejos e necessidades do consumidor, seja ele empresarial ou não.

É, portanto, uma ferramenta da qual a empresa se utiliza para buscar o lucro em seu negócio, adequando seu produto ou serviço às necessidades do consumidor a um preço justo, produzindo resultados mensuráveis para a empresa, sejam financeiros ou de imagem.

Dessa forma, na opinião de Cobra (1997) o serviço ao cliente faz parte do marketing, pois agrupa valor ao produto. Assim, a empresa deverá definir suas estratégias promocionais, tendo em vista adaptá-las ao grupo-alvo. O composto promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o *merchandising*.

Assim, para alcançar a satisfação é necessário um entendimento apropriado dos desejos e necessidades dos consumidores. A partir desta base de conhecimento, o marketing orienta o desempenho das demais atividades da empresa incluindo produto, preço, serviço ou produto, promoção e praça.

De acordo com Rocha & Christensen (1999, p. 86), produto é qualquer coisa que possa ser objeto de troca entre indivíduos ou organizações. Pode-se dizer, então, que produto não é apenas um objeto que satisfaz a necessidade das pessoas, mas também é um objeto de troca.

Em relação ao preço, sua definição diz respeito a uma ferramenta do mix de marketing, utilizada pela empresa para alcançar seus objetivos.

Segundo Kotler & Armstrong (1998, p. 215):

Preço é o volume de dinheiro cobrado por um determinado produto ou serviço. Em sentido mais amplo, preço é a soma de valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usarem um produto ou serviço.

O preço é principal fator do composto mercadológico, pois ele é um dos responsáveis diretos pela receita de vendas, pois a redução de preço favorece o consumo. O preço pode ser reduzido de acordo com a freqüência com que o consumidor compra o produto.

O preço define condições básicas entre comprador e vendedor para se efetuar a troca; preço representa para a empresa a compensação recebida pelos produtos/serviços oferecidos ao mercado; para o consumidor significa o que está disposto a dar pelo que a empresa lhe oferece. Em sua estratégia de marketing, a empresa também deve considerar que o produto ou serviço só tem utilidade se estiver posicionado junto ao seu mercado consumidor.

Outro importante aspecto a ser considerado é a praça, que é o canal de distribuição ou ponto de venda do produto ou serviço. O canal de distribuição também é conhecido como intermediários de marketing, pois faz a ligação entre o

produto e o consumidor final. Dessa forma, a escolha do local para comercializar o produto ou serviço está diretamente relacionada à escolha do canal de distribuição, que podem ser: atacado, varejo ou distribuidor; transporte e armazém (COBRA, 1997).

Rocha & Christersen (1999, p. 129) afirmam que:

A definição clássica de canal de distribuição, para que se caracterize a existência um canal de distribuição é importante que a propriedade ou controle do produto ou serviço passe do fabricante, pelo canal, para o consumidor ou usuário.

Desta maneira, também os canais de distribuição devem ser estabelecidos para atender o objetivo específico de atingir o consumidor. Com base em uma segmentação de mercado, pode-se dirigir a estruturação das vias de distribuição, objetivando atender a esses segmentos. Nesta abordagem a escolha dos canais ou vias de distribuição é uma importante decisão estratégica em marketing.

A promoção, por sua vez, é a comunicação das informações entre quem vende algo e quem quer comprar algo. Enfim, é o contato entre a empresa e seu cliente. O mix de promoção é o programa de comunicações total do marketing de uma empresa, que consiste na combinação específica da propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de propaganda e marketing (KOTLER & ARMSTRONG, 1998).

Diante do exposto, todas as atividades de marketing devem estar orientadas para o consumidor.

### 3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

O processo de compra e venda ao longo do tempo tem evoluído de forma significativa, caminhando em direção a uma atividade econômica de grande importância. Essa evolução direciona para a necessidade de capacitar os gestores e profissionais de marketing de empresas a trabalhar com práticas mercadológicas cada vez mais específicas. A necessidade de se ter clareza na identificação dos mercados, atualmente, traz novos desafios para os profissionais de marketing, que assumem papel importante nessa identificação, objetivando a satisfação das necessidades dos consumidores para o desenvolvimento de um composto de marketing, o mais adequado possível a cada segmento.

Para atingir o objetivo da identificação dos mercados em que uma empresa vai atuar, a escolha de uma estratégia correta depende, primeiramente, do planejamento estratégico, atentando para que haja uma forte interação entre os produtos que serão comercializados e o grupo de pessoas a quem esse produto se destina. Em decorrência, procura direcionar para esse grupo de pessoas todas as vantagens que o mercado possa oferecer. Ao se direcionar produtos para um grupo específico de pessoas, procede-se à segmentação do mercado consumidor.

A seguir serão abordados os conceitos relevantes à segmentação de mercado, que foram coletados junto aos autores que tratam desse tema.

#### 3.1 Conceito

É parte importante de um trabalho acadêmico a definição correta e clara dos conceitos que serão abordados na pesquisa. Desta forma, nesta dissertação serão apresentadas descrições com que o conceito do capítulo segmentação foi abordado por diversos autores. A partir desse ponto é possível perceber as diferentes visões que englobam o conceito e perceber uma evolução ao longo do tempo. Sendo assim, no Apêndice B serão descritos os conceitos apresentados na

literatura, a seguir o texto apresentado falará do processo de evolução do conceito ao longo do tempo.

O conceito de segmentação vem passando por uma evolução ao longo do tempo, como citado anteriormente, mas é importante ressaltar que essa evolução acontece considerando as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas que ocorrem no mundo, impactando nos desejos e necessidades dos consumidores.

Nas décadas de 1930 e 1940, ocorreu o aumento do desenvolvimento do transporte de carga, as implementações de outros meios de transportes e novos meios de comunicação fizeram com que as organizações tivessem uma maior amplitude na atuação de novos mercados, além de se tornarem mais abrangentes (BRANDT, 1966). Esse aumento na atuação de novos mercados contribuiu para que iniciasse um conceito para segmentação de mercado, com isso as empresas se tornariam cada vez mais competitivas no mercado em que participassem (CAMPOMAR; GIL, 2006).

De acordo com a literatura sobre o assunto, o conceito propriamente de segmentação teve início na década de 1950. Segundo Smith (1956), através da estratégia de segmentação, a organização tem um entendimento mais preciso da necessidade do consumidor. O referido autor afirma que seu conceito sobre segmentação iniciou-se pela curva da demanda, onde até este período era trabalhada somente pelos economistas. Smith (1956) argumenta que desmembra a curva da demanda em várias curvas distintas que seriam os diferentes segmentos existentes no mercado. Com essa iniciação afirma que a segmentação está baseada na ampliação da demanda de mercado, que representa um ajuste mais racional e preciso entre os produtos/esforços de marketing e os requerimentos do consumidor ou usuário (SMITH, 1956).

Em 1966, Brandt escreve sobre a segmentação, definindo como característica principal a questão da limitação do tempo. É importante ressaltar que são poucos os estudiosos que lembram que a aplicação da segmentação possui uma questão de tempo, pois possuem prazo de validade limitado devido à mudança de preferências do mercado e dos clientes. Segmentar o mercado é o processo de

agrupar indivíduos que se espera que tenham reações similares (elasticidade promocional), durante determinado período de tempo, aos esforços de marketing da empresa (BRANDT, 1966).

Claycamp e Massy (1968) esclarecem que “a estratégia de segmentação geralmente parece estar quase que equacionada com o ato de definir subpartes de um mercado total. [...] parece claro que segmentação deve ser considerada como um processo de agregação ao invés de desagregação”, desta forma a organização deve selecionar variáveis que vão definir mais acertadamente os consumidores desta organização, um tanto como um consumidor “perfeito”, para seqüência procurar consumidores com características parecidas.

Na década de 1960, percebe-se que Barnett (1969) inicia com um mercado mais amplo, utilizando um produto e mostrando que é possível segmentar esse mercado amplo em fatias menores que possuem necessidades e desejos mais particulares. “A segmentação refere-se à noção de que o grupo de consumidores que constitui um mercado para determinado produto ou serviço pode ser dividido em grupos menores, cada um com diferentes necessidades e desejos” (BARNETT, 1969).

Os estudos que deram origem ao conceito segmentação, iniciado na década de 1950 até a década de 1970, mostraram a importância de embasar a ideia de que, ao aplicar no mercado segmentos e sub-segmentos que o formam, é possível a obtenção de resultados superiores para as organizações.

Johnson (1971) descreve o conceito de segmentação da seguinte forma:

Apesar de o termo evocar a ideia de cortar o mercado em pequenos pedaços, o real papel de tal pesquisa é mais básico e potencialmente mais valioso. Nesta discussão, análise de segmentação de mercado refere-se ao exame da estrutura do mercado como ela é percebida pelos consumidores, preferencialmente utilizando um modelo geométrico espacial, e na previsão da intensidade da demanda para um potencial produto posicionado em qualquer lugar no espaço.

Com isso o autor demonstra um relacionamento entre a segmentação de mercado e a capacidade da empresa, com base nos resultados, perceber potenciais

de posicionamento e suas demandas. Esse é um dos primeiros conceitos que relaciona segmentação e posicionamento.

Wind e Douglas (1972) mostram-se inovadores na definição de segmentação, demonstrando sua praticidade em mercados internacionais, com a ideia de encontrar grupos de clientes que reajam de forma parecida aos esforços de marketing, esse comportamento se mantém entre os consumidores.

Dada a heterogeneidade da maioria dos mercados, segmentação tanto em mercados nacionais como em mercados internacionais envolve a quebra dos mercados para um determinado produto ou serviço em particular, em segmentos de consumidores que diferem em termos das suas respostas às estratégias de marketing. (WIND e DOUGLAS, 1972)

Ainda na década de 1970, Assael e Roscoe (1976) estabelecem a segmentação como uma estratégia de marketing, definindo os mercados e seus recursos. “Segmentação de mercado tem sido aceita como uma ferramenta estratégica de marketing para definir mercados e consequentemente alocar recursos”. Pode-se dizer que nesta década o conceito ganha uma maior importância, pois passa a fazer parte da estratégia de marketing das empresas.

Em 1987, Beane e Ennis descrevem referido conceito de forma que a premissa inicial ao segmentar um mercado é de que os segmentos realmente existem. Em outras palavras, admite-se a suposição de que o mercado não é totalmente homogêneo. Em vista disso, a segmentação de mercado é feita por duas razões principais:

1. Para buscar novas oportunidades de produtos ou áreas que poderiam ser receptivas para o posicionamento de produtos atuais;
2. Para criar mensagens de propaganda melhoradas por meio do ganho de um melhor entendimento dos seus concorrentes.

A ideia de utilizar a propaganda para um melhor entendimento dos clientes faz com que o conceito de posicionamento seja percebido claramente em relação à segmentação.

Tynan e Drayton (1987) descrevem que segmentação é crucial para a estratégia de marketing. Tem por objetivo identificar e delinear segmentos de mercado ou grupos de consumidores que a partir daí se tornarão alvos dos planos de marketing da companhia. A vantagem para a administração de marketing reside no fato de que esta técnica divide o mercado total em segmentos relativamente homogêneos, que são identificados por algumas características em comum.

Ainda na década de 1990, as relações entre a segmentação e a estratégia ganham maiores reflexões. Toledo e Hemzo (1991) dizem que, ao direcionar um valor à segmentação, a organização está definindo que não poderá atender todos os segmentos. O processo de segmentação de mercado parte do reconhecimento, pela empresa, de que normalmente não lhe será viável atender a todos os consumidores de um determinado mercado. As variáveis incontroláveis do ambiente, tanto as relacionadas com o perfil e o comportamento do consumidor como aquelas decorrentes de melhor posição competitiva dos concorrentes, podem conduzir a empresa à identificação de segmentos mais atrativos e mais compatíveis com seus recursos, escolhendo, assim, atender somente uma parte do segmento.

Richers (1991) resgata a ideia de que segmentação é uma técnica ou estratégia que a empresa utiliza para focar seus esforços em um determinado segmento do mercado que apresente características e vontades similares, tem fundamento na premissa que as características apresentadas pelos consumidores explicam o comportamento que os mesmos apresentam, ou seja, consumidores com comportamentos parecidos possuem as mesmas necessidades de desejar itens parecidos. Continuando com Richers (1991) este diz que segmentação é como uma gestão estratégica, onde a organização de forma consciente analisa as características do mercado e opta em atender determinados segmentos, com o intuito de obter um resultado positivo ao direcionar os recursos disponíveis para um determinado segmento restrito de clientes.

Já Danneels em 1995, conceitua segmentação da seguinte forma: “segmentação de mercado é definida como o processo de divisão do mercado total num número de menores e mais homogêneos sub-mercado, denominados segmentos de mercado”.

Da mesma forma, Weinstein (1995) conceitua segmentação como: “o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar”.

Hooley e Sauders (1996) trazem uma importante contribuição nesta década, onde esclarecem que os segmentos devem ter alguma similaridade entre si, a organização deve possuir uma comunicação para oferecer um determinado segmento ao consumidor. Esses autores escrevem que existem três premissas básicas na segmentação como abordagem para o marketing:

1. Os clientes diferem um dos outros em alguns aspectos que poderiam ser usados para dividir o mercado total;
2. Os segmentos podem ser identificados através de características mensuráveis que possibilitam a estimativa do seu valor potencial como alvo de mercado;
3. Os segmentos selecionados podem ser isolados do restante do mercado, possibilitando que eles sejam apontados como uma oferta de mercado distinta.

McDonald e Dunbar (1998) dizem que segmentação de mercado é o processo de dividir consumidores, ou potenciais consumidores, de um determinado mercado em diferentes grupos ou segmentos, nos quais os consumidores têm os mesmos ou similares requerimentos satisfeitos por um instinto *mix* de marketing. Demonstrando a ideia que o processo de segmentação permite uma continuidade ao processo de posicionamento de mercado do produto e direciona a um composto de marketing apropriado a esse segmento.

Ao fim década de 1990, Lambim (2000) traz um novo conceito sobre a segmentação, introduzindo a ideia da micro e macro segmentação, pois ainda não se tinha definido quando deveria ser iniciado o processo de segmentação. De acordo com esse autor, “a repartição inicial do mercado total em subconjuntos, denominados segmentos de mercado, homogêneos do ponto de vista das necessidades, dos comportamentos, das motivações de compra não assegurariam a

constituição de mercados potenciais distintos". Com isso, o mercado é que inicia a escolha para a área de atuação da organização, ajustando a oferta para os segmentos desejados, possuindo assim um melhor entendimento do processo como um todo, onde se utiliza o processo da segmentação.

Os autores do início do século XXI, Schiffman e Kanuk (2000), Bradley, Mowen e Minor (2003), Churchill e Peter (2005), Kotler e Armstrong, Ferrel e Hartline (2005) e Keller (2006), trabalharam sistematicamente com a ideia de que a segmentação é apropriada para descobrir consumidores com características muito parecidas e que apresentarão comportamento idêntico, reforçando a importância das atividades de marketing das organizações.

Segundo a argumentação de Schiffman e Kanuk (2000) temos o seguinte conceito:

A segmentação de mercado pode ser definida como o 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.

Bradley (2003) argumenta que a "segmentação de mercado refere-se à atividade de identificar e definir o perfil de distintos grupos de compradores que podem requerer produtos separados, comunicados e entregues de forma diferente".

Mowen e Minor (2003) descrevem a segmentação como uma 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. A vantagem da segmentação para uma empresa é que o mix de marketing pode ser elaborado para atender as necessidades e vontades de subconjuntos homogêneos de clientes. Devido ao fato de esses subconjuntos de consumidores poderem ter necessidades e vontades exclusivas, não compartilhadas por grupos maiores de consumidores, pode-se expandir o potencial total de mercado para uma classe geral de produto.

Churchill e Peter (2005) ratificam que “segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra”.

Ainda confirmando referido conceito, Kotler e Armstrong (2005) esclarecem que “segmentação de mercado é a divisão de um mercado em grupos menores de compradores com necessidades, características ou comportamentos diferentes que poderiam requerer produtos ou mixes de marketing distintos”.

Ferrell e Hartline (2005) explicam que:

A partir da perspectiva de estratégia de marketing define-se segmentação de mercado como o processo de divisão do mercado total, para um determinado produto ou uma categoria de produtos, em segmentos ou grupos relativamente homogêneos. Para ser verdadeiramente eficaz, a segmentação deve criar grupos cujos membros tenham gostos, necessidades, desejos ou preferências similares, mas que sejam como grupos propriamente, dessemelhantes entre si.

Kotler e Keller (2006) comentam que “um segmento de mercado consiste em grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências e esclarecem que os profissionais de marketing não criam os segmentos; sua tarefa é identificá-los e decidir em quais vão se concentrar”.

Concluindo, traz-se o conceito da American Marketing Association em 2008, que esclarece que a segmentação do varejo:

Processo de subdividir o Mercado em distintos subgrupos de consumidores que se comportam de forma similar ou que têm necessidades similares. Cada subsegmento pode ser escolhido como um mercado alvo para ser atingido por uma distinta estratégia de marketing. O processo começa com uma base de segmentação – um fator produto específico que reflete as diferenças nos requerimento dos consumidores, sua responsividade às variáveis de marketing (possibilidades são comportamentos de compra, uso, benefícios buscados, intenções, preferências ou lealdade). A partir daí descritores do segmento são escolhidos, baseados na sua habilidade em identificar segmentos, em dar conta da variância na base de segmentação e para sugerir implicações competitivas estratégicas pode-se exemplificar os de descritores como: demográficos, geográficos, psicográficos, tamanho do consumidor, e indústria. Para ter um valor estratégico, os segmentos resultantes devem ser mensuráveis, acessíveis, suficientemente diferentes (diferenças substanciais, e duráveis) para justificar uma variância significativa na estratégia da empresa.

A partir desses conceitos, é possível entender que a cada momento em que a empresa agrupa variáveis no seu processo de segmentação, mais próxima ela chega a identificar segmentos mais coesos.

Ao fazer uma pesquisa de segmentação, a empresa deve coletar uma série de dados que terão como objetivo identificar os segmentos que compõem o mercado e definir o perfil dos segmentos resultantes. Deve-se levar em consideração que nem todas as variáveis de segmentação serão utilizadas nos dois momentos (HOOLEY; SAUNDERS, 1996).

O conceito utilizado na pesquisa será o de Barnet (1969), onde afirma que a segmentação refere-se à noção de que o grupo de consumidores que constitui um mercado para determinado produto ou serviço pode ser dividido em grupos menores, cada um com diferentes necessidades e desejos, trabalhando, desta forma, as unidades estratégicas de negócios. Já Danneels (1995) afirma que a segmentação de mercado é definida como o processo de divisão do mercado total num número de menores e mais homogêneos sub-mercados, denominados segmentos de mercado, sendo associada a ideia das marcas que serão trabalhadas de formas diferentes em unidades estratégicas de negócios no departamento feminino da loja.

### **3.2 Formas de Segmentação de Mercado**

Um dos primeiros pontos a serem observados pela organização que pretende implementar o processo de segmentação de mercado é aplicar uma pesquisa de segmentação com o objetivo de entender melhor o mercado e encontrar nichos que apresentem uma oportunidade para a organização (WEINSTEIN, 1995). Em seguida, é necessário levantar se os ganhos em vendas são maiores que os custos aplicados para focar esse segmento (WIND; DOUGLAS, 1972). Vale salientar, que os resultados que se obtém de uma pesquisa de segmentação de mercado representam realmente esse mercado no ato em que se aplica a pesquisa.

Com isso, a organização deve sempre estar atenta às mudanças que possam ocorrer com os clientes (CALANTONE; SAWYER, 1978).

As empresas dispõem de cinco alternativas básicas para selecionar mercados-alvos, essas alternativas consideram, simultaneamente, os segmentos de consumidores e as linhas de produtos oferecidas pelo varejo. A seguir serão descritas essas alternativas, segundo Parente, 2000:

1. Concentração em segmento único – a empresa seleciona uma linha de produtos direcionada para um segmento específico. Essa alternativa proporciona um conhecimento mais profundo das necessidades dos consumidores, porém apresenta um risco maior para a empresa, já que o segmento selecionado poderá receber mais concorrentes, ou alguma modificação nas variáveis ambientais poderá tornar o mercado menos atraente.
2. Especialização seletiva – nessa alternativa a empresa escolhe algumas linhas de produtos direcionadas para diferentes segmentos, sem necessariamente apresentar uma sinergia entre os segmentos ou linhas de produtos. Cada segmento, entretanto, deverá proporcionar resultados atraentes de vendas e lucros.
3. Especialização de linha de produtos – existem varejistas que concentram suas atividades em uma linha de produto, procurando atender às necessidades de muitos segmentos de consumidores.
4. Especialização de mercado – o varejista especializa-se em atender várias necessidades de certo segmento de consumidores procurando servi-los com várias linhas de produtos.
5. Cobertura total de mercado – nessa alternativa o varejista pretende atender, com várias linhas de produtos, as diversas necessidades da maioria dos segmentos de consumidores.

Segundo Parente (2000), conforme os resultados da pesquisa de mercado pode-se identificar quais são os segmentos de mercado que oferecem as melhores oportunidades de vendas, crescimento e lucratividade, evitando assim que a empresa selecione mercados não atrativos.

### 3.3 Bases de Segmentação de Mercado

Após definir o conceito de segmentação de mercado e ter apresentado as diferentes formas de segmentação que podem ser realizadas, é importante citar as considerações sobre as bases de segmentação de mercado.

As Bases de segmentação de mercado são critérios utilizados pela organização para avaliar o nicho de consumidores que pretende identificar nos segmentos presentes. Para a escolha desses nichos pode-se utilizar o conhecimento de mercado, as tendências de compras, a pesquisa de marketing e utilizar, também, em conjunto a esses fatores o bom senso (CHURCHILL; PETER, 2005).

Brandt (1966) faz referências sobre as bases de segmentação de mercado na literatura, quais sejam:

1. Dados demográficos, dados estatísticos sobre os consumidores: idade, renda, tamanho da família, sexo, educação e ocupação;
2. Traços comportamentais dos consumidores: classe social, status do ciclo de vida, origem étnica, hábitos, e estilo de vida;
3. Dados sobre a performance dos consumidores; clientes *heavy users* versus *light users*, adotantes iniciais versus adotantes tardios;
4. Características psicológicas dos consumidores: personalidade e medidas sobre as atitudes.

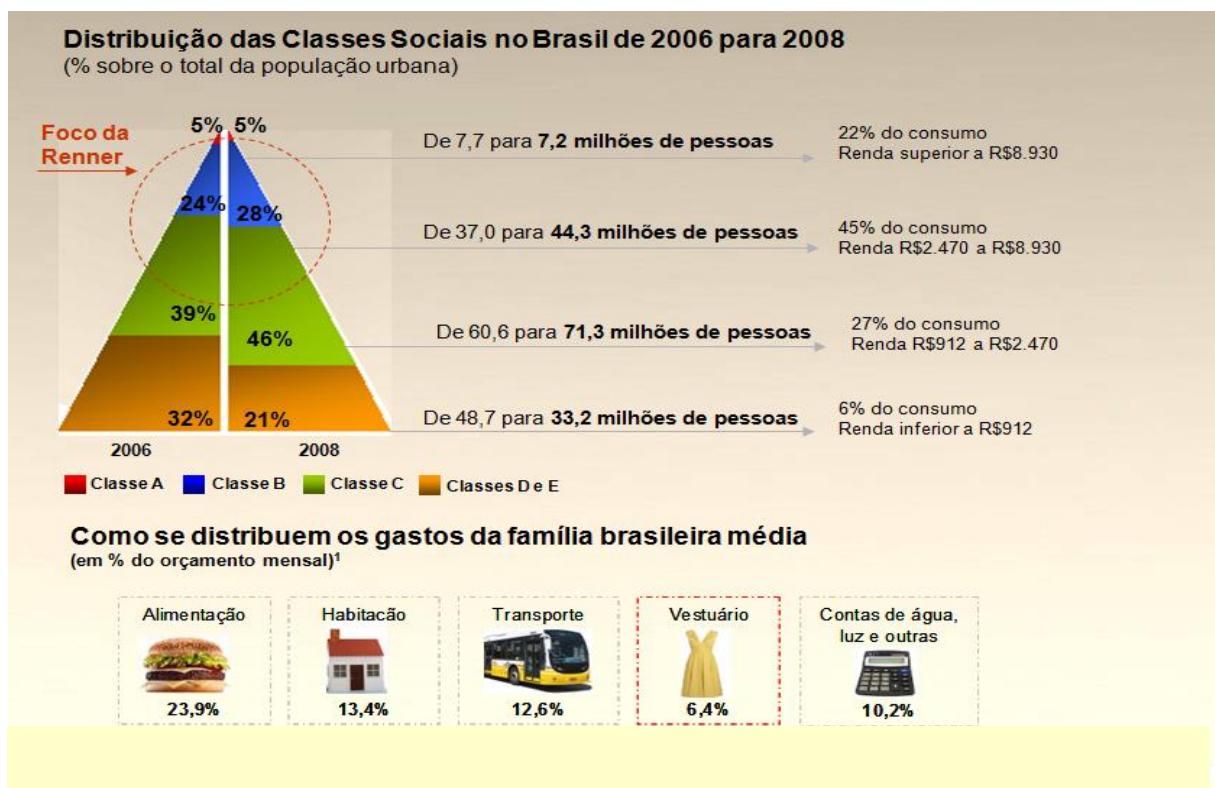


Figura 4 – Demonstração da distribuição das classes sociais no Brasil e o foco da empresa objeto de estudo.

Nota: <sup>1</sup> Os itens demonstrados somam 66,5%. Os 33,5% restantes referem-se a gastos com higiene e limpeza (5,2%), lazer (4,3%), educação (3,8%), saúde (7,0%) e outros.

Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).

Andreasen (1966) demonstra os mesmos critérios ou variáveis de segmentação citados por Brandt (1966), com algumas diferenças entre as variáveis:

- ✓ A variável geográfica refere-se à região e bairro;
- ✓ A variável econômica refere-se à renda, ocupação e classe social;
- ✓ A variável social refere-se ao estado civil e ciclo de vida familiar;
- ✓ A variável familiar refere-se à idade, sexo e personalidade.

Em 1987, Tynan e Drayton indicam que as bases de segmentação do mercado podem ser analisadas com base em variáveis geográficas, demográficas, psicológicas, psicográficas e comportamentais, que coincidem com Brandt.

De acordo com Aaker e Day (1989) a escolha das bases de segmentação deve estar intimamente relacionada às estratégias de marketing da organização, tendo o cuidado de se fazer uma análise das bases que serão utilizadas com cada

segmento, essas considerações partem do pressuposto dos autores que já deve existir algum tipo de interação entre a organização e os mercados utilizados na pesquisa, um ponto a observar é que esse processo aplica-se a organizações que já possuem algum estudo de marketing iniciado e não para as organizações que estão iniciando, com isso sem nenhum programa de marketing definido.

No início deste século, Richers (2000) demonstra, conforme quadro abaixo, uma conceituação mais abrangente dos critérios que podem ser utilizados para conduzir uma pesquisa de segmentação de mercado.

<b>GEOGRÁFICA</b>	
Regiões	N, NE, SD, S, C; Metropolitana, Interior/Litorânea.
Estados	RS, SC, PA, SP, etc.
Municípios	Os 5550 + municípios por potencial de compras relativo, tamanho, localização, etc.
Densidade	% urbana, suburbana, rural.
Cidades	Acima de 5m, entre 3 e 4,9m.
Clima	Índice de precipitação.
<b>DEMOGRÁFICA</b>	
Tamanho da população	Abaixo (e acima) de idades-limites.
Sexo	Masculino, feminino, unissex.
Status Familiar	Sem vínculo, casado(a), separado(a), desquitado(a), viúvo(a).
Número de Dependentes	Filhos e outros dependentes.
Raça	Branco, negro, mulato, índio.
Ocupação/Profissão	Engenheiro, executivo, secretária, professor, operário, etc.
Nível de Instrução	Analfabeto até instrução superior.
<b>SOCIAL</b>	
Classe Social	De A a E
Valores Sociais	Grau de dependência, ética, religião, associação política, teatro, cinema, vídeo, etc.
<b>PSICOGRÁFICA</b>	
Personalidade	Introvertido, extrovertido, autoconfiança, motivação e ambição, crenças, valores, atitudes, etc.
Comportamento	Escolha entre alternativas, compra/não compra, lealdade à marca, quantidade de compra, etc.
Intensidade de Compra	Nunca comprou, usou e abandonou, comprador esporádico, irregular, freqüente, viciado.
Objetivos de Compra	Satisfazer necessidade, auto-estima, status social, auto-realização, família, segurança, etc.
<b>ESTILOS DE VIDA</b>	
Atividades	Trabalho, turismo, ficar em casa, TV, música, clube, esportes, igreja, shopping, ajudar, etc.
Opiniões	Assuntos pessoais, sociais, comunitários, políticos, econômicos, financeiros, educação, empresa, produtos, cultura, futuro, etc.

Interesses	Família, casa, emprego, comunidade, hobby, drogas, comida, recreação + divertimento, leitura, etc.
<b>POR BENEFÍCIOS: (PARA CREME DENTAL, POR EXEMPLO)</b>	
Tipo de Pessoa	Vaidosa, indiferente, hedonista, conservadora.
Benefícios Procurados	Brilho dos dentes, combate cáries, combate mau hálito, sabor, preço.

Quadro 1 – Critérios de segmentação de mercado

Fonte: Adaptado de Richers (2000, p. 69).

Para Mowen e Minor (2003), as bases para segmentar os mercados consumidores, são os segmentos identificados na medida em que se encontram grupos de consumidores com vontades e necessidades semelhantes.

I. Características da pessoa
A. Demográfica – Idade, renda, sexo, religião, estado civil, escolaridade, tamanho da família, ocupação, etnia e nacionalidade;
B. Comportamento do consumidor – Elasticidade da demanda, benefícios procurados, taxa de uso, fidelidade à marca e outros (padrão de uso, ocasião da compra, uso médio);
C. Perfil psicográfico;
D. Características de personalidade – Necessidade de reconhecimento, tolerância à ambigüidade, propensão ao risco e vinculação versus separação.
II. Contexto situacional
A. Finalidade de uso;
B. Condições antecedentes;
C. Ocasião de uso;
D. Ambientes físicos;
E. Ambientes sociais.
III. Geografia
A. Fronteiras nacionais;
B. Regiões;
C. Fronteiras estaduais;
D. Urbano/rural;
E. Códigos postais/unidades de análise
IV. Cultura
A. Tradições culturais, costumes, valores e normas;
B. Tradições subculturais, costumes, valores e normas.

Quadro 2 – Bases para segmentar o mercado consumidor

Fonte: MOWEN e MINOR, 2003, p.34.

Mais recente, Hooley e Saunders 2005 utilizam características básicas dos clientes para determinar a segmentação de mercado, muitas vezes estas são chamadas de informações classificatórias. As características básicas não mudam de

uma situação de compra para outra, elas são específicas dos clientes, mas não estão especificamente relacionadas ao seu comportamento no mercado estudado.

As características básicas podem ser classificadas ao longo de duas dimensões principais:

- ✓ Dimensão de origem variável que se relacionam com as atividades de marketing. Estas incluem as características demográficas e socioeconômicas, sendo estudadas principalmente sob a ótica do marketing, para resolver problemas com a insatisfação das classificações tradicionais feitas no campo da sociologia e da demografia.
- ✓ A segunda dimensão dessas características é a maneira pela qual elas são mensuradas. Fatores como idade ou sexo podem ser mensurados objetivamente, enquanto personalidade e estilo de vida, chamados genericamente de variáveis psicográficas, são inferidos com base em respostas muitas vezes subjetivas com relação a um grande número de perguntas.

Descrevendo com mais detalhes as características mais utilizadas pelas empresas para se fazer uma segmentação de mercado (HOOLEY; SAUNDERS, 2005):

#### ➤ Características Demográficas

Indicadores como a idade e sexo dos compradores e consumidores têm sido um dos métodos mais populares para a segmentação de mercado, além da região demográfica e subcultura.

- ✓ Sexo – Uma abordagem básica para segmentação do mercado, muitos planos de segmentação usam o sexo como uma primeira etapa no processo de segmentação, mas depois refinam ainda mais seus alvos dentro da categoria escolhida, como sexo feminino e masculino a partir da classe social.

- ✓ Idade – Também tem sido usada como uma variável básica de segmentação em muitos mercados. Nessa variável acredita-se que haja diferenças no comportamento e nas exigências quanto a produtos/serviços entre os segmentos demográficos identificados. A idade também pode ser combinada com outras características, como a classe social.
- ✓ Região geográfica – A segmentação geográfica pode ser uma variável útil, especialmente para as operações de marketing de médio ou pequeno alcance geográfico, que não visam a cobrir um mercado muito disperso.
- ✓ Subcultura – Cada indivíduo é um membro de uma variedade de subculturas. Essas subculturas são grupos dentro da sociedade como um todo, que apresentam características peculiares quanto às suas atitudes ou ao seu comportamento. Para uma subcultura ter alguma importância para objetivos de segmentação, recomendável que pertencer a essa subcultura seja algo duradouro e não temporário e, ainda que seja de grande importância, afetando as atitudes e/ou comportamento geral do consumidor.

#### ➤ Características Socio-econômicas

Fatores como renda, ocupação, educação e classe social têm sido populares entre os pesquisadores por razões similares às características demográficas; são fáceis de mensurar e podem ser relacionadas diretamente à pesquisa de mídia, para fim de ajudar ao marketing. E importante a crença inerente à segmentação de mercados por classe social, é que classes diferentes devem ter níveis diferentes de afluência e devem adotar diferentes estilos de vida.

Esses estilos de vida, por sua vez, relacionam-se a hábitos de consumo, como a tendência de comprar certos bens e serviços. Os indicadores socioeconômicos são, assim, melhor utilizados a partir de grupos de classes sociais.

➤ Características de Estilo de Vida.

A empresa que será estudada trabalha com estilo de vida em suas marcas. Hooley e Saunders (2005) descrevem que a pesquisa sobre estilo de vida baseia-se na busca de identificar os segmentos do mercado com base no estilo de vida adotado pelos consumidores, que se baseia em três aspectos principais:

- ✓ Atividades – como as atividades de lazer, esportes, passatempos, entretenimentos, atividades domésticas, de trabalho ou ligadas à categoria profissional, comportamento de compras, conservação da casa, viagens e atividades relacionadas, transporte diário, férias, educação formal e voluntariado;
- ✓ Interação com os outros – autopercepção, personalidade e percepção quanto ao “eu” ideal, percepções de papéis (como mãe, esposa, marido, pai, filho e filha), interação social, comunicação com os outros e liderança de opiniões;
- ✓ Opiniões – questões políticas, sociais e morais, questões econômicas e setoriais, tecnológicas e ambientais.

Ainda segundo Hooley e Saunders (2005) algumas questões-chave na segmentação de mercado concentram nas bases sobre as quais a segmentação deve ser construída, e no número de segmentos identificáveis como alvos em um mercado específico. A seleção das bases para a segmentação é crucial para se conseguir uma ideia clara da natureza do mercado, onde o uso de critérios diferentes pode gerar resultados muito diferentes. O que ocorre é que o processo de segmentação e a seleção criativa de bases diferentes podem ajudar na obtenção de novas percepções com relação às estruturas tradicionais do mercado, as quais podem oferecer novas oportunidades.

Kotler e Armstrong (2005) reforçam que as escolhas pelas bases de segmentação podem também ser associadas entre si ou apresentarem individualmente para a determinação dos segmentos da empresa.

A escolha das variáveis de segmentação que serão utilizadas pela empresa está relacionada com o produto que ela oferece e o mercado onde irá atuar, sendo uma decisão que terá um impacto significativo nos resultados do processo (GREEN, 1977). A escolha das variáveis também está relacionada com a forma como será conduzida a pesquisa de segmentação.

Green (1977) oferece duas possibilidades para o processo:

1. A segmentação *a priori* – a empresa seleciona uma variável que irá definir os segmentos, como por exemplo, uma marca favorita;
2. A segmentação *post-hoc* – os indivíduos são agrupados de acordo com um grupo de variáveis que são de interesse da empresa, como por exemplo, comportamento de compra e atitudes.

No primeiro caso a empresa irá detectar grupos de consumidores que gostam de marcas diferentes, sendo então necessária uma análise das características de cada um destes grupos para melhor compreender as razões que geram a preferência. No segundo caso a empresa imagina que o consumidor do seu produto terá algumas características e busca identificar no mercado esses consumidores.

Wind (1978) critica essa divisão proposta por Green (1977) por acreditar que os trabalhos desenvolvidos pelos estudiosos do marketing apresentam importantes avanços teóricos e metodológicos que não foram aproveitados por Green (1977).

Hooley e Saunders (1996) dão exemplos de casos onde o processo de segmentação *a priori* tem tido pouco sucesso, principalmente quando o processo foca em variáveis demográficas ou sócio-gráficas, mas, ao mesmo tempo, também apresentam casos onde este tipo de estratégia é adequado.

De acordo com Hooley e Saunders (1996), cabe no momento da decisão de fazer a segmentação da empresa uma avaliação por parte da mesma para

verificar se o seu mercado pode ser efetivamente segmentado com base nos tipos de variáveis selecionadas.

A partir dessas considerações é possível entender que a cada momento a empresa deve analisar as variáveis que serão utilizadas no seu processo de segmentação, assim mais próxima ela ficará dos segmentos mais coesos.

Na pesquisa de segmentação a empresa deve coletar uma série de dados que terão dois objetivos principais:

- ✓ Identificar os segmentos que compõe o mercado;
- ✓ Definir o perfil dos segmentos resultantes.

Deve ficar claro que nem todas as variáveis de segmentação serão utilizadas nos dois momentos (HOOLEY; SAUNDERS, 1996).

Na empresa objeto de estudo, os critérios de segmentação utilizados serão principalmente baseados segundo as características demográficas de Hooley e Saunders (2005), incluindo: Sexo e idade. Atribui-se também consideração na análise das características socioeconômicas, pois a renda, estado civil, ocupação principal e escolaridade são fatores de objeto de estudo para análise. E para futuras pesquisas a empresa está segmentando seus clientes por *Life Style*, que apresenta ser uma característica de estilo de vida conceituada por Hooley e Saunders (2005) anteriormente como sendo a identificação dos segmentos do mercado como base no estilo de vida adotada pelos consumidores, mas a mesma ainda não tem essa informação consistente no seu banco de dados.

Após conduzir uma pesquisa de segmentação, fundamentada nas bases de segmentação escolhidas pela empresa, chega-se ao momento em que os dados estão disponíveis para análise.

Os dados da pesquisa foram retirados das informações fornecidas no *customer relationship management* (CRM) operacional da empresa, onde constam todos os dados fornecidos pelos clientes que compõe o banco de dados do Cartão

de crédito das Lojas Renner Brasil no momento da abertura de crédito. O resultado dessas análises é um determinado número de segmentos identificados, que de posse dessas informações, a empresa deve proceder a um cuidadoso exame, buscando identificar os segmentos que lhe serão de algum interesse.

O processo de segmentação tem como objetivo fornecer para os profissionais de marketing os insumos necessários para adequar e comunicar suas ofertas para o segmento escolhido. Por isso, o processo de segmentação está inserido no processo de posicionamento de mercado, pois a definição de como o processo será conduzido (definição de mercado e das variáveis de segmentação) é realizada de forma adequada quando está ligada a um bom processo de posicionamento da empresa.

## 4 POSICIONAMENTO DE MERCADO

Após a conceituação de segmentação acima descrita, pode-se tratar de outra área importante do marketing que é posicionamento, essa sequência é justificada por Toledo e Hemzo (1991), que afirmam que o processo de posicionamento é uma continuidade do conceito de segmentação. Segundo Richers (2000), o conceito de posicionamento é mais profundo, esclarecendo que a segmentação procura demonstrar onde se encontram os grupos de pessoas que possuem características de consumo semelhantes, enquanto o posicionamento é a operacionalização da segmentação, ou seja, a decisão da empresa em atuar num determinado segmento ao qual ela possa atender.

Neste trabalho será descrito o que a literatura sobre o assunto informa com relação aos conceitos de posicionamento e suas diferentes versões (abrangência), inclusive as dificuldades para efetuar essa conceituação e a evolução desse conceito ao longo dos anos.

### 4.1 Conceito

É parte importante de um trabalho acadêmico a definição correta e clara dos conceitos que serão abordados na pesquisa. Desta forma nesta dissertação serão apresentadas descrições com que o conceito de posicionamento foi abordado por diversos autores a seguir. A partir desse ponto é possível perceber as diferentes visões que englobam o conceito, e perceber uma evolução ao longo do tempo. Sendo assim, no Apêndice C serão descritos os conceitos apresentados na literatura, e a seguir o texto apresentado falará do processo de evolução do conceito ao longo do tempo.

No artigo “Posicionamento é um jogo de pessoas, jogados nos dias de hoje também para as lojas de varejo”, publicado na revista *Industrial Marketing*, em junho de 1969, Ries e Trout dão origem ao termo posicionamento. Após a

publicação desse artigo, a literatura de marketing foi inundada de trabalhos que abordaram a questão do posicionamento, sendo possível, a partir daí, encontrar diversos conceitos.

Na verdade, o termo “posicionamento” ganhou proeminência com Ries e Trout (2000, p. 2), que descreveram o processo criativo:

O posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma companhia, uma instituição ou mesmo uma pessoa. Talvez você mesmo. Mas o posicionamento não é aquilo que você faz com um produto. Posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente em potencial. Em outras palavras, você posiciona o produto na mente do cliente em potencial.

A abordagem do Ries e Trout baseada na “batalha por sua mente” é extremamente voltada para a comunicação de marketing e a imagem da marca; enquanto o posicionamento é um pouco mais amplo, pois reconhece o impacto de todos os aspectos da oferta de mercado que são percebidos como sendo importantes pelos clientes, na criação de valor único

Tem-se conhecimento na literatura existente, que é possível encontrar autores anteriores que escreviam com termos similares a posicionamento, como exemplo, Levy (1959) que demonstrou na literatura a linguagem dos símbolos, mostrando a ideia de que pessoas compram produtos pelo que eles significam, não pela questão funcional, esse significado pode ser interpretado como posicionamento no qual o produto em questão fica registrado na lembrança do consumidor. “Se o fabricante compreender que está vendendo símbolos, assim como vende produtos, ele poderá ver seu produto de forma mais completa” (LEVY, 1959, p. 124).

Igualmente se tem a definição de Hooley e Saunders (1996), que também interligam a questão do posicionamento à escolha dos mercados alvo, agregando a necessidade da diferenciação para criar a possibilidade da competitividade.

O conceito de posicionamento será explanado a seguir, obedecendo a um histórico cronológico, possibilitando assim uma compreensão melhor.

Em 1969, Alpert e Gaty definem o posicionamento, “como sendo a diferenciação das marcas por meio do estudo da forma como seus consumidores diferem, assim como as percepções dos consumidores sobre como as marcas se diferenciam. Isto é denominado de “posicionamento de produto.”” Hoje, para os estudiosos do assunto, essa definição é equivocada, pois traz com profundidade a questão da segmentação, tornando o termo posicionamento muito amplo.

Uma reflexão mais detalhada da palavra posicionamento traz a seguinte implicação: a de ocupar no mercado um lugar definido, conceito que surge no momento em que se tem um consumidor inundado por excesso de comunicações, sendo necessária a criação de um posicionamento pré-determinado na mente do mesmo, levando em consideração as forças e fraquezas da organização, assim como a de seus concorrentes (RIES; TROUT, 1972).

Reforçando Ries e Trout (1972) publicam seu trabalho no qual introduzem uma das versões mais disseminadas, definindo o posicionamento:

Como sendo utilizado em um sentido restrito para indicar aquilo que o profissional da propaganda fazia para o produto. Hoje em dia, posicionamento é usado num sentido mais amplo para significar aquilo que o profissional da propaganda faz para o produto na mente do potencial cliente.

Esse conceito inicial trata apenas da imagem que o consumidor tem sobre determinado produto na sua mente, não se fala sobre a idealização e a operacionalização dessa imagem.

Achenbaun (1974) afirma que:

Primeiro existe o elemento da decisão. Para começar uma estratégia, deve-se indicar que você está tomando a iniciativa, que você decidiu por um curso de ação sobre o futuro. [...] Segundo, existe o elemento da limitação. Tomar uma posição significa reconhecer que você não pode ser tudo, que você deve priorizar certa direção específica. [...] Em terceiro, existe o tema; ou seja, os assuntos que você irá abordar.

Neste momento insere a questão da estratégia, apenas como forma de idealizar a localização pretendida do produto na imagem do consumidor. Mesmo

assim, é positivo o fato de introduzir a ideia de que é necessário estabelecer uma área ou uma direção, em torno da qual a marca pode transitar.

Houston e Hanieski (1976) trazem a ideia que “posicionamento pode ser facilmente descrito como a estratégia promocional que tenta colocar uma marca em relação a uma ou mais dimensões relativas a outras marcas na mesma classe genérica”, abordando assim estratégias promocionais para posicionar a marca em relação à concorrência, inclusive agregando que o posicionamento ultrapassa a propaganda.

Na década de 1980, Doyle e Saunders (1985) inovam ao estabelecer que o posicionamento é decorrente do processo de segmentação, definindo-o como:

Após a escolha dos segmentos alvo, os administradores devem decidir como competir em cada um desses segmentos. Administradores orientados para o produto geralmente subestimam a necessidade de desenvolver vantagens competitivas se eles querem ganhar mercados lucrativamente. Idealmente, o posicionamento deve ser sustentável e não ser de uma forma fácil de copiar pelos competidores.

Assim o posicionamento envolve a escolha da forma com que a organização vai competir em cada um dos segmentos selecionados, assim como a necessidade da existência de alguma vantagem competitiva que permita que a organização crie um posicionamento sustentável, ou seja, que não pode ser facilmente copiado. Neste momento, o conceito de posicionamento passa a ser considerado como parte da estratégia da empresa, envolvendo estratégias de seleção de mercado e de identificação de vantagens competitivas.

Shostack (1987) traz a ideia de como avaliar o sucesso do posicionamento, citando que o bom posicionamento ocorre quando a marca não tem nenhuma outra marca concorrente posicionada no mesmo lugar na mente do consumidor. “Quando uma firma ou provedor estabelece e mantêm um distintivo lugar para si mesmo e sua oferta no mercado, diz-se que está posicionado com sucesso”.

Segundo Aaker e Shansby (1988):

Posicionamento significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Para alguns, significa uma decisão de segmentação. Para outros, é uma questão de imagem. Para outros, ainda, significa a seleção das características do produto que serão enfatizados. Poucos administradores consideram todas essas alternativas. [...] O termo posicionamento difere do antigo conceito de imagem em função de implicar num quadro de referência, sendo o ponto de referência a concorrência.

Esses autores são os primeiros a identificar que o conceito de posicionamento é confuso, mas reafirmam que o posicionamento traz como ponto de referência a concorrência e pode ser compreendido por meio do conceito de imagem.

Já Hendum e Williams (1988) têm como conceito “Posicionamento é a estratégia de marketing que é direcionada para um segmento de mercado em particular e desenhada para conquistar uma posição desejada na mente dos consumidores”, ou seja, o posicionamento deriva da segmentação e pressupõe que a organização escolheu determinado segmento para conquistar uma posição na mente dos indivíduos que o compõe.

Em 1989 DiMingo, conceitua como:

O primeiro lado da moeda do posicionamento – posicionamento de mercado – é o processo de identificar e selecionar o mercado ou segmento que representa negócios potenciais, alvejando competidores vulneráveis, e criando uma estratégia competitiva. [...] posicionamento psicológico, o segundo lado da moeda do posicionamento, envolve a criação de uma distinta imagem corporativa ou de produto intimamente baseada em fatores de posicionamento de mercado, para então utilizar as ferramentas de comunicação (propaganda, relações públicas, ponto de venda, entre outros materiais de apoio) para mover o potencial cliente para uma decisão de compra.

A partir de 1990, os autores descrevem definições que sustentam os conceitos anteriores. Segundo Toledo e Henzo (1991), o processo de posicionamento é uma sequência natural do processo estratégico de segmentação de mercado. A análise voltada para a segmentação permite verificar como o mercado é definido e direcionar os esforços de marketing para uma ou mais oportunidades de mercado. O posicionamento direciona-se a um segmento de

mercado-alvo e possibilita avaliar como competir mais efetivamente naquele segmento. O processo de posicionamento de mercado tem como pressuposto a determinação de critérios para o sucesso competitivo, conhecimento do que o mercado quer e necessita identificação das forças e fraquezas da empresa e de seus concorrentes e estabelecimento de condições para atingir as exigências do mercado, melhor que os concorrentes, esse conceito também reflete que o posicionamento deve ser formado com sustentação em alguma vantagem competitiva já existente.

Conforme Lautman (1993, p. 12-13),

O posicionamento pode ser dividido em componentes que tipicamente o caracterizam. [...] O primeiro passo ao abordar o problema de posicionamento ou reposicionamento é identificar os atributos intrínsecos do produto ou serviço. [...] Benefícios que derivam dos atributos e podem assumir três formas principais: funcionais, físicos ou psicológicos. [...] A comunicação de atributos e benefícios pode ser atingida por declarações específicas. Neste período inicia uma relação entre o posicionamento e a estratégia, trazendo uma maior atenção para a definição do posicionamento, demonstrando a necessidade da análise do produto com o intuito de identificação dos atributos e as vantagens oferecidas aos clientes, assim como utilizam uma comunicação para incentivar a percepção desses atributos e vantagens.

Ansari *et al.* (1994) complementa o conceito de Lautman (1993) dizendo que posicionamento é o lugar que um produto ocupa em determinado mercado, é a fundamentação da estratégia de marketing. Tem-se uma relação entre o posicionamento e composto de marketing, demonstrando uma relação entre eles. O posicionamento de uma marca a diferencia dos seus competidores com base em atributos considerados importantes pelos consumidores-alvos, e lhe dá uma imagem distinta em suas mentes. Ansari *et al.* (1994) reafirma que o posicionamento é uma seqüência da segmentação, sendo assim a organização terá consumidores como mercado-alvo e identificando os atributos mais importantes para esses clientes em particular. As empresas posicionam suas marcas selecionando o mix ótimo de atributos de produto tangíveis e intangíveis, assim como seus preços, aqui reforçam que o preço pode ter uma importância no posicionamento desejado.

Wyner e Owen (1994) sugerem que o posicionamento possua como enfoque, o que é realmente importante para o cliente, introduzindo a reflexão que o

cliente possui um mapa mental do que existe no mercado, sendo que este mapa é formado pelo que o cliente considera importante.

O imaginário da localização reflete a prática de descrever, o status da marca com seus consumidores como uma posição na sua mente. Essa posição pode ser pensada como um local num mapa que é descrito pelas dimensões que o consumidor usa quando pensa sobre uma categoria. Essas dimensões podem ser definidas por imagens, atributos de produto, ou ambos. (WYNER; OWEN, 1994).

Enquanto Hooley e Saunders (1996) retornam a enfatizar que o importante é definir onde a organização irá competir e qual o seu diferencial oferecido aos clientes, “O posicionamento competitivo da empresa é uma declaração dos mercados-alvo, isto é, onde a empresa irá competir e a vantagem diferencial, ou seja, como a empresa irá competir”.

Aaker (1998), em um novo estudo torna a afirmar que “o posicionamento é estreitamente relacionado ao conceito de imagem e associação exceto quando implica um quadro de referência no qual está a concorrência”, neste estudo o autor esclarece que o posicionamento resulta da criação de uma imagem, devendo levar em consideração à concorrência assim a análise do mercado.

Segundo McDonald e Dunbar (1998) colocam a necessidade do procedimento do posicionamento ser em seqüência a segmentação. “O processo de selecionar, delinear e casar o segmento de mercado com um produto que lhe seja o mais compatível”.

Conforme Blankson e Kalafatis (1999):

[...] o processo de posicionamento pode ser descrito como interativo e requer um envolvimento deliberado e proativo do profissional de marketing. [...] pode ser inferido que as estratégias efetivas de posicionamento, tanto para serviços como para produtos, podem ser obtidas se as características específicas de diferenciação são apreciadas pelo profissional de marketing.

Esses autores iniciam a ideia do posicionamento ser importante para a escolha dos produtos e serviços pelos clientes, reforçando a diferenciação que foi colocada por Lautman (1993).

Em sequência, nos anos de 2000, Richers (2000) afirma que o posicionamento é geralmente entendido como um “lugar” no mercado em que um produto é colocado no mercado em conjunto com outras marcas do mesmo gênero (concorrentes). O lugar em si leva em consideração a forma como o consumidor percebe e entende o produto. Ideia também apresentada por Lambim (2000), onde posicionamento define a forma como a marca ou a empresa pretende ser percebida pelos compradores-alvo e seus concorrentes.

Segundo Berry apud Parente (2000, p.76) o conceito de posicionamento:

Posicionamento de mercado significa identificar - e então ocupar - uma posição disponível no mercado. Para se identificar a posição, é necessário examinar a presença competitiva dentro dos vários segmentos de mercado, e então procurar responder às seguintes questões: Que segmentos estão mais disponíveis, em que segmentos ainda existem espaço? Ocupar certa posição no mercado significa não apenas vender produtos, mas também vender a loja. É a loja que torna-se a marca, com todas as variáveis de marketing – linha de produtos, ambientação, pessoal, propaganda e preço -, tudo isso integrado para reforçar o significado da empresa no mercado, a razão de sua existência. Uma estratégia clara de posicionamento pode contribuir fortemente para o sucesso de um varejista. Em um mercado já congestionado de lojas, um varejista bem posicionado torna-se distinto na mente dos consumidores; esse é um pré-requisito para o sucesso.

Conforme Kotler *et al.* (2002), o posicionamento é o local que o serviço ocupa na mente dos consumidores potenciais em relação aos seus concorrentes, e abrange um conjunto de percepções, impressões e sensações que os clientes mantêm em referência ao serviço ou marca da organização. O posicionamento direciona visivelmente o estágio que Kotler (1998) define como “marketing de mercado-alvo”, identificando assim as melhores oportunidades do mercado e ajuda a definir o composto de marketing mais acertado às necessidades e perfis dos consumidores, sendo assim uma das vantagens em definir o posicionamento da empresa é que este estrutura o composto de marketing.

Para Mowen e Minor (2003) a definição de posicionamento é: “Tentativa de influenciar a demanda do produto por meio do desenvolvimento e da promoção de um produto com características específicas que o diferencie dos concorrentes”. Por meio deste, 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 é influenciar a demanda, criando um produto de características específicas, isto é atributo da marca, e uma imagem definida que o diferencie dos concorrentes.

Ferrell e Hartline (2005) discorrem que o posicionamento refere-se à criação de uma imagem mental da oferta de produtos e suas características diferenciadoras na mente dos consumidores do mercado alvo. Essa imagem mental pode basear-se em diferenças reais ou percebidas entre as ofertas de produto. Enquanto a diferenciação refere-se ao próprio produto, o posicionamento está relacionado às percepções que os consumidores têm dos benefícios do produto, reais ou imaginários.

Hassan e Craft (2005), “[...] posicionamento é descrito como uma estratégia para identificar e direcionar os recursos de marketing para segmentos de mercados desejados”.

Oliveira e Campomar (2006), “Posicionamento é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja distintiva e mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência”.

Hartmann *et al.* (2006), “[...] posicionamento de marca está baseado nas interações de todas as ferramentas de marketing, com um acentuado destaque para as comunicações de marketing por causa da sua relevância no processo de moldar distintas percepções do consumidor”.

Srivastava (2006), “Posicionamento é uma técnica que ajuda e facilita a lembrança de marca em função da sua abordagem de ocupar um lugar na mente do consumidor”.

Keller e Machado (2006), “Posicionamento, como o nome dá a entender, implica descobrir a “localização” adequada na mente de um grupo de consumidores ou segmento de mercado, de modo que eles pensem em um produto ou serviço do modo desejado”.

Para Michael Porter (2008), “estratégia é posicionamento” e posicionamento é ser diferente dos concorrentes, ao descobrir o que a empresa faz de diferente de todas as demais quanto a preço e qualidade de produto e serviço, sabe-se qual é sua estratégia e seu posicionamento. Porter defende que a empresa deve ser, de fato, diferenciada para que ninguém consiga imitá-la. A empresa precisa ter diferenciação em todas as suas atividades, da produção à cadeia logística, seguindo assim mesmo as commodities podem se diferenciar em oferecer serviços adicionais aos clientes, transformando-as em não-commodities, por meio de processamento de diferenciação e posicionamento.

Kerin *et al.* (2008) esclarecem que “o posicionamento de produto refere-se ao lugar que uma oferta ocupa na mente dos consumidores sobre importantes atributos em relação aos produtos da concorrência”.

O estudo sobre os conceitos apresentados possibilita uma compreensão de que o posicionamento acontece ao final do processo de segmentação. Após identificar um segmento específico, pode-se formar o posicionamento pretendido e colocá-lo em execução. Primeiramente, a organização escolhe um mercado para sua atuação, depois identifica as necessidades que este mercado apresenta, para definir a escolha do segmento-alvo, conduzindo seu foco para o posicionamento estratégico, que pode ser o posicionamento de mercado.

#### **4.2 Princípios do Posicionamento Competitivo**

O princípio essencial é que o posicionamento competitivo lida com a maneira pela qual os clientes, em diferentes partes do mercado, percebem os produtos, os serviços, as marcas e as empresas concorrentes (HOOLEY; SAUNDERS, 2005).

Conforme Hooley e Saundes (2005) esse princípio pode ser aplicado a qualquer um dos níveis abaixo:

- Empresas – Seu posicionamento é baseado nas identidades das instituições como um todo;
- Serviços – o posicionamento também se aplica ao nível dos serviços;
- Marcas – o posicionamento competitivo talvez seja discutido com maior freqüência em termos de identidade das marcas.

Segundo Kotler (1998), o posicionamento pode ser visto como resultado de tentativas de criar uma diferenciação competitiva e eficaz para seus produtos e serviços. Entretanto, nem todas essas diferenças competitivas criarião uma forte posição competitiva, sendo que as tentativas de criar diferenciação devem atender aos seguintes critérios:

- Importância – Uma diferença deve criar um benefício extremamente valorizado por um número significativo de clientes;
- Único e difícil de ser igualado – A diferença não pode ser imitada ou desempenhada em um nível superior pelos concorrentes;
- Superior – A diferença deve proporcionar uma maneira melhor para os clientes obterem o benefício em questão;
- Comunicável – Deve ser possível comunicar a diferença aos clientes, e ela deve ser compreendida por eles;
- Financeiramente acessível – Os clientes-alvo devem ter condições financeiras de pagar pela diferença;
- Rentável – A diferença conquistará um preço adequado para ser rentável para a empresa.

Uma posição competitiva pode ser construída sobre qualquer dimensão do produto ou do serviço que produza benefícios para o cliente no mercado, mas uma importante ênfase no posicionamento é o destaque para a percepção do cliente. A importância de um posicionamento competitivo claro e forte é enfatizada pelo alerta de Kotler (1997), que trata dos principais erros dos princípios do

posicionamento competitivo, que podem minar a estratégia de marketing de uma empresa, quais sejam:

- Subposicionamento – Quando os clientes têm apenas ideias vagas sobre uma empresa ou seus produtos e não percebem nada em especial sobre isso, o produto passa despercebido ou é classificado como não tendo nada de mais;
- Superposicionamento – Quando os clientes possuem uma visão estreita demais sobre a empresa, produto ou marca;
- Posicionamento confuso – Quando ocorrem mudanças freqüentes e mensagens contraditórias que podem confundir o cliente sobre o posicionamento da empresa;
- Posicionamento duvidoso – As afirmações feitas sobre a empresa, o produto ou a marca podem simplesmente não ser aceitas pelos clientes, independentemente de serem verdadeiras ou não.

Uma empresa ao tomar a decisão sobre o posicionamento competitivo que irá atuar no mercado deverá levar em consideração os princípios do posicionamento competitivo, com isso estará fundamentado nas vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, essas vantagens não poderão ser facilmente copiadas por seus concorrentes, e inclusive, atender as necessidades dos consumidores, decorrência disto, os mesmos estarão percebendo o que a empresa oferece.

Na empresa estudada leva-se em consideração sistemáticas aplicadas em seus princípios para torná-la eficaz, como:

- ✓ Decidir o objeto do posicionamento (marca, categoria ou o tipo de serviços);
- ✓ Identificar as dimensões (características, benefícios e preferências) que os consumidores percebem ou avaliam no objeto; escolher as dimensões (tipo e quantidade) a serem utilizadas; selecionar os concorrentes principais;

- ✓ Identificar o posicionamento individual dos competidores junto aos consumidores-alvos, com base nas dimensões selecionadas;
- ✓ Definir a posição distintiva que se deseja ocupar na mente dos consumidores e a estratégia de posicionamento a ser utilizada;
- ✓ Comunicar o posicionamento desejado aos públicos-alvos importantes, como clientes, distribuidores, funcionários e fornecedores.

Fazendo essas ações a empresa tem a possibilidade de: identificar o mercado em que está posicionada; definir o segmento-alvo e conduzir seu foco para o posicionamento estratégico.

#### **4.3 Posicionamento X Planejamento Estratégico**

O posicionamento concentra-se na maneira pela qual os clientes percebem as ofertas disponíveis no mercado, se comparadas umas em relação às outras (HOOLEY; SAUNDERS, 2001), diante dessa afirmação ao tomar a decisão sobre o posicionamento de mercado, a organização tem de escolher alguma ação, se possível, através de um planejamento estratégico e da implementação do posicionamento escolhido (ACHENBAUN, 1974). O planejamento estratégico e sua implementação são complementadas pela análise das estruturas organizacionais da empresa, do mercado e em sequência dos concorrentes, para que as estratégias escolhidas possam ser corretamente implementadas e executadas.

Neste processo, tem-se o estabelecimento da missão da organização, a definição das metas e objetivos. Todos levando em consideração a análise do mercado e as capacidades que a empresa tem de colocar essas definições em execução (TOLEDO; HEMZO, 1991).

Quando estuda os mercados, a organização pode programar seus objetivos em segmentos onde demais organizações apresentem mais deficiências (DIMINGO, 1988), e ao identificar essas deficiências, a empresa pode atuar nas

ações de marketing mais direcionado, obtendo respostas positivas e agregando valor ao seu posicionamento (TOLEDO; HEMZO, 1991).

O posicionamento que a empresa pretende deve estar configurado nas vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, não pode ser facilmente copiado pelos seus concorrentes (DOYLE; SAUNDERS, 1985). É a declaração dos mercados em que a empresa irá competir e a vantagem diferencial que ela irá atuar. Logo, o posicionamento competitivo é desenvolvido para que as metas estabelecidas pela estratégia central sejam atingidas.

Essas vantagens competitivas devem estabelecer a criação de atributos que sejam diferenciadores na percepção dos clientes sobre os valores oferecidos pela organização (OLIVEIRA, 2005), devendo atender por algum meio as necessidades dos clientes (HOOLEY; SAUNDERS, 2005).

O posicionamento estratégico decorre das análises que os profissionais de marketing têm com relação tanto às forças e fraquezas da empresa, como às oportunidades e ameaças apresentadas pelo mercado (TOLEDO; HENZO, 1991), mediante as coletas de informações, busca-se alternativas que posicionem o alinhamento das forças da empresa com as oportunidades do mercado, para depois direcionar os recursos de marketing para o mercado desejado (HASSAN; CRAFT, 2005).

Alguns autores abordam a questão do posicionamento como fator estratégico da organização, exigindo atividades diferentes do processo de planejamento estratégico da organização, tendo como exemplo uma análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats* – que pode ser traduzido para Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Quando se adotam essas práticas, a empresa demonstra claramente que está mais preparada para atender as exigências do mercado em comparação com seus concorrentes (TOLEDO; HENZO, 1991).

#### **4.4 Estratégias de Posicionamento**

Conforme Mowen e Minor (2003) existem dois tipos de estratégias de posicionamento que podem ser aplicadas nas empresas. No posicionamento exclusivo, a empresa procura criar na mente dos consumidores fortes associações entre o produto, certos atributos-chave e seus benefícios. Os líderes de mercado, principalmente, tentarão estabelecer associações de atributos-necessidade a fim de criar uma imagem forte do produto.

Nessa abordagem, embora outras marcas não sejam especificamente mencionadas, o objetivo ainda é diferenciar as qualidades da marca daquelas do concorrente.

Uma segunda abordagem do posicionamento do produto no mercado é empregada com freqüência por marcas que não são líderes de mercado, a marca secundária tenta posicionar-se em relação à marca líder de mercado, chama-se posicionamento competitivo, que tem por objetivo enfatizar os atributos detidos pela marca em relação a uma marca líder, nesse posicionamento a empresa utiliza com freqüência a propaganda comparativa.

A classificação estratégica em quadrantes ajuda os varejistas a ampliar suas percepções para desenvolver estratégias de posicionamento e para avaliar oportunidades de mercado. Em geral esses mapeamentos são construídos ao longo de duas dimensões, considerados fundamentais no processo de decisão de onde comprar (PARENTE, 2000). Diferentes pares de dimensões podem ser selecionados para desenvolver análises de mapeamento estratégico, tais como: variedade e preços; estágio no ciclo de moda e serviços; benefícios e custos.

Com base nas considerações acima, percebe-se que é a partir do posicionamento de mercado que a empresa deve considerar o mais adequado para atender as necessidades dos seus consumidores, levando em consideração as capacidades da empresa e seus concorrentes.

#### 4.5 Importância do Posicionamento na Formulação da Estratégia da Empresa

Conforme Hitt (2002, p. 21) o processo de formação da estratégia parte de duas perspectivas distintas:

- ✓ A perspectiva da estratégia competitiva, que tem como fundamento a relação organização e a indústria, ou abordagem “fora para dentro”, criando assim uma vantagem competitiva sustentável;
- ✓ A abordagem dos recursos internos à firma, que é conceituada como, a vantagem competitiva é realçada através do aproveitamento de competências essenciais únicas, com base nos recursos tangíveis e intangíveis.

Na prática o que se tem observado é uma sincronia entre essas duas abordagens, tendo como essência: o posicionamento na escolha do tipo de consumidor que se pretende atender.

O processo de formação do planejamento estratégico da empresa depende do posicionamento da mesma. Esse processo de formação do planejamento estratégico pode ter uma referência denominada “posicionamentos estratégicos genéricos”, que surgem em estudos segundo Mintzberg *et al.* (2000, p. 68), da denominada “escola de posicionamento”, que defende a escolha de poucas estratégias-chave na procura de uma vantagem competitiva e inclusive existem estudos de Porter e Treacy e Wiersema que fazem referência a essa conceituação.

Para Porter (1989, p. 49), os varejistas dispõem de uma ampla gama de alternativas para selecionar sua estratégia. Após diagnosticar as forças que afetam a concorrência e analisar seus pontos fortes e fracos, Porter (1990, p. 49-55), identificou três principais alternativas estratégicas;

- Liderança em custo – A liderança no custo total significa que a empresa possuirá o custo mais baixo do mercado. Isso exige um alto volume de vendas, economias de escala, perseguição vigorosa de

reduções de custo pela curva da experiência, controle rígido dos custos e das despesas gerais; minimização do custo em áreas como prestação de serviços e marketing. Faz parte de uma estratégia muito centrada na concorrência. A estratégia de liderança em custo é mais adequada quando, os consumidores são sensíveis ao preço, a concorrência está apoiada principalmente em preço e a diferenciação é difícil. Entretanto uma das maiores falhas no varejo é a de concentrar a atenção exagerada na variável preço, como a única forma de diferenciação, as promoções geralmente atraem, mas raramente retêm os consumidores, deve-se apoiar a diferenciação nos fatores que não são tão fáceis de serem copiados como a melhoria do mix de produtos, dos serviços, do processo de venda ou na qualidade de gestão

- Especialização – Direciona maior atenção para determinado grupo comprador ou mercado geográfico. Ao adotar essa estratégia, a empresa desenvolve um conhecimento profundo das necessidades específicas de certos segmentos de consumidores e, com isso consegue atendê-las muito bem. Devido à variedade de produtos e diversidade de estilos, muitas lojas de confecção adotam essa estratégia de posicionamento. A maioria das lojas localizadas nos shoppings acaba praticando estratégias de especialização.
- Diferenciação – Pressupõe criar algo que seja considerado único em relação aos varejistas que concorrem diretamente no mesmo mercado. Adota um posicionamento mais centrado no consumidor, procurando atender a necessidades específicas de alguns segmentos. Essa lojas elegem algumas dimensões valorizadas pelo consumidor, para serem percebidas como as melhores opções (benchmarks) em seu posicionamento de mercado. Esses varejistas procuram dedicar uma menor ênfase no preço e ressaltar aspectos onde podem ser reconhecidos pelos consumidores como únicos em serviços, especiais, qualidade ou exclusividade de produtos, novidades e localização.

Dando continuidade às pesquisas sobre a importância do posicionamento na formulação da estratégia da empresa, e utilizando o conceito de Porter para as alternativas estratégicas, Treacy e Wiersema (1995, p.39), fizeram uma pesquisa em

organizações líderes de mercado de diferentes setores de atuação. Os autores classificaram em três grandes grupos de referência aos valores principais gerados para os consumidores, e propuseram três estratégias genéricas relacionadas:

- Liderança de produto – Correspondem às principais formas de Diferenciação de Porter.
- Intimidade com o consumidor - Correspondem às principais formas de Diferenciação de Porter.
- Excelência operacional – Pode ser entendida como a Liderança de custo de Porter.

O que está implícito nos dois princípios citados acima, é que tamanha são as expectativas dos consumidores, dependentes de uma série de fatores subjetivos, que interferem nas suas escalas de valores, e também por fatores objetivos relacionados principalmente às restrições do orçamento da empresa, que seria quase impossível uma organização atender a todos os segmentos de forma superior a sua concorrência, com um modelo de negócio único, ou criar uma vantagem competitiva sustentável. Conforme Porter (1989, p. 41), querer ser tudo para todos os consumidores, ou não se comprometer em uma estratégia de posicionamento definido, levaria a um desempenho inferior ao da média, deste modo se torna clara a importância da organização em definir o seu posicionamento estratégico tornando-o claro.

#### **4.6 Posicionamento de Empresas**

O objetivo da análise consolidada nas páginas seguintes é a de fornecer informações, conhecer e demonstrar características que atuam no posicionamento das lojas de departamentos nacionais e estrangeiras, tais como: renda, área de atuação (varejo têxtil) e o slogan que traduz o posicionamento de mercado.

As grandes redes internacionais, Zara e Wall Mart, têm demonstrado interesse em explorar o grande potencial do mercado varejista brasileiro, devido ao seu tamanho e número ainda reduzido de concorrentes. Em contrapartida também

se verifica o movimento de reestruturação de redes nacionais, antes de menor expressão, que passaram por uma reformulação no seu mix e mercado alvo, como, por exemplo, as lojas Marisa, com a criação da Marisa Família.

Os principais concorrentes nacionais procuram se posicionar de formas diferentes no modelo de negócio, são empresas de porte (tamanho) semelhante à Loja de Departamento pesquisada neste estudo, no entanto, percebem-se algumas diferenças quanto ao posicionamento de mercado, são eles:

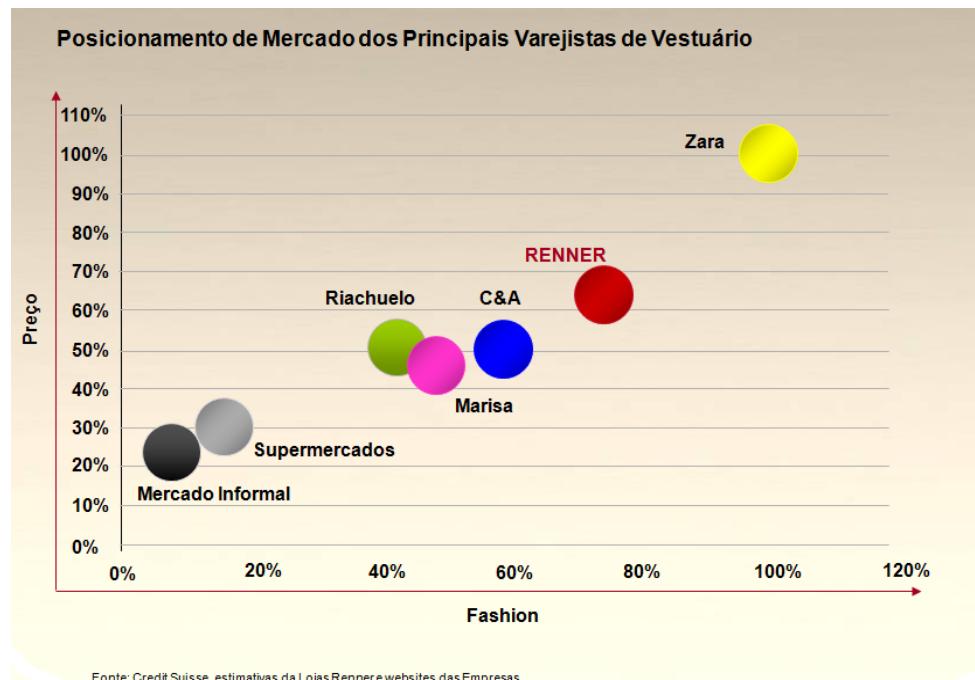


Figura 5 – Posicionamento de Mercado dos Principais Varejistas de Vestuário  
Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).

Como parte do processo de estabelecimento das estratégias de marketing, as empresas devem decidir sobre o posicionamento que pretendem obter junto aos segmentos de mercados selecionados, estabelecendo um espaço distintivo no mercado, aos olhos dos consumidores, buscando tornar sua empresa mais atraente do que o de outros competidores.

No Anexo A e Anexo B são apresentadas tabelas que ilustram as lojas de departamentos nacionais e internacionais respectivamente, com informações sobre: origem, sede, classe social, varejo/têxtil, quantidade de lojas, slogan utilizado e seu site. Esses dados foram fornecidos pela empresa objeto de estudo.

O texto a seguir apresenta diversos pontos informativos referentes às lojas de departamentos nacionais e internacionais, com a intenção de elucidar algumas características de posicionamento das empresas. A fonte das informações das lojas citadas foi fornecida pelo Departamento de Estilo da Loja de departamento Renner, que anualmente faz uma pesquisa de mercado para se apropriar de informações corretas e seguras.

### ➤ **Lojas Nacionais**

#### ❖ C&A

Primeira rede de Loja de departamentos nacional. Trabalha com vestuário masculino, feminino e infantil, calçados e acessórios. Em todas as suas linhas, predominam suas marcas próprias (98%), apresenta alta performance nas linhas de vestuário infantil e jovem. A C&A tem o mesmo padrão de loja em todas as regiões, fazendo apenas modificações para adaptar suas coleções as variações climáticas e ao poder aquisitivo das populações no raio de alcance de suas lojas. A empresa tem presença marcante nas regiões Sudeste e Nordeste. Chama a atenção quando se analisa a distribuição de suas lojas, a baixa penetração na região Sul.

Tem como posicionamento o público alvo jovens, de classes B, C e D, urbanos, com grande preocupação com moda, que se identificam com personalidades do mundo fashion, são irreverentes, despojados, independentes, ousados e gostam de estar na vanguarda. Seu maior foco é a venda de produtos de “modinha”, vendendo peças com preço mais acessível, classifica seus clientes pelo volume de compras, premiando seus maiores clientes com descontos em determinados lançamentos de coleções e dando convites para eventos que patrocina. Já são iniciativas diferentes e orientadas para o reconhecimento do relacionamento. Sua estratégia de posicionamento está baseada em moda a preço baixo: “Tá na vitrine, tá na C&A”, sendo reconhecida pelo seu público alvo.

Sua marca também é uma das mais premiadas no universo publicitário, conquistando freqüentemente o Top of Mind em vários órgãos de comunicação. Maior anunciante do varejo de moda, a C&A é reconhecida pela ousadia da sua

comunicação, que inclui cases como o lançamento e consolidação da figura de Sebastian, o sucesso de vendas com a associação de seus produtos à imagem de Gisele Bündchen e a participação em eventos de forte apelo cultural e esportivo.

#### ❖ RENNER

A Loja Renner é a segunda maior rede de lojas de departamentos de vestuário no Brasil, com uma trajetória de pioneirismo e expansão, criando em 2002, o conceito de estilo de vida “Você tem seu estilo a Renner tem todos”. O conceito de Estilos de Vida está presente no desenvolvimento de suas coleções e na organização de suas lojas. A exposição coordenada de roupas, calçados e acessórios, sob marcas que refletem diferentes atitudes, interesses e personalidades, facilita a escolha dos clientes, pois permite que eles identifiquem claramente o conjunto de peças que melhor reflete seu jeito de ser e de viver, otimizando o seu tempo de compras.

Sua estratégia é ter um posicionamento junto às classes média e média-alta, atendendo ao público-alvo A1, B1, B2 e C. Hoje está presente nas cinco regiões brasileiras, totalizando 125 unidades, em lojas de Shoppings e lojas de rua. A Companhia traz o título de primeira corporação do país com 100% das ações negociadas em bolsa, e está listada no Novo Mercado.

Tem uma cultura corporativa sólida e uma gestão voltada para o encantamento, que busca superar as expectativas dos clientes mais exigentes, que se acredita estarem presentes nas classes mais altas. Em 1996, a Renner criou o Encantômetro, um painel eletrônico localizado na saída de cada loja, para monitorar a qualidade do atendimento oferecido pelos colaboradores, a percepção e o grau de encantamento do cliente.

#### ❖ RIACHUELO

Trabalha com vestuário masculino, feminino e infanto-juvenil, calçados e acessórios, e artigos para o lar (cama, mesa, banho, tapetes, etc.). No seu mix de produtos predominam suas marcas próprias (de forma menos intensa em calçados e

artigos para o lar), tendo em sua coleção de vestuário, itens fornecidos por uma empresa do grupo (Confecções Guararapes S.A.). A Riachuelo tem o mesmo conceito de loja em todas as regiões, apresentando apenas modificações para adaptar suas coleções aos diferentes climas das regiões em que atua. Tem forte presença nos mercados do Nordeste, Sudeste e Centro Oeste, destaca-se a baixa presença no Sul do país quando se analisa a distribuição de suas lojas.

Procura passar uma imagem de loja especializada em moda (patrocínios de eventos de moda, dicas de estilistas no site, atrizes globais nos comerciais, etc.), a preço baixo, embora ainda não tenha obtido reconhecimento pelo seu público alvo como loja de vanguarda em moda, marcando mais a característica de variedade a preço baixo. Possui em seu mix um peso considerável de produtos básicos, oferecendo também produtos de cama e banho, o que de certa forma, conflita com a imagem de loja “fashion” que procura transmitir. Atende basicamente aos públicos de classes B, C e D, urbanos, com média preocupação com moda, adultos, contemporâneos, que desejam acompanhar a moda, mas não fazem questão de estar na vanguarda. Na decisão de compra valorizam mais a questão preço que os demais aspectos. Sua estratégia de posicionamento está baseada em moda a preço baixo: “Você não sabia que podia tanto!”, não tendo obtido ainda o reconhecimento de seu público. Comunica moda, porém, apresentam no mix produtos para o lar e predominância de básicos nas lojas.

#### ❖ MARISA

A Marisa está passando por uma ampliação de mix de produtos. Antes uma loja voltada exclusivamente para a mulher, predominantemente de classes C, D e E, agora, atendendo necessidades de vestuário de toda a família, embora seu foco principal ainda seja o público feminino, como slogan possui “De mulher para mulher”. Percebe-se evolução em alguns aspectos tais como seu layout de loja e suas coleções, que passaram a ter mais qualidade e informação de moda.

#### ❖ LEADER MAGAZINE

Trabalha com vestuário masculino, feminino, infantil, calçados, brinquedos, cama, mesa e banho. Possui também em algumas lojas, que possuem uma metragem de área de vendas maior, o departamento de utilidades para o lar.

Seu público alvo são as classes C, D e E. A comunicação na mídia é satisfatória dentro da proposta da empresa que é de preços baixos. Sua presença é constante em eventos locais, fortalecendo bastante seu relacionamento com a comunidade onde atua. Sua estratégia de posicionamento está baseada em moda básica a preço baixo, com pouco referencial de moda, "Sua vida mais bonita". Suas marcas próprias são tímidas, ou seja, não são reconhecidas no mercado. Predomina na operação o setor feminino juntamente com calçados e moda masculina. Espera-se para breve, um aumento expressivo no setor de utilidades já que a expansão deste setor tornou-se mais interessante com a saída da empresa pesquisada deste segmento.

Tem como principal instrumento de relacionamento o cartão da loja (Leader Card). Além de proporcionar condições variadas de pagamento dos produtos vendidos na loja, títulos de capitalização e seguros. É uma empresa familiar que valoriza muito o desenvolvimento pessoal dos funcionários, o que justifica a política salarial da empresa, a qual é diferenciada de acordo com o desempenho individual.

#### ❖ ZARA

A Zara no Brasil foca principalmente clientes de classes A, B1 e B2 (no exterior classe B e C), destacando-se por apresentar renovação constante nas suas coleções (do pedido a exposição no ponto de venda leva em torno de 15 dias). É uma loja com atendimento personalizado, tendo como um dos principais diferenciais a forma que expõe seus produtos na loja (por blocos de cores). Não tem uma loja no Estado do Ceará

## ➤ Lojas Internacionais

### ❖ SAKS FIFTH AVENUE

Público A de perfil conservador, mas que gostam de novidades. Apreciam se vestir como jovens, mas não querem se sentir ridículos. Gostam de marca com alta qualidade, não se importando com preço, tais como: Burberry, Armani, YSL, Prada, etc.

### ❖ BLOOMINGDALE'S

Atualmente, uma das lojas de departamento mais sofisticadas dos Estados Unidos, direcionada para a classe A e B. Possuí 40 lojas em 12 estados americanos (Nova York, New Jersey, Massachusetts, Pennsylvania, Maryland, Virginia, Illinois, Minnesota, Geórgia, Flórida, Nevada e Califórnia). Com 10.500 funcionários e pertencendo a Macy's Inc., tem sua loja âncora (em inglês flagship) nas esquinas da 59th e Lexington em plena Manhattan. Suas vitrines, modernas e badaladas, ditam tendências no mundo da moda. Suas sacolas marrons são reconhecidas como símbolo de sofisticação e exibida orgulhosamente por quem as carrega nas ruas. No interior de suas lojas produtos fashion das mais badaladas marcas do mundo da moda são expostos como se fossem gêneros de primeira necessidade para os ávidos consumidores americanos.

### ❖ TARGET

Pessoas jovens que gostam de vestuário ou produtos para casa com muito estilo e barato. Estão situados nas faixas A e B. Os clientes identificam as mercadorias como muito interessantes e orientadas para a juventude.

### ❖ MACYS

É uma cadeia de Nova York muito tradicional. Atende ao público A e B, sendo este último, a maioria. Direciona para uma família jovem que gostaria de comprar no Sacks Fifth Avenue, mas ainda não pode. Direciona-se também para

pessoas mais maduras, com posses e que gostam de qualidade, mas que não se sentem confortáveis comprando em lojas de ricos.

Durante os anos 90 a qualidade caiu e os clientes passaram a comprar em boutiques como Gap ou Banana Republic. A empresa sofreu um duro golpe, e as suas lideranças foram trocadas várias vezes. Atualmente está tentando resgatar seu público-alvo e modernizar as suas lojas.

#### ❖ NORDSTROM

Uma loja que começou em Seattle e ficou famosa pela qualidade de seus serviços e também pelos calçados que vende. Têm a fama de que os vendedores fariam qualquer coisa para o cliente. Existem histórias onde os vendedores entregaram mercadorias nas casas dos clientes.

Atende aos clientes de classe A e B. A percepção dos clientes é que a Nordstrom é menos que a Sacks e mais que a Macys. Vende tanto para pessoas que moram em subúrbios, quanto para as que moram nas áreas urbanas.

As lojas estão montadas para melhorar a experiência de compra dos clientes. Eles têm um “concierge” em cada loja, como existe em hotéis. Estas pessoas ajudam os clientes com táxis, restaurantes e outros assuntos não ligados à Nordstrom.

#### ❖ BANANA REPUBLIC

Uma marca da GAP. Os clientes são jovens, modernos, entre casual e formal, mas gostam de vestir-se com estilo, nas classes sociais A e B. Originalmente os clientes eram pessoas entre 21 e 35 anos de idade, universitários que estavam começando a vida adulta. Quando estes clientes estavam no secundário, costumavam comprar na GAP e depois, com seus novos trabalhos, passaram a comprar na Banana.

Os preços da Banana Republic aumentaram nos últimos anos e os seus clientes começaram a buscar alternativas. Esta situação deixou a empresa com problemas, pois seus clientes tradicionais envelheceram e agora estão entre 30 e 40 anos de idade e preferem comprar em outras lojas. Já os jovens de hoje não têm dinheiro para comprar os seus produtos ou mudaram o seu foco para outras cadeias. Para tentar reverter à situação, começaram a diminuir a formalidade de seus estilos e também os preços. As vendas ainda estão em baixa.

#### ❖ JC PENNEY

Mulheres com dois ou três filhos, situadas nas faixas B e C. Querem roupas com um pouco de estilo e com preços acessíveis. Moram principalmente nos subúrbios, que são pequenas cidades próximas as cidades grandes.

#### ❖ SEARS

Não é clara a definição de quem são os seus clientes. Ora é o público C, atendido por Walmart e Kmart, ora é o público B, atendido pela JC Penney. Troca de foco a todo o momento, sendo percebida uma indecisão estratégica entre qualidade e preço, vender muitas ou poucas linhas, uma vez que esta é vulnerável, alterada freqüentemente.

É famosa por suas ferramentas e produtos para casa (geladeiras, fogões etc.). Anos atrás, os seus clientes moravam longe das cidades e, portanto, a empresa atuava longe dos centros urbanos, perto de áreas rurais (fazendas). Já vendeu de tudo: carros, jóias, vestuário, vestidos de noiva, ferramentas, geladeiras etc. Nos anos 80, foi duramente atacada pelo Wall Mart, fazendo com que a Sears se deslocasse para shopping centers, a fim de se distanciar deste forte concorrente.

#### ❖ KMART

Atende público de classe C. As lojas estão localizadas em diversos mercados o que é uma vantagem competitiva. A empresa constatou que clientes de diferentes culturas compram, individualmente, mais que os clientes que são à base

da população. Entre estes clientes estima-se que 15% são hispânicos, 16% são afros americanos e 5% americanos descendentes de asiáticos.

A empresa não categoriza as lojas de acordo com o aspecto demográfico dos clientes, no entanto, disponibiliza uma lista de itens que as lojas têm autonomia para comprar. Através do gerente de loja, a Kmart trabalha com a comunidade local, de modo que possa corresponder às necessidades dos diversos clientes. Por exemplo: Os gerentes podem determinar a quantidade de sortimento, incluir marcas que são familiares à base de clientes e nas Kmart Supercenters (lojas que incluem padaria e mercearia), os gerentes podem ajustar a produção dos itens oferecidos, inclusive das carnes.

Foi descrito o posicionamento das empresas nacionais e internacionais, reforçando que a fonte pesquisada das informações é fornecida pelo Departamento de Estilo da Loja de departamento Renner, que anualmente faz uma pesquisa de mercado para se apropriar de informações corretas e seguras.

Para o que posicionamento de uma empresa seja eficiente, deve existir uma forte conexão entre o desenvolvimento da estratégia que será implementada e as ferramentas de marketing existentes no momento da construção desse posicionamento. Essas ferramentas de marketing são inicialmente definidas na estratégia que será implementada pela empresa.

Ao desenvolver as estratégias acredita-se que o posicionamento se torne mais efetivo, pois a empresa poderá trabalhar para desenvolver sua estratégia com base em uma ampla análise do mercado e das percepções que os consumidores carregam sobre as distintas ofertas de marketing disponibilizadas pelas empresas que concorrem no mercado, apresentando assim uma vantagem competitiva sustentável na definição de seu posicionamento.

## 5 GESTÃO ESTRATÉGICA

Nos últimos anos, a integração dos mercados ao redor do mundo tornou-se uma realidade cada vez mais presente. Essa realidade gera um movimento mundial e seus reflexos incidem sobre todo o setor econômico, assim determinando, como exigência para as empresas, a implementação de uma gestão estratégica atuante no mercado mundial, que lhe proporcione competitividade.

A aplicação da gestão estratégica nas organizações sob a forma de unidades estratégicas de negócios, principalmente nas indústrias, vem sendo implementada para torná-las mais eficiente em referência aos fatores de produção e comercialização. Conseguindo com essa aplicação da gestão estratégica, gerar mais ganhos em eficiência, com isso obter e perpetuar suas vantagens competitivas, que se refletem atualmente como uma prioridade em um ambiente altamente competitivo presente dias de hoje.

Essa velocidade de mudanças no ambiente de mercado é associada a fatores tecnológicos, deslocamento da concorrência para a esfera internacional, com influência da web, gerando a integração dos mercados. Assim acontece a mudança do papel da empresas, que se situa muito além dos atributos demográficos, psicográficos e dos costumes dos consumidores (MEIRELLES, 1995).

As alterações das estruturas nas indústrias em unidades estratégicas de negócios vêm se tornando cada vez mais velozes, de modo que a configuração das empresas necessita obedecer a regras necessárias para a sua correta reestruturação, com isso tem-se verificado a obtenção de resultados positivos.

### 5.1 Conceito

É parte importante de um trabalho acadêmico a definição correta e clara dos conceitos que serão abordados na pesquisa. Desta forma, nesta dissertação

serão apresentadas descrições com que o conceito do capítulo 5 gestão estratégica foi abordado por diversos autores. A partir desse ponto é possível perceber as diferentes visões que englobam os conceitos apresentados e perceber uma evolução ao longo do tempo. Sendo assim, no Apêndice D serão descritos os conceitos apresentados na literatura.

Dependendo da forma como é empregada, a estratégia pode ter diferentes significados numa tentativa de definir os conceitos necessários para atingir determinado objetivo (MINTZBERG; QUINN, 1991).

Na década de 1950, nos Estados Unidos quando a resposta a descontinuidades ambientais começou a se tornar importante, o conceito de estratégia passou a fazer parte do vocabulário das empresas. Nos primeiros tempos, o significado do conceito não estava claro. Os dicionários não ajudavam muito, pois, de acordo com seu uso no sentido militar, ele era definido como “a ciência e a arte do emprego de forças numa guerra” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Iniciando na década de 60, segundo Lodi (1969), “estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando atingir objetivos em longo prazo (...) seu objetivo é permitir maior flexibilidade de resposta as contingências previsíveis”.

Na década de 90, Michel (1990) compartilha de uma abordagem mais operacional da definição de estratégia, conceituando-a como “a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados”.

Segundo Mintzberg e Quinn (1991), estratégia “é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações seqüenciais de uma organização, em um todo coeso”.

O conceito de Estratégia segundo Ansoff e McDonnell (1993):

Basicamente, estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras:

- 1 – Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de *objetivos*, e em seu aspecto quantitativos são chamados de *metas*;
- 2 – Regras para relação da empresa com seu ambiente externo, onde esse conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou *estratégia empresarial*;
- 3 – Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é freqüentemente chamado de *conceito organizacional*;
- 4 – As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de *políticas operacionais*.

Para Cabral (1998), por sua ampla abrangência, a definição de estratégia apresenta opiniões contrárias, pois exige a adaptação de uma série de teorias e características, o que limita o completo registro de seus conceitos e abordagens.

Conforme Fahey (1999) afirma que somente algumas palavras são objeto de tantas diferenças no vocabulário das organizações, são tão precariamente definidas na literatura empresarial e estão tão sujeitas a diferentes significados quanto à palavra “estratégia”.

Entre as várias definições de estratégia, uma das mais utilizadas é a de Wright, Kroll e Parnell (2000), que a revela como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Mintzberg, Lampel e Ahlsstrand (2000) chamam a atenção para o fato de que o termo estratégia é aplicado distintamente e diferentemente, ainda que definido tradicionalmente de uma maneira apenas, assim o mesmo não consegue ser aplicado apenas a um conceito.

Thompson Jr. e Strickland III (2000) têm como definição de estratégia:

Conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Os autores brasileiros Meirelles e Gonçalves (2001) definem estratégia como a “disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente”.

A definição de estratégia vem sendo aplicada de forma ampla na área da Administração, podendo significar o início de uma evolução de ação formulando-a de maneira precisa, posteriormente aplicada ao posicionamento de seu mercado, alcançando toda a estrutura de uma empresa. Trata-se de um conceito de grande utilização acadêmica e empresarial, concedido de uma grande amplitude de ação e com a possibilidade de tornar efetivas suas aplicações e conceitos, que em alguns aspectos é complementar e em outros divergentes (MEIRELLES; GONÇALVES, 2001).

Qualquer que seja o autor chama-se a atenção para o fato de que algumas palavras sempre são encontradas na conceituação do tema, entre elas: integração, missão, adequação da empresa, planejamento, mudança, competitividade, posicionamento de mercado, obtenção de resultados, alcance dos objetivos. Essas são palavras-chave, que várias vezes alteram sua abrangência, ao serem empregadas como similares de estratégia.

## 5.2 Escolas da Gestão Estratégica

Com a finalidade de compreender gestão estratégica, se faz necessário conhecer as escolas que determinaram e definiram “estratégia” tal e qual se conhece atualmente. Uma visão da área de estratégia empresarial é fornecida por Whittington (2002). Este identificou quatro abordagens genéricas no processo de formação de estratégia:

- ✓ Clássica;
- ✓ Evolucionista;
- ✓ Processualista; e
- ✓ Sistêmica.

### 5.2.1 Escola Clássica

A escola clássica tem como implicação o planejamento, que pode adaptar e antecipar as mudanças de mercado, bem como as estratégias, que podem ser melhor desenvolvidas por meio da análise racional afastada do “campo de batalha” dos negócios. Nessas escolas destacam-se os autores Taylor, Barnard e Simon.

Na primeira década do século XX, Taylor (1911) informa que suas principais ideias vêm da chamada Escola de Administração científica, cujo princípio mais importante é o de gerenciar bem as tarefas ou operações que envolvem os operários, através da padronização, especialização, planejamento, preparo e total controle dessas tarefas, cuidando também dos imprevistos que possam surgir no decorrer do trabalho.

Em 1930, Chester Barnard enfatiza que a estratégia:

É um planejamento consistente, e que uma boa estratégia é ingrediente necessário para a execução bem sucedida dos negócios da empresa. Qualquer que seja a estratégia – baixo custo, diferenciação do produto, serviços inovadores –, ela só funcionará se for perfeitamente definida, claramente transmitida e bem compreendida pelos funcionários, clientes, parceiros e investidores.

Nos anos 50, Herbert Simon (1959) destacava que a aplicação das estratégias para a tomada de decisão racional não eram realistas. As organizações e os ambientes mudam continuamente e não dão aos gerentes a oportunidade de tomar decisões num determinado ponto no tempo. O melhor que se pode esperar é o que Simon chamou de “racionalidade compelida”, que resulta em ter os gerentes “satisfazendo” em vez de “otimizando”: eles fazem o melhor que podem dentro dos limites das circunstâncias, conhecimento e experiência. Reconhecendo isso, a *lente da experiência*, vê o desenvolvimento da estratégia como resultado da *experiência individual e coletiva* das pessoas que influenciam as estratégias ou a tomada de decisões nas organizações e as *suposições dadas como certas*, representadas mais obviamente por influências culturais.

### 5.2.2 Escola Evolucionista

Para os autores das escolas evolucionistas na década de 1980 e 1990, mais fortemente caracterizados em 1980 por Nelson e Winter (1982), os autores posicionam que os mercados são muito previsíveis e difíceis para justificar grandes investimentos em planejamento estratégico.

Dando continuidade aos evolucionistas, Mintzberg (1991) propõe que uma estratégia puramente deliberada bloqueia a aprendizagem, uma vez que a estratégia já está formulada; uma estratégia emergente favorece a aprendizagem. Para o autor, uma formulação puramente deliberada de uma estratégia impede a aprendizagem e uma formulação puramente emergente impede o controle. Mintzberg (1991) afirma que em pesquisas realizadas pela sua equipe, determinadas estratégias se apresentavam mais eficazes que combinavam deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional e o autor propõe um formato de formulação de estratégias básicas que contemple a formulação de estratégias guarda-chuva e estratégias de processo.

Na estratégia guarda-chuva, a gerência define diretrizes abrangentes e deixa a decisão de quais produtos fabricarem àqueles que ocupam níveis mais baixos na organização. Na estratégia de processo, a gerência controla todo o processo de formulação estratégica, como o projeto da estrutura, funcionários e procedimentos que serão aplicados e executados (MINTZBERG, 1991).

Porém, muito mais do que ter o conhecimento do significado de gestão estratégica bem como de seu campo de atuação e das escolas que a definiram, é preciso saber com detalhes para quem e com que finalidade elas devem ser utilizadas. Segundo Cobra (1997) a construção de estratégias depende principalmente de sua adequação a um segmento de mercado, que é definido mediante o conhecimento das necessidades de um determinado grupo de pessoas.

### 5.2.3 Escola Processualista

No início deste século, os processualistas questionam a abordagem racional afastada dos clássicos. Para estes, as estratégias eficazes emergem diretamente do envolvimento íntimo com as operações diárias e as forças básicas da organização. Entre autores dessa escola, o mais representativo é Michael Porter (2008).

Vindo da escola processualista, o trabalho de Porter (2008) resultou em dois conceitos importantes de vantagens competitivas estratégicas: diferenciação e baixo custo, além das cinco forças competitivas. A estratégia da diferenciação e o baixo custo geram a eficácia operacional nas empresas, que não é estratégia propriamente dita. Esta eficácia operacional significa desempenhar as atividades melhor que os concorrentes. O limite que esse desempenho alcança é a fronteira da produtividade e constitui a soma de todas as melhores práticas existentes num determinado momento da empresa. É também o valor máximo que uma empresa é capaz de proporcionar com o fornecimento de um produto ou serviço, utilizando todos os seus melhores recursos. Eliminando o desperdício, adotam tecnologias mais avançadas, motivam melhor seus funcionários e gerenciam mais eficientemente seus *insights* em várias áreas.

### 5.2.4 Escola Sistêmica

A abordagem sistêmica argumenta que as estratégias devem ser “sociologicamente eficientes”, apropriadas aos contextos sociais específicos. Do ponto de vista sistêmico, não há um caminho melhor para desenvolver a estratégia: simplesmente jogar pelas regras locais (WHITTINGTON, 2002). A escola sistêmica é representada pelos autores Whittington (2002), Shimp (2002) e Volberda (2004).

Segundo Shimp (2002) a formulação da estratégia serve para reduzir o nível de risco na criação de um planejamento, com isto se atinja clientes que se espera pela empresa, deve-se dar a importância do direcionamento de esforços a um determinado público conhecido e definido, tendo em vista a possibilidade das mensagens serem transmitidas de forma mais precisa e direcionada, evitando que pessoas que não façam parte do *target* da empresa sejam atingidas.

Para Volberda (2004), o campo da estratégia é repleto de prescrições e diretrizes dos concorrentes, com o intuito principal de alcançar e sustentar um desempenho de sucesso. Para ele, ao serem disponibilizadas diversas teorias e ensaios sobre a estratégia em estudos organizacionais, vê-se que as visões sobre o assunto se historiam com formatos de escolas que vão se evoluindo e se complementando de forma que no estágio da ciência normal os novos paradigmas se estabelecem.

Dessa forma, as evoluções e as avaliações constantes dos temas criam novos fracos de estudos e as escolas amadurecem. Logo em resumo, na história a gestão estratégica não apresenta um conceito único, a sua abordagem dependerá da escola teórica na qual ela esteja inserida.

### **5.3 Estratégias nas Organizações**

O desenvolvimento da estratégia de uma organização é um processo que envolve tempo, planejamento, acompanhamento e mudanças que forem necessárias. Pode-se citar como um dos objetivos da meta estratégica, elaborar uma vantagem competitiva sustentável para a organização. Dessa forma, o conjunto de ações de ataques e de defesas que comporta a estratégia de uma empresa, procura não apenas garantir uma posição sólida no mercado, mas também aumentar e fortalecer sua competitividade frente aos seus concorrentes (PORTER, 2008).

Segundo Porter (2008) nos primeiros anos de formação e desenvolvimento da organização, a estratégia se esforçará para distinguir sua área de atuação, seu negócio principal e alcançar uma vantagem competitiva realmente sustentável.

Segundo Oliveira (1999), existem vários tipos de estratégias competitivas nas organizações, como:

- Alianças estratégicas definida como a união de dois (ou mais) sócios, onde uma das partes aporta os produtos/serviços e a outra parte aporta seu mercado de clientes e de relacionamentos, com o objetivo concreto mediante uma parceria, de gerar novos negócios com benefícios de ganhos para ambas as partes;
- Holdings que pode ser definida em linguagem simples, como uma empresa cuja finalidade básica é manter ações de outras empresas;
- Terceirização é uma técnica caracterizada como sendo mudanças estruturais da empresa, capilarizando toda a malha organizacional, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal;
- Cluster é a união de pequenas ou médias empresas, às vezes até mesmo as de maior porte, que estão situadas em um mesmo local e que apresentam grandes níveis de entrosamento entre si;
- Unidades Estratégicas de Negócios (UEN) correspondem a uma forma de organização da estrutura que tem como objetivo dividir a empresa em departamentos mais específicos, com essa forma obter mais vantagens competitivas sustentáveis, trazendo para a empresa melhores condições de desenvolvimento e crescimento na estratégia aplicada. Atuam como formas departamentais na organização estratégica para que as organizações tenham uma estratégia competitiva em dado setor de atuação, neste trabalho será aplicado no mercado de varejo. Vale à pena ressaltar que nesta dissertação no tópico 5.4 será desenvolvido esse assunto mais profundamente.

Conforme Porter (1999), as estratégias de negócios possuem níveis organizacionais que podem ser descritos como:

- *Corporate Strategy*, estratégia corporativa ou de todo, fortalece a posição da empresa.
- *Business Strategy*, que se define como a estratégia das unidades de negócios, ou também denominada de competitiva, como a organização atua em unidades de negócio, contribuindo para a estratégia global da empresa.
- Existe ainda um terceiro nível de estratégia que está inferior no nível da estratégia de negócios: estratégia funcional ou também denominada de estratégia operacional.

Estes níveis devem trabalhar em conjunto para maximizar o resultado da organização (PORTER, 1999).

A figura a seguir ilustra os níveis da estratégia da organização.

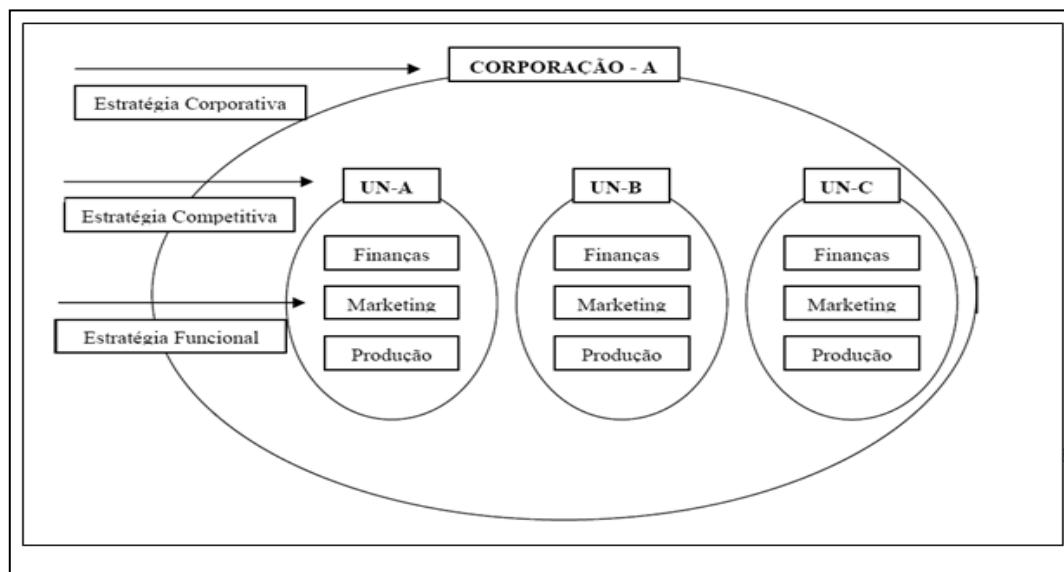


Figura 6 – Níveis da estratégia da organização  
Fonte: JOHNSON e SCHOLES, 1999.

### 5.3.1 Estratégia Corporativa

Segundo Gupta (1999) a estratégia corporativa é o nível mais elevado da estratégia da organização e compreende questões de grande importância, como a resolução da forma de competir no mercado e diversificação das unidades de negócios, envolvendo outros dois níveis da estratégia, as estratégias das unidades de negócios e a estratégia operacional. Gupta (1999) define a estratégia corporativa como sendo o “nível mais elevado da estratégia que trata de questões mais amplas, como que negócios atuar e como explorar as sinergias entre as unidades de negócio”.

Segundo Porter (1999) a estratégia corporativa aplica-se em condições naturais e inevitáveis, característica da diversificação empresarial. Estas condições têm como início:

- A competição inicialmente ocorrer no nível das unidades de negócios;
- Diversificação da empresa em mais de um departamento, com a finalidade de diminuir as incertezas e dificuldades que possam surgir, o encadeamento dos departamentos faz com que ocorram mais custos e limitações para as unidades de negócios;
- Os acionistas são capazes de diversificar seus investimentos em outras unidades de negócios.

A diversificação no encadeamento da estratégia corporativa representa a presença da organização em mais de um departamento, com a finalidade de diminuir as incertezas e dificuldades enfrentadas pelas organizações que atuam em um setor único. A estratégia corporativa deve ser conhecida, para que toda a estratégia da empresa funcione corretamente.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000) se a estratégia corporativa ocorrer nos negócios das organizações que não estão diretamente relacionados, podendo citar como exemplo nesse caso os conglomerados, este é movido por uma vontade de capitalização das oportunidades de lucro em qualquer departamento.

Já se a diversificação da estratégia corporativa ocorrer em negócios diretamente relacionados implica na atuação em negócios com similaridades ou complementaridades entre si, possuindo importantes extensões estratégicas, gerando resultados onde geralmente ocorrem ganhos sinérgicos e incertezas mínimas (WRIGHT; KROLL; PARSELL, 2000).

Conforme Christensen (1999), um grande número dos estudos sobre diversificação corporativa demonstra que, normalmente, as diversificações geram muito menos valor do que o esperado, salvo em raras exceções, e que boa parte das organizações que aplicaram a diversificação corporativa não criou valor econômico sustentável, ao contrário, o diminuiu. Deixa claro que alguns dos motivos que podem levar ao sucesso ou fracasso as estratégias corporativas de diversificação são:

- Falta de um exame anterior sobre a presença de compatibilidade entre a oportunidade de mercado e os recursos e capacidades da organização;
- Deve haver o reconhecimento de que a ausência de oportunidades em um determinado negócio, não significa a habilidade de ser bem-sucedido em outro negócio;
- Experiência de criar um fluxo de lucros mais invariável.

A estratégia corporativa proporciona à organização: conteúdo, decisões abrangentes, definição das fronteiras da organização, direcionamento das decisões da organização para os relacionamentos entre as unidades de negócio e a fixação de métodos. Os métodos aplicados podem ser citados como as fusões, aquisições, cisões e incorporações. São esses métodos que definem o grau e a forma de diversificação que a corporação se desenvolverá (CHRISTENSEN, 1999).

De acordo com esse autor, o esboço do escopo da estratégia da organização corporativa envolve três dimensões:

- Objetivo produto-mercado define de que produtos ou negócios da empresa devem ser compartilhados através de um processo lógico ou do acaso das oportunidades;
- Objetivo geográfico se estabelece nas limitações geográficas dos negócios atendidos pela empresa, as quais podem ser dentro de uma região, dentro de um país, ou cruzar fronteiras internacionais;
- Objetivo vertical se estabelece em que nível da cadeia produtiva a empresa vai atuar, se mais perto da produção de matérias primas ou dos consumidores finais.

Existem quatro tipos de estratégia corporativa, segundo Porter (1999):

1. Gestão do portfólio é a mais comum nas organizações onde se procura aplicar um conjunto de conhecimentos, ferramentas, habilidades e técnicas.
2. Reestruturação, onde a empresa reformula suas unidades de negócios ou setores subdesenvolvidos, ocorrendo um reordenamento dessas unidades alterando os processos mediante inovações no sistema de produção e algumas alterações na modalidade de gestão. Essa reestruturação tem como objetivo, melhorar a competitividade da empresa, aumentar o índice de produtividade, melhorar adequação ao mercado, exercer a utilização mais adequada do planejamento estratégico, obter resultados com maior rapidez e refletir na total satisfação dos consumidores.
3. Transferência de atividades pressupõe a existência de ações conjuntas das unidades de negócios, visando um melhor resultado que o de ações isoladas. Ocorre uma alta dependência entre as unidades de negócios e a necessidade de captação dos benefícios das demais unidades de negócios. Nessa transferência de atividades, as unidades de negócios continuam autônomas, mas em perfeita colaboração com a alta organização da empresa, desempenhando um papel integrador.

4. No compartilhamento de atividades procura-se obter resultados positivos, em decorrência do compartilhamento das informações entre as unidades de negócios. Esses benefícios do compartilhamento devem superar os custos, a utilização em novas organizações e aquisições como forma de entrar em novos mercados de atuação, promovendo a integração das unidades de negócios.

Cada um desses tipos de estratégia corporativa, citadas por Porter (1999) confere à organização criar valor de diferentes maneiras. O objetivo da Gestão de Portfólio e Reestruturação é criar valor através dos relacionamentos da organização com cada unidade de negócio. A Transferência de atividade e o Compartilhamento exploram os inter-relacionamentos entre os negócios da organização.

### 5.3.2 Estratégia Competitiva ou das Unidades de Negócios

As estratégias das unidades de negócios são compostas por subsistema organizacional, que possui um mercado consumidor específico, concorrentes diferenciados, missão diferente de outros subsistemas organizacionais da empresa, compartilhamento de recursos internos com outras unidades de negócios e resposta de resultados próprios (WRIGHT; KROLL; PARSELL, 2000).

A estratégia de unidades de negócios ou competitiva diz respeito a como concorrer com sucesso em determinado segmento diferente ou similar, podendo ser avaliada na forma de um conjugado de estratégias genéricas para dirigir a organização (GUPTA, 1999).

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) podem ser chamadas também de estratégias genéricas porque podem ser aceitas por qualquer tipo de unidade de negócio.

### 5.3.3 Estratégia Funcional

A estratégia funcional, também chamada de operacional está relacionada à forma pela qual os componentes da organização, em termos de recursos, processos, pessoal, gestão e suas habilidades, contribuirão efetivamente para direcionar a empresa na direção das estratégias da unidade de negócios e corporativa. Procuram pelas áreas funcionais de uma unidade de negócio, com atividades inter-relacionadas, que podem assumir várias formas, dependendo da estratégia genérica adotada na organização (WRIGHT; KROLL; PARSELL, 2000).

As estratégias apresentadas conforme Porter (2004) diz respeito que uma organização pode ter diferenças no seu mix de produto e serviços oferecidos em relação aos seguintes atributos: o preço, a marca, a imagem e a qualidade. Seu foco pode ser um segmento de mercado ou um nicho. Em consequência, assim estabelecido o negócio primordial a ser trabalhado, este pode ser planejado para desenvolver novos mercados, produtos e serviços, seguindo sempre a estratégia definida pela organização. Podendo ser Corporativa, Funcional e a que terá maior destaque nesse trabalho que é a das Unidades estratégicas de negócios, para isso o próximo tópico explanará sobre esse tema.

## 5.4 Unidades Estratégicas de Negócios (UEN)

O estudo sobre Unidade Estratégica de Negócios (UEN) foi iniciado por H. Igor Ansoff em 1981. Ao estudar a análise da postura de competição em ambientes turbulentos, Ansoff (1977, p. 76) descrevia sobre segmentação estratégica como primeiro enfoque à formulação da estratégia. A primeira etapa era identificar a área de negócio que a empresa atua e, ao mesmo tempo, criar uma fronteira em torno de sua expansão e diversificação. Para os primeiros estrategistas, a definição do negócio da empresa e a identificação de seus pontos fortes e fracos era toda a atenção que se deviam dar as atividades tradicionais da empresa.

Segundo Ansoff (1977), na década de 60, a maioria das empresas de médio e grande porte, havia se transformado em uma coleção complexa de produtos e mercados. Enquanto, durante a primeira metade do século XX, a maioria dos produtos e mercados havia apresentado crescimento positivo e atraente, a partir da década de 60, as perspectivas já não eram claras, variando de excelentes a declinantes. As diferenças eram devidas a divergências entre estágios de saturação de demanda, entre ambientes sócio-político-econômicos, climas de competição e turbulência tecnológica.

Entende-se, através de Ansoff (1977), que a diversificação em novos campos de atividades não iria resolver todos os problemas estratégicos da empresa, nem permitiria que se tirasse proveito de todas as suas oportunidades, porque muitos dos novos desafios se situavam nas áreas de negócios tradicionais. Em consequência, a análise estratégica passou a dar ênfase cada vez maior às perspectivas para a carteira tradicional de negócios, onde a primeira etapa dessa análise não era a definição do seu negócio, mas a identificação da multiplicidade de negócios diferentes que a empresa apresenta. Diante disso, Igor Ansoff iniciou seus estudos sobre as unidades estratégicas de negócios.

Uma das características enfatizadas por Ansoff e McDonnell (1993) a respeito da formulação de unidades estratégicas de negócios na organização era que a administração era obrigada proceder a uma mudança fundamental de ponto de vista organizacional. No século XX, citado por Ansoff e McDonnell (1993), a visão da empresa era introvertida, “de dentro para fora”: as perspectivas de negócio eram encaradas sob o prisma das diferentes unidades da organização e das linhas tradicionais de produto. As oportunidades futuras eram tipicamente determinadas pela extração do desempenho passado nas divisões da empresa.

Na década de 70, porém, uma divisão típica estava envolvida em vários mercados com perspectivas muito distintas, e não era raro que várias divisões de uma empresa se achassem servindo a mesma área da demanda. Em ambientes turbulentos, a extração de desempenho por unidades organizacionais tornou-se pouco confiável e, o que é mais importante, deixou de ajudar a entender as diferenças entre as perspectivas futuras nos diversos setores do ambiente. Assim,

tornou-se necessário passar a uma visão “de fora para dentro”: analisar o ambiente da empresa em termos das distintas áreas de tendências, ameaças e oportunidades que se ofereciam (ANSOFF, 1990).

Conforme Ansoff (1990) a primeira unidade indicada para fazer uma análise é a área estratégica de negócios (AEN), que corresponde a um segmento distinto do ambiente no qual a empresa atua ou pode querer atuar. Como primeira etapa dessa análise de estratégia, as diversas AEN's são identificadas e analisadas sem qualquer referência à estrutura ou aos produtos correntes da empresa. O resultado dessa análise é o conjunto de perspectivas em termos de crescimento, rentabilidade, turbulência e tecnologia que serão oferecidas pela AEN no futuro a qualquer concorrente competente.

Neste sentido, Ansoff (1990), definiu AEN como uma parte ou segmento do ambiente de mercado, com o qual a empresa, ou a organização das suas unidades estratégicas de negócios (UEN) se relacionam de modo conjunto.

Uma AEN pode compreender diversas empresas de uma corporação ou, de maneira mais simples, engloba apenas uma divisão de produtos, ou algumas poucas linhas de produtos, já uma UEN, é uma unidade, ou divisão, da empresa, responsável para desenvolver uma ou mais AEN (ANSOFF, 1990).

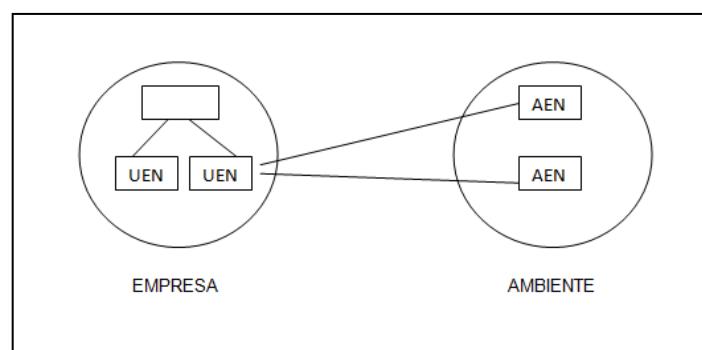


Figura 7 – Demonstração de UEN e AEN  
Fonte: ANSOFF, 1990.

Fischmann e Santos (1982) foram uns dos primeiros autores a estudar e escrever sobre a ideia de constituição de Áreas Estratégicas de Negócios, definindo como um item ou um segmento de mercado com a qual a organizacão, por meio de

suas Unidades estratégicas de negócios, se relacionam de maneira estratégica, ou seja, de maneira otimizada. Ansoff (1990) determina as áreas estratégicas de negócios como sendo o resultado de subdivisões da totalidade dos negócios da organização. Esta fragmentação do negócio da empresa em unidades estratégicas permite que os métodos da análise fossem mais sistematizados e contribuíram para a formulação das estratégias empresariais mais eficazes.

Com os estudos realizados e a aplicação do conhecimento inicial sobre as áreas estratégicas de negócios e unidades estratégicas de negócios, iniciado por Fischmann e Santos (1982) e Ansoff (1990), Oliveira (1999) escreveu que a aplicação prática das unidades estratégicas de negócios, sem que se soubesse, já havia sido implementada em 1970, quando Fred Borch, principal executivo da General Electric, resolveu dividir os negócios da organização em um conjunto de unidades autônomas, através de um estudo realizado pela empresa de consultoria McKinsey, que desde 1968 estudava a estrutura corporativa da organização.

Segundo Oliveira (1999), a Unidade Estratégica de Negócios é uma forma de dividir a empresa em departamentos que melhor se enquadrem na organização estratégica, na configuração de administração corporativa, no alcance de resultados sendo mais rápido no processo de decisão, demonstrando uma maior flexibilidade de atuação no mercado, inclusive interferindo no desenvolvimento de seus profissionais, tornando-os mais eficientes.

A unidade estratégica de negócios é um conjunto de atividades que tenham a intensidade de um negócio e ajam com perfeita interação com o ambiente de mercado. Os objetivos das unidades estratégicas de negócios a serem conseguidos por uma empresa ao se organizar desta forma pode ser o acréscimo no faturamento, melhor aproveitamento da utilização de recursos, conseguirem um melhor intercâmbio com as oportunidades do ambiente de mercado, ampliar a qualidade das tarefas/atividades, ter um clima competitivo interno agradável e aproveitar ao máximo a sinergia empresarial (OLIVEIRA, 1999).

Ainda segundo Oliveira (1999), uma empresa deve apresentar critérios fundamentais para se pensar em unidades estratégicas de negócios, os quais devem ser apropriados à situação específica de cada organização ou grupo.

Oliveira (1999) faz referência, no que diz respeito à integração produto-mercado, em primeira instância, que algumas maneiras de se estabelecer uma unidade estratégica de negócio, referente ao posicionamento, são mais atreladas às particularidades do mercado (o preço, a qualidade e características ligadas a clientes e concorrentes). Em seguida, existem as mais ligadas às particularidades de formação de custos, como a divisão por unidades estratégicas de negócios de custo de produção, para definir o valor custo dos produtos e valores de custos para a utilização nas diversas áreas da empresa.

Uma unidade estratégica de negócios deve possuir um desempenho competitivo e, na medida em que cresce o nível de diversificação na organização, suas estratégias individuais ficam mais difíceis de serem controladas, sendo necessária a criação de novas unidades estratégicas de negócios (OLIVEIRA, 1999).

Certo e Peter (1993) instituem as vantagens e desvantagens das Unidades Estratégicas de Negócios, conforme a seguir:

➤ Vantagens:

- ✓ Aprimora a coordenação entre os departamentos com diferenças estratégicas e ambientes de produto/mercado idênticos;
- ✓ Evolui a administração estratégica e o domínio sobre empresas grandes e diversificadas;
- ✓ Promove o planejamento da organização característico e em profundidade com o nível de corporação e de negócio;
- ✓ Proporciona uma direção a ser tomada com relação às unidades estratégicas diferentes.

➤ Desvantagens:

- ✓ Apresenta um aumento no organograma entre os departamentos e a administração da organização;
- ✓ Possui a capacidade aumentar a concorrência disfuncional, através de mais recursos corporativos,
- ✓ Dificulta a definição do papel do vice-presidente da empresa;
- ✓ Adiciona um obstáculo na definição do nível de autoridade dos vice-presidentes do grupo e dos gerentes de departamentos.

Fischamm e Santos (1982) atentam que a metodologia de constituição de unidades estratégicas de negócios coopera para simplificar o desenvolvimento da questão do Planejamento Estratégico, afirmando positivamente a aplicação de condições mais favoráveis para a formulação de estratégias tornando-as mais consistentes, além de ter permitido que a diretoria corporativa reavalie as prioridades e as formas de tratamentos dispensados a cada área mais ágil e eficazmente. Fischamm e Santos (1982) asseguram ainda, que sempre que os negócios de uma empresa forem de diferentes segmentos, pode-se utilizar desse instrumento que, se utilizado com discernimento, é capaz de maximizar os resultados dos esforços de elaboração do plano estratégico da organização.

Quanto à aplicação direta das unidades estratégicas de negócios no varejo, não foram encontrados na academia estudos que estivessem diretamente relacionados a esse assunto, varejo X aplicação das UEN's. O varejo utiliza mais comumente como estratégia competitiva duas ferramentas de planejamento de *marketing*, que são a matriz do *Boston Consulting Group* (BCG) e a análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities, e Threats* (SWOT). Onde o intuito é trazer informações que enriqueçam e facilitem a elaboração de planejamentos e a alocação de recursos organizacionais que possam ser benéficos no crescimento e na formação de diferencial competitivo da loja de departamentos. Ambas são utilizadas como ferramentas para a busca de vantagem competitiva, e não em se trabalhar da forma de unidades estratégicas de negócios.

## 6 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para desenvolver o estudo, inicialmente foi realizada pesquisa bibliográfica, através da consulta de livros, artigos, periódicos, revistas e internet, com a intenção de ter uma elucidação da metodologia que seria utilizada. Todo esse estudo formou o subsídio teórico para a questão de pesquisa. Utilizaram-se os dados secundários internos, ou seja, dados disponíveis na empresa para objeto de pesquisa (MATTAR, 1996). Esses dados foram retirados do *customer relationship management* (CRM) operacional da empresa objeto da pesquisa, demonstrando dos dados em forma de tabelas com os principais pontos que serão analisados. Após haver realizado esse estudo inicial, identificou-se que, para atingir o objetivo na condução desta dissertação, seria necessário adotar uma pesquisa de tipologia exploratória, de natureza qualitativa, com a utilização de métodos de estudo de caso.

A opção pela análise qualitativa deve-se ao fato de esta possuir uma dimensão subjetiva maior, com detalhamento dos procedimentos de campo que garantem certa “objetivação” do fenômeno estudado, permitindo replicações no campo da administração (MILES; HUBERMAN, 1994; MORGAN, 1993 *apud* VIEIRA, 2004) e oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis (VIEIRA, 2004).

No presente estudo identificou-se que a empresa possui um perfil de comportamento para cada marca, mas não têm informações registradas, além das variáveis sócio-demográficas, que negam o perfil descrito na estratégia da empresa em seu posicionamento. Isso levantou à hipótese que se houver o gerenciamento por unidade estratégica de negócio, a empresa pode alcançar os perfis desejados. A pesquisa foi realizada através de uma análise cruzada entre o posicionamento estratégico da empresa e os dados sócio-demográficos retirados do *customer relationship management* (CRM) operacional.

## 6.1 Tipologia de Pesquisa

A tipologia de pesquisa exploratória de natureza qualitativa compreende um processo de investigação, com o propósito de proporcionar a compreensão e/ou a obtenção de insights sobre um dado problema de pesquisa.

### 6.1.1 Pesquisa Exploratória

Conforme Queiróz (1992) a pesquisa exploratória inicia com um “tema” que deve ser analisado/explorado e com uma(s) “empresa(s)” que será(ão) investigada(s). Nesse caso o pesquisador deve ter uma postura de receptividade às informações e dados que serão utilizados na realidade da empresa, podendo levantar e desenvolver hipóteses importantes a um determinado fenômeno, devendo ter os objetivos dos estudos firmemente estruturados no ato de planejar a pesquisa.

Segundo Mattar (2005, p. 85), a pesquisa exploratória:

Pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, poucos ou inexistentes.

O objetivo de uma pesquisa exploratória está relacionado com a necessidade de se fazer uma declaração clara e precisa da hipótese levantada e reconhecida. Os pesquisadores a conduzem com três objetivos inter-relacionados (ZIKMUND, 2006):

- Diagnosticar uma situação;
- Selecionar alternativas;
- Descobrir novas ideias.

Sobre a pesquisa exploratória, Malhotra (2006, p. 99) recomenda:

É usada em casos nos quais é necessário definir a hipótese com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes de poder desenvolver uma abordagem. As informações necessárias são definidas apenas de forma muito ampla neste estágio, e o processo de pesquisa adotado é flexível e não-estruturado. (...). Normalmente, essa pesquisa é seguida por pesquisas exploratórias adicionais.

Segundo Zikmund (2006), a pesquisa exploratória proporciona maior entendimento de um conceito. O pesquisador procura números que indiquem as tendências econômicas de empresas, onde qualquer fonte de informação pode ser investigada para esclarecer quais as qualidades ou características são associadas a um objeto, a uma situação ou a uma questão.

Nesta dissertação tem-se como objetivo fazer uma pesquisa exploratória a fim de levantar os dados da empresa objeto de estudo que serão posteriormente analisados, visando proporcionar um maior conhecimento para a pesquisadora acerca do assunto. Em suma, a pesquisa exploratória permite um conhecimento mais completo e mais adequado da realidade. Assim, o alvo é atingido mais eficientemente, com mais consciência. A pesquisa exploratória corresponderia a uma visualização da face oculta da realidade. Esta corresponde ao Universo de Respostas, desconhecido. Esta face seria iluminada pela pesquisa exploratória.

### 6.1.2 Análise Qualitativa

Para esta dissertação, optou-se por realizar uma linha de análise qualitativa, citada por Campomar (1991), “nos métodos qualitativos não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre eventos de interesse”.

A pesquisa qualitativa permite ao pesquisador verificar que o conhecimento não é inerente a um conjunto de dados isolados, cuja conexão

acontece por uma teoria explicativa. O pesquisador, imbuído do papel de observador, é também parte integrante do conhecimento e interpreta os dados coletados, atribuindo um significado a cada um desses dados. O objeto, sem a interpretação do pesquisador, seria um dado neutro e inerte, mas que, com a sua análise, passa a ter significado (CHIZZOTTI, 1991).

Segundo Godoy (1995) as tipologias de natureza qualitativa podem ser conduzidas através de diferentes caminhos, mas aponta três métodos bastante conhecidos que são: o estudo de caso, a pesquisa documental e a etnografia. Nesta dissertação utiliza o método estudo de caso e a pesquisa documental.

Diversos autores trataram das questões relacionadas à natureza qualitativa e suas diferentes formas, acreditando que são ferramentas adequadas aos pesquisadores envolvidos com o desenvolvimento da pesquisa empírica na área de administração (CAMPOMAR, 2006; MARSHALL, 1995; EISENHARDT, 1989) reforçando a adequação desta escolha metodológica.

A pesquisa qualitativa procura compreender um determinado fenômeno, por meios de técnicas interpretativas, que objetivam descrever, decodificar, ou traduzir este fenômeno (MAANEN, 1989), buscando uma compreensão mais profunda do mesmo (CAMPOMAR, 1991; MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Vale à pena ressaltar que esse aprofundamento pode vir de dados ou documentos das pessoas, que neste caso será aprofundado através da alternativa do estudo de caso (MAYKUT; MOREHOUSE, 1996).

Conforme Godoy (1995), as características básicas da pesquisa qualitativa podem ser descrita como:

- O ambiente natural como fonte direta dos dados, sendo o pesquisador o instrumento;
- Preocupa-se com a descrição e em seguida com a análise dos dados;
- Preocupação com todo o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- Os dados são analisados indutivamente;

- O significado é a preocupação essencial, ou seja, ao “porquê” e ao “o quê”.

Nesta dissertação utilizando a natureza da pesquisa qualitativa verifica, se é possível o gerenciamento de lojas de departamentos através das unidades estratégicas de negócios, permitindo uma segmentação múltipla com posicionamento único de mercado. O método utilizado é o estudo de caso e pesquisa documental. Conforme Hooley e Saunders (1996), as pesquisas qualitativas implicam a análise das variáveis demográficas, estas são analisadas de forma cruzada com o posicionamento da empresa estudada em função de algum propósito, como gerar uma ou não uma hipótese.

### 6.1.3 Estudo de Caso

O estudo de caso é “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente” (TRIVINOS, 2007, p. 133).

Para Yin (2001):

O estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social e empírica ao investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas.

Feagin *et al.* (1991) definem o estudo de caso como “[...] uma profunda, multifacetada investigação, usando métodos de pesquisa qualitativos, de um único fenômeno social”, o qual deve ter uma conotação contemporânea (YIN, 2001; PERRY, 1998). Perry (1998) complementa Feagin *et al.* (1991) e propõe que o estudo de caso deve ser compreendido como um método realista que tenta compreender os fenômenos contemporâneos, abordando-os com uma conotação mais descritiva.

Godoy (1995) conceitua o estudo de caso como sendo a pesquisa que tem como objetivo estudar detalhadamente um ambiente, as pessoas ou uma situação específica.

Essas percepções dos autores de como deve ser visto o estudo de caso, coloca o método como uma ferramenta para a construção da teoria (PERRY, 1998; FEAGIN *et al.*, 1991), conforme explicam Cepeda e Marting (2005): o uso do estudo de caso na administração possibilita o estudo das técnicas administrativas em um ambiente natural, possibilitando estar em contato com o dia-a-dia da empresa e gerar teorias a partir da prática.

Conforme Yin (2001), a aplicação do estudo de caso serve para investigar um fenômeno contemporâneo para as empresas, de forma que os limites desse fenômeno e o seu contexto não é facilmente percebido. Seu objetivo de aplicação é ajudar na elaboração ou aprimorar uma teoria. As evidências empíricas que venham a surgir devem gerar um retorno para a teoria, ou seja, uma resposta analítica.

O objetivo do método de estudo de caso é obter informações de uma ou várias situações semelhantes à do problema do pesquisador. Sua principal vantagem é que uma organização ou entidade inteira pode ser investigada em profundidade com meticulosa atenção nos detalhes, possibilitando ao pesquisador o estudo cuidadoso da ordem dos eventos conforme eles ocorram ou que se concentrem na identificação dos relacionamentos entre as funções, os indivíduos e as entidades (ZIKMUND 2006).

Dentre as razões de Yin (2001) para justificar a aplicação do estudo de caso em trabalhos acadêmicos, são três as que descrevem bem a sua utilização nesta dissertação:

- É possível estudar um determinado assunto contemporâneo em seu ambiente natural, de aprender com o estado da arte e gerar teorias a partir da prática da empresa;

- É possível responder perguntas do tipo “Que?” e “Como?”, isto é entender a natureza e a complexidade do processo que está sendo analisado;
- É possível utilizar a pesquisa em empresas que ainda não tenham sido utilizadas como estudo de pesquisas.

Essa visão de Yin (2001) ajuda na escolha para aplicação nesse trabalho, pois se baseia na característica contemporânea do objetivo de estudo e pelo direcionamento dado pelo objetivo geral dessa dissertação. Perry (1998) também valida e reforça a opção metodológica ao colocar que acredita que a área de administração irá se beneficiar com o uso do método de estudo de caso ao investigar tópicos contemporâneos, sobre os quais pouco se tem publicado na área acadêmica.

Segundo Feagin *et al.* (1991), o estudo de caso apresenta vantagens que merecem ser descritas e por estes motivos foram aplicados ao trabalho:

- Permite a fundamentação de observações e conceitos sobre ações sociais e estruturas sociais em ambientes naturais estudados de perto;
- Provê informações de um número de fontes e sobre certo período de tempo, dessa forma permitindo um estudo mais holístico sobre as complexas relações sociais e sobre ações sociais complexas e significados sociais;
- Pode fornecer dimensões de tempo e história para o estudo da vida social, dessa forma permitindo que o investigador examine a continuidade e as mudanças nos padrões da vida real;
- Encoraja e facilita, na prática, a inovação teórica e a generalização.

Bromley (1986) considera que um estudo de caso pode ser válido e confiável desde que o método seguido seja cientificamente fundamentado.

#### 6.1.4 Pesquisa Documental

A Pesquisa documental é realizada a partir de documentos de empresas que podem ser contemporâneos ou retrospectivos considerados autênticos (SILVA, 2003).

Segundo definição da ABNT, NBR 6023, 2000 para documento:

É qualquer suporte que contenha informação registrada, formando uma unidade, que possa servir para consulta, estudo ou prova. Inclui impressos, manuscritos, registros audiovisuais e sonoros, imagens, sem modificações, independentemente do período decorrido desde a primeira publicação.

A ideia de se incluir o estudo de documentos enquanto possibilidade da pesquisa qualitativa pode à primeira vista parecer estranha, uma vez que este tipo de investigação não se reveste de todos os aspectos básicos que identificam os trabalhos dessa natureza. Considerando no entanto que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os pesquisadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques. Nesse sentido acredita-se que a pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas. Além disso, os documentos normalmente são considerados importantes fontes de dados para outros tipos de estudos qualitativos, merecendo, portanto uma atenção especial (GODOY, 1995).

Para Bailey (1982), em várias situações de investigação, a pesquisa documental se mostra pertinente e vantajosa. Uma das vantagens básicas desse tipo de pesquisa é que os documentos constituem uma fonte não reativa, as informações neles contidas permanecem as mesmas após longos períodos de tempo. Pode ser considerada uma fonte natural de informações à medida que, por terem origem em um determinado contexto histórico, econômico e social, retratam e

fornecem dados sobre esse mesmo contexto. Não há, portanto, o perigo de alteração no comportamento dos sujeitos sob investigação.

Na pesquisa documental, os documentos são uma rica fonte de dados, podendo ser primários ou secundários, onde o pesquisador precisa focar em três importantes aspectos: na escolha dos documentos, no acesso aos documentos e na análise do conteúdo (GODOY, 1995).

Segundo Malhotra (2006), os dados primários são coletados ou produzidos pelo pesquisador com a finalidade específica de resolver o problema de pesquisa. Já os dados secundários, por outro lado, são dados colhidos para uma finalidade diferente daquela do problema em pauta. Os dados secundários incluem informações disponibilizadas por fontes empresariais e governamentais, empresas de pesquisa de marketing e bases de dados computadorizados. É uma fonte econômica e rápida de informações sobre o histórico de problema. A análise dos dados secundários disponíveis é uma etapa essencial no processo de definição do problema.

A escolha dos documentos não é um processo aleatório, mas se dá em função de alguns propósitos ou ideias. No caso em estudo essa escolha foi realizada através de uma análise do processo de resultados de departamentos de uma empresa. O exame dessas informações e dados utilizados são muito úteis, onde o pesquisador trabalha com resultados reais, optando por uma pequena amostra que é estudada em profundidade.

Selecionados os documentos, o pesquisador deverá se preocupar com a codificação e a análise do conteúdo dos dados, que tem sido uma das técnicas mais utilizadas para esse fim. Segundo Bardim (1977), consiste em um instrumental metodológico que se pode aplicar a discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for à natureza de seu suporte.

A necessidade de interpretação dos dados encontrados na pesquisa documental fez com que a análise qualitativa tivesse um lugar importante dentro desta técnica. Nesta análise o pesquisador busca compreender as características,

estruturas e/ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomados em consideração. O esforço do analista é, então, duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira (GODOY, 1995).

Para Gil (2004) uma vantagem da pesquisa documental é considerar que os documentos analisados são formados e originados de uma fonte fidedigna de dados e informações. Como os documentos perduram por longo tempo, estes são importantes fontes de dados em qualquer período de tempo da história. Mais uma vantagem é o seu custo, como a análise de documentos exige apenas a disponibilidade de tempo do pesquisador, esse custo é baixo quando se compara as demais pesquisas. Ainda segundo Gil, outra vantagem é o não contato com o sujeito da pesquisa, onde esse contato por vezes é difícil, tendencioso e até mesmo impossível de se concretizar, podendo a informação que é passada ser prejudicada pelas circunstâncias que circundam o contato.

## 6.2 Coleta de Dados

O pesquisador qualitativo objetiva explorar para entender as informações contidas nos dados em determinado contexto, ou seja, é em um ambiente natural que o pesquisador estará apto a descobrir ou encontrar o que deve ser compreendido sobre o fenômeno (MAYKUT; MOREHOUSE, 1996). Dessa forma, o processo de coleta de dados deve ser direcionado pelo contexto onde o pesquisador se insere. As decisões sobre as quais são as técnicas mais apropriadas decorrem de uma profunda análise do contexto da pesquisa, sendo assim, não existe uma indicação a priori das melhores opções de coleta de dados.

A coleta de dados no estudo de caso pode ser feita por meio de coleta de documentos (escritos ou visuais), entrevistas (individuais ou em grupo) e questionários abertos (MARSHALL; ROSSMAN, 1995).

Esse trabalho optou por coletar os dados secundários, proporcionando um maior entendimento sobre o tema da pesquisa e a empresa objeto do estudo de caso. Através de coleta de dados documentais tem-se suporte às informações que estão registradas, assim como possa servir para consulta, estudo ou prova.

### 6.2.1 Processo de Amostragem

Tendo selecionado o tipo da pesquisa que será utilizada nessa dissertação, partiu-se para a descrição dos dados secundários da empresa que será o alvo desse trabalho.

Segundo Maykut e Morehouse (1996) o processo de amostragem na pesquisa qualitativa difere da amostragem na pesquisa quantitativa no sentido de que o objetivo é distinto. Na pesquisa qualitativa busca-se selecionar casos que ofereçam o maior aprofundamento possível sobre o fenômeno a ser estudado, enquanto que na pesquisa quantitativa o objetivo é selecionar casos que representem a população, mais uma vez reforça a escolha do tipo de pesquisa para o trabalho apresentado.

A amostragem, quando se trata do estudo de caso, é vista por Stake (1998) como um aspecto único em relação a outros métodos de pesquisa. Patton (2002) segue uma mesma linha de raciocínio e defende que o processo de amostragem na pesquisa qualitativa não exige um processo de amostragem fundamentado nas probabilidades de escolha do caso para análise, o processo de pesquisa qualitativo não é exigente neste sentido.

A escolha dos dados a serem estudados é fundamental para o efetivo alcance do objetivo em uma pesquisa qualitativa (YIN, 2001, MARSHALL; ROSSMAN, 1995). A escolha dos dados e informações irá moldar todo o processo de resultado da pesquisa e, por isso, deve ser uma coletada com cuidado, sendo justificada e descrita de forma muito clara.

Como objeto de estudo para amostra foi determinado o Departamento Feminino, pois é o que possui um valor representativo maior de participação na empresa, na média com 40% do faturamento total, o restante de 60% estaria divididos entre os Departamentos Masculino (21%), Infantil (16%), Calçados (13%) e acessórios (10%). Ressaltando também a importância representativa em atingir diretamente o público-alvo escolhido estrategicamente na empresa que são as mulheres. E dentro do Departamento Feminino serão estudadas as marcas de maior percentual de representatividade que são em ordem de importância: Blue Steel participa com 31% da venda do Departamento Feminino, Cortelle com participação de 22% da venda e a marca Marfinno com 20% de participação de venda.

#### 6.2.2 Escolha da Empresa

Um dos grandes desafios da pesquisa é negociar a disponibilidade de dados e informações da empresa para ser o objeto da pesquisa (MARSHALL; ROSSMAN, 1995; MAYKUT; MOREHOUSE, 1996). Neste caso a empresa objeto do estudo foi a Loja de Departamentos Renner. Foram analisados os dados gerais das Lojas Renner Brasil, obtidos através do *customer relationship management* (CRM) operacional da empresa.

A empresa trata as lojas como uma marca única denominada “Lojas Renner”, que é a marca “guarda-chuva” e não existem as unidades estratégicas de negócios dissociadas. A Lojas Renner possui uma estrutura dividida em departamentos (Feminino, Masculino, Infantil e Calçados) e estes subdivididos em marcas próprias. Esta estrutura facilita na escolha da empresa para objeto de estudo, por trazer uma implicação na possibilidade de associar cada marca em uma unidade estratégica de negócio.

Babbie (2000) sugere que o pesquisador dedique esforços para conhecer o grupo ou a organização junto a qual pretende desenvolver sua pesquisa. Este é um ponto positivo, pois a pesquisadora durante o período de pesquisa e conclusão dessa dissertação trabalha na empresa.

Como uma limitação, foi observada ao longo da pesquisa à demora, dificuldade e indisponibilidade de fornecimento dos dados no início do trabalho, a empresa os trata como sigilosos. Posteriormente os dados foram adquiridos através de relatórios de análise gerencial e também dados pesquisados na internet, por se tratar de uma empresa de capital aberto.

A partir das considerações acima, percebe-se a importância do desenvolvimento de um referencial teórico que possua uma base para a pesquisadora conduzir a coleta de dados de forma correta, realizando mudanças quando necessário e tendo a capacidade de abstrair significado dos dados coletados. Foi dedicado um considerável esforço para criar um referencial teórico amplo e profundo o bastante para gerar o conhecimento necessário para a análise dos dados.

### **6.3 Análise dos Dados**

Para Eisenhardt (1989), a análise dos dados deve ser feita em duas etapas: analisam-se cada dado individualmente, para posterior avaliar os dados de forma conjunta. Esse processo realizado é geralmente feito por meio de descrições detalhadas dos dados. A autora acrescenta que a ideia de descrever detalhadamente cada um dos dados e a seguir descrevê-los em conjunto, torna o pesquisador mais familiarizado com os dados, permitindo assim, uma análise mais confiável e de positiva validação do resultado da análise.

A necessidade de o pesquisador estar totalmente familiarizado com os dados também é colocada por Marshall e Rossman (1995) como fator fundamental para a correta análise dos dados.

Este trabalho optou primeiramente por analisar os dados das marcas do Departamento Feminino, pelo seu grau de relevância explícito no item 6.2.1 Processo de amostragem, pois é o departamento que possui um valor representativo maior de participação na empresa, na média com 40% do faturamento total, o restante de 60% estaria dividido entre os Departamentos Masculino (21%), Infantil

(16%), Calçados (13%) e acessórios (10%). Ressaltando também a importância representativa em atingir diretamente o público-alvo escolhido estrategicamente na empresa que são as mulheres. Foram selecionadas as três marcas com maior significância em valor de faturamento, que são em seqüência de importância: Blue Steel, que participa 31% dentro do Departamento Feminino; Cortelle com 22% e a marca Marfinno com 20%, as demais marcas não possuem participação significativa para a análise em questão

Foram analisados individualmente os dados referentes às descrições do posicionamento estratégico da empresa, sobre o estilo de vida das marcas de maior representatividade, baseada em “*Life Style*” (Você tem seu estilo, a Renner tem todos), buscando uma proposta de valor que tem como finalidade criar uma percepção ao cliente, se posicionando desta forma no mercado de loja de departamentos.

Também foram analisados os dados secundários de: participação em compras, média de compras por ano, sexo, idade, renda, estado civil, ocupação principal e escolaridade, esses dados documentais da empresa, obtidos através do *customer relationship management* (CRM) operacional, onde constam todos os dados fornecidos pelos clientes que compõem o banco de dados do Cartão de crédito das Lojas Renner Brasil, e apresentados em forma de quadros.

Com a análise dos dados, através da pesquisa qualitativa, foi possível levantar a hipótese que o gerenciamento de lojas de departamentos através das unidades estratégicas de negócios permite segmentação múltipla com posicionamento único de mercado.

A análise dos dados apresentada no capítulo 8, foca nas características dos clientes que representam maior valor de compra, buscando caracterizar, nas diversas marcas, o perfil dos melhores clientes.

## 7 EMPRESA ESTUDADA

A empresa objeto de estudo é uma Loja de departamento com 125 lojas situada em diversos estados do Brasil, as fontes de informações são oriundas do site [www.lojasrenner.com.br](http://www.lojasrenner.com.br). Assim como informações obtidas através de relatórios do departamento de recursos humanos, este relacionado à gestão de pessoas e para os relatórios gerenciais quando se tratar de informações numéricas.

### 7.1 Histórico

Antônio Jacob Renner, fundador das Lojas Renner, descendente de alemães, começou a trabalhar ainda jovem, na fábrica de banha da família, em São Sebastião do Caí, Rio Grande do Sul. Já adulto, a sua atividade exigia muitas incursões pelo interior, onde o cavalo era o meio de transporte. Durante o período de chuvas percebeu a necessidade de uma proteção que pudesse ser utilizada durante as viagens a cavalo. Teve a ideia de produzir uma capa impermeável, e esse foi o primeiro produto da sua fábrica. Em 1922, resolve abrir um ponto de venda na rua Dr. Flores, no centro de Porto Alegre, ponto este que passou a denominar Lojas Renner.

Em 1940, ainda como empresa pertencente ao grupo Renner, o mix de produtos foi ampliado e a Lojas Renner passou a operar como uma loja de departamentos.

O ano de 1965 marca o início da história de Lojas Renner como uma empresa verdadeiramente independente, se separando do grupo Renner e constituindo companhia Lojas Renner S.A individualmente. Dois anos depois, em 1967, a Lojas Renner já se transformava em uma empresa de capital aberto.

A Lojas Renner passou por uma profunda reestruturação no início dos anos 1990, passando a operar no formato de loja de departamentos especializada em moda.

Até 1991 a empresa seguia o padrão de Lojas de Departamento, comercializando, inclusive, a chamada linha dura (refrigeradores, lavadoras). A partir desse ano, a empresa focou-se em vestuário, artigos de beleza e do lar. Baseada em uma política de “Encantamento do Cliente”, a empresa lançou-se a partir de 1994 para outros estados da federação, entrando em São Paulo em 1997.

Em agosto de 1998, o controle acionário é vendido para a JC Penney, uma Loja de Departamentos localizada em sua maioria nos Estados Unidos. Após a aquisição houve uma expansão para os estados do Rio de Janeiro, Goiás, Minas Gerais, estados em que não atuava e no Distrito Federal.

Em junho de 2005, ocasião em que a Companhia já atuava com 64 pontos-de-venda, a JC Penney, em conjunto com os administradores da Lojas Renner, optou pela venda do controle da Companhia através de oferta pública de ações na Bolsa de Valores de São Paulo. As Lojas Renner entraram então no Novo Mercado da Bovespa como a primeira Companhia no país a ter seu capital pulverizado e aproximadamente 100% das ações em circulação. A partir desse ano, passou a oferecer também serviços financeiros, tais como vendas financiadas, empréstimos pessoais, títulos de capitalização e seguros.

No ano seguinte, em 2006, com a bem sucedida operação de pulverização das ações na Bolsa, o plano de expansão é intensificado e Lojas Renner iniciam sua atuação no Nordeste, com a abertura de lojas nos estados de Pernambuco, Ceará e Bahia. Ao longo do ano são inauguradas 15 novas unidades e a Companhia chega ao número de 81 lojas.

O ano de 2007 marca a continuidade do plano de expansão e a chegada da Companhia na região Norte, com a abertura de uma loja no estado do Amazonas. Também é intensificada a presença no Nordeste com a entrada da Companhia nos estados de Sergipe e Paraíba e o fortalecimento da atuação na Bahia. Durante o

ano foram abertas 14 novas operações e a rede chega ao final de dezembro com 95 lojas.

Hoje a Lojas Renner é a segunda maior rede de lojas de departamentos de vestuário no Brasil e das 125 lojas existentes, 118 estão instaladas em Shopping Centers e 7 em pontos centrais de cidades, nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste do país.



Figura 8 – Evolução do número de lojas e da receita líquida de vendas (em R\$MM)  
Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).

## 7.2 Características Gerais

A empresa possui sua sede em Porto Alegre, onde estão as áreas administrativas, financeiras, comerciais e diretoria. Para suportar a operação, possui

dois centros de distribuição, um localizado em Palhoça Santa Catarina e outro em São Bernardo do Campo em São Paulo

### **Benchmark em Governança Corporativa**

Em 1967 a Renner abriu seu capital. O principal mercado de negociação das ações da Companhia é a Bovespa, cuja negociação se solidificou a partir de 1972.

A Renner é benchmark em governança corporativa devido:

- ✓ A Companhia é a primeira companhia brasileira com *free float* de 100% em ações ordinárias;
- ✓ Listagem no Novo Mercado da Bovespa;
- ✓ Conselho de Administração com 6, de seus 7 componentes independentes;
- ✓ Interesse da administração alinhado com o dos acionistas – plano de opções de compra de ações e participação nos resultados;
- ✓ Mecanismos de incentivo à dispersão acionária;
- ✓ Mecanismo de proteção aos acionistas em caso de *takeover*, (segurança para o acionista se houver algum ato ilícito no controle acionário).

### **Responsabilidade Social**

Para a Renner uma gestão sustentável só é possível através de um relacionamento ético e transparente com todos os públicos com os quais se relaciona: colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores, governo, sociedade, comunidade e meio ambiente.

O Instituto Lojas Renner é o responsável por direcionar e gerir o investimento social da Renner. Criado em junho de 2008 como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), busca a inserção da mulher no

mercado de trabalho, por meio de apoio a projetos de capacitação e geração de emprego e renda nas comunidades onde atua.

Para a Renner investir na mulher é um caminho natural. Em 1991, a rede passou por um reposicionamento e definiu a mulher como público-alvo. Mais do que isso, a empresa decidiu tornar-se cúmplice da mulher moderna. Só que para se tornar esta mulher moderna é preciso ter oportunidades, que só se conquistam com preparo, capacitação e desenvolvimento.

## **Campanhas e Projetos de Responsabilidade Social**

### ➤ **Campanha Mais Eu - Vista essa causa**

Em 2008, a primeira campanha de marketing social de Lojas Renner apoiou 11 projetos de capacitação e geração de renda, em sete estados brasileiros, beneficiando diretamente mais de 1.700 mulheres. Com foco em projetos de capacitação e geração de renda para mulheres.

### ➤ **Projeto Pescar**

A Renner, desde maio de 2003, é uma das empresas mantenedoras do Projeto Pescar, que é uma iniciativa que abre espaço para a formação pessoal e profissional de adolescentes de baixa renda, encaminhando-os ao mercado de trabalho. O Projeto Pescar, que deu origem à Fundação Pescar, foi idealizado, em 1976, pelo empresário gaúcho Geraldo Tollen Linck, fundador e então presidente da Linck S.A., revenda de máquinas e equipamentos rodoviários.

## **Projetos apoiados**

- ✓ Lua Nova ([www.luanova.org.br](http://www.luanova.org.br))
- ✓ Coopa-Roca ([www.coopa-roca.org.br](http://www.coopa-roca.org.br))
- ✓ Instituto do Fígado de Pernambuco ([www.ifp.org.br](http://www.ifp.org.br))
- ✓ Instituto Recriando ([www.institutorecriando.org.br](http://www.institutorecriando.org.br))
- ✓ PANGEA - Centro de Estudos Sócio-Ambientais ([www.pangea.org.br](http://www.pangea.org.br))

- ✓ Instituto Phoenix ([www.instphoenix.com.br](http://www.instphoenix.com.br))
- ✓ Fundação Francisca Franco ([www.franciscafranco.org.br](http://www.franciscafranco.org.br))
- ✓ Grupo Primavera ([www.primavera.org.br](http://www.primavera.org.br))

## Balanço Social

Seguindo as tendências de mercado, a Lojas Renner publica o seu balanço social em formato eletrônico. Neste documento encontra-se descrito um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos colaboradores e às comunidades onde a empresa está presente. Através do balanço social, demonstra o compromisso com a responsabilidade social empresarial na construção de vínculos duradouros entre a empresa e a sociedade como um todo.

## 7.3 Cultura Organizacional

A cultura organizacional da empresa pode ser verificada através de suas diretrizes, estabelecendo um referencial para atuação da empresa no mercado de varejo brasileiro.

- ✓ Visão: Encantar a todos é a nossa realização.
- ✓ Missão: Ser a maior e melhor loja de departamentos das Américas para o segmento médio/alto dos consumidores com diferentes estilos, sempre com moda, qualidade, preços competitivos e excelência nos serviços prestados, encantando e inovando.
- ✓ Negócio: Varejo de vestuário, artigos de beleza e serviços.

**Público-alvo:** O público-alvo da Companhia são mulheres entre 18 e 39 anos de idade que estão na faixa de consumo médio e médio-alta da população brasileira. A Lojas Renner oferece a seus clientes produtos de moda em vários estilos, com qualidade e preços competitivos, em ambientes práticos e agradáveis.

### Valores empresariais:

- ✓ Encantar – “É a nossa realização: colocamo-nos no lugar de nossos clientes. Devemos entender seus desejos e necessidades, exceder suas expectativas e, assim, encantá-los”.
- ✓ Nosso Jeito – “Somos uma empresa alegre, inovadora, ética, austera, de portas abertas e onde a comunicação é fácil e transparente. Nosso negócio é movido por persistência, criatividade, otimismo e muita proximidade com o mercado”.
- ✓ Gente – “Contratamos, desenvolvemos e mantemos as melhores pessoas, que gostam de gente, que têm paixão pelo que fazem e brilho nos olhos”.
- ✓ Donos do Negócio – “Pensamos e agimos como donos de nossas unidades de negócio, sendo recompensados como tais. Temos senso de urgência, atitude e agressividade na busca das melhores práticas, garimpando todas as oportunidades que aparecem no mercado”.
- ✓ Obstinação por Resultados Excepcionais – “Somos responsáveis por gerar resultados e não apenas boas ideias. São eles que garantem nossos investimentos, dão retorno aos acionistas, proporcionam nossa remuneração e viabilizam nosso crescimento e continuidade em longo prazo”.
- ✓ Qualidade – “Desenvolvemos e implantamos padrões de excelência em tudo o que fazemos, já que tudo o que fazemos pode ser melhorado”.
- ✓ Estilo de Gestão – “A gestão da empresa é participativa e descentralizada em forma de unidades de negócio que são as lojas, feita por profissionais empreendedores, visando de forma franca e aberta o comprometimento de todos com os objetivos e resultados da empresa”.

Código de Ética: É composto pelos Fundamentos Corporativos e por normas que orientam, na perspectiva da responsabilidade social, empresarial, ocorrendo a relação entre a empresa e seus diversos públicos de relacionamento, tais como colaboradores, fornecedores, clientes, governo e sociedade, comunidade e acionistas.

Pioneerismo: Com a implantação pioneira do conceito *Life style* nas coleções e nas lojas, em 2002, mais um importante passo é dado na evolução da

Lojas Renner. As coleções passam a ser desenvolvidas por estilos de vida e compostas por marcas próprias que refletem um jeito de ser e de vestir.

As lojas também passam a expor os produtos de forma coordenada, colocando blusas e calças que combinam entre si expostas no mesmo equipamento, facilitando a escolha do consumidor e otimizando o seu tempo de compras.

A Lojas Renner cria (através do Departamento de Desenvolvimento), desenvolve (através do Departamento de Compras) e vende (através das Lojas) mercadorias (roupas de moda, assim como calçados) para mulheres, homens, adolescentes e crianças, confeccionadas em parceria com seus fornecedores.

Para que o conceito definido na estratégia da empresa, que é alcançar sua proposta em “promover uma experiência de compras agradável aos clientes”, a Lojas Renner acredita que ao organizar as lojas dividindo-as por áreas, de acordo com as marcas que compreendem os diversos Estilos de Vida (*Life style*), ao invés de fazê-lo por categoria de produto (blusas com blusas e calças com calças), o cliente se sinta mais confortável na sua escolha e minimize o tempo de procura pelo produto desejado. Essa estratégia não é uma mera exposição diferenciada dos produtos, pois o conceito tem como principal vetor a possibilidade de aumento de vendas cruzadas, evitando as sobreposições de modelos e, consequentemente, aumentando o giro dos estoques e reduzindo remarcações de preços (*markdowns*), com reflexo direto na margem bruta da Companhia.

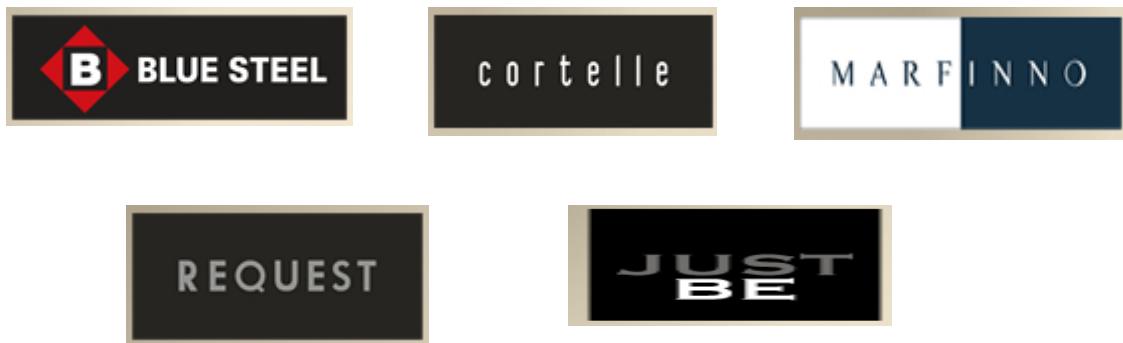
A Lojas Renner desde 2008 continua investindo no aperfeiçoamento de suas mini-coleções quinzenais, que exigem total sintonia entre as equipes de desenvolvimento, compras, logística e operações de lojas e a Administração acredita que pode continuar melhorando qualitativamente seu processo de execução, que futuramente pode trazer ainda mais benefícios para sua operação.

## 7.4 Marcas

As marcas da Lojas Renner estão estruturadas por estilos de vida, representadas por marcas próprias. As marcas da empresa são compostas por: Blue Steel, Cortelle, Marfinno, Just Be, Request, Rip Coast, Get Over, Preston Field, Fuzarka, Teddy Boom, Teddy Boom Baby, Mix Teen. No Anexo C encontra-se um quadro que demonstra as marcas quanto sua segmentação e posicionamento na empresa nos departamentos feminino e masculino. Enquanto o anexo D demonstra as marcas quanto sua segmentação e posicionamento na empresa nos departamentos calçados e infantil. Esses dados foram fornecidos pela empresa objeto de estudo.

As marcas apresentadas compõem toda a estrutura dos departamentos da loja, com destaque para as marcas do departamento feminino tanto pela sua importância de atingir o público alvo que são as mulheres como representatividade no faturamento para empresa (40%).

### Marcas Femininas



Em 1991, a rede passou por um reposicionamento e definiu a mulher como público-alvo, mesmo continuando com os departamentos masculino, infantil e calçados, pois a empresa acredita que na sua maioria às mulheres são quem fazem as compras para os maridos e filhos.

## 7.5 Estrutura de loja

As lojas possuem gerente, supervisores, vendedores, atendentes de crédito e caixas, além de outras funções de apoio. Existem áreas específicas para atendimento que são o crediário e o SAC. Algumas facilidades foram criadas como o “Encantômetro” e o Renner Service. Não estando nas lojas, os clientes podem acessar o site da empresa ou simplesmente enviar *e-mail*.

### Crediário

Recebe o cliente para cadastramento, análise de crédito, atualização de dados, reclamações ou acertos de pagamento. Após ter sido aprovado o crédito, o cliente recebe o cartão de crédito, na hora. Este cartão possui um número e está associado a uma senha pessoal.

### Cartão Renner

O Cartão Renner, que em 2009, completou 36 anos de operação, foi responsável por 73,2% das vendas totais deste período, contra 78,4% ano anterior. Este decréscimo da participação deve-se basicamente ao significativo número de inaugurações ocorridas entre 2006 e 2009. Ocorre um aumento na quantidade de novos clientes, e que, em um primeiro momento, acabam optando por outras formas de pagamento, sem ser o cartão Renner. Isto acarreta uma redução na participação nas vendas totais da Companhia. O cliente “novo” até fazer o Cartão Renner nas lojas, utiliza o seu cartão de crédito ou outra forma de pagamento como pagamento à vista *on line*. Esse percentual de participação é significativo para resultados analisados pois o montante é um valor considerável.

O ticket médio das vendas efetuadas no Cartão passou para R\$ 112,97 em 2009, comparado aos R\$ 107,12 em 2008, com um incremento de 5,5%.

A condição de pagamento em 0+8 parcelas com encargos representou 13,8% das vendas totais em 2009, ante 14,3% em 2008. Já a condição de 0+5

parcelas representou 49,3% em 2009, contra 52,9% no mesmo período do ano anterior.

No ano de 2009, foi emitido 1,6 milhão de novos cartões, o que fez a Companhia alcançar, em dezembro deste ano, a marca de 13,6 milhões de cartões emitidos.

### **Colaboradores**

A Lojas Renner acredita que o desenvolvimento de seus colaboradores é um ponto chave para o andamento dos negócios e a implementação bem sucedida de sua estratégia de crescimento. O resultado da empresa é consequência do grau de conhecimento que as pessoas têm das estratégias e objetivos corporativos e do papel de cada uma delas para a execução desses planos.

Com o objetivo de dar suporte ao plano de expansão da Lojas Renner, em 2008, a companhia ampliou seu quadro funcional e, ao final do exercício social, contava com 9.647 colaboradores em suas 110 unidades distribuídas nas regiões Sul, Sudeste, Centro- Oeste, Nordeste e Norte do Brasil, nos centros de distribuição e na sede administrativa da Companhia.

### **Vendedores**

A Renner utiliza o sistema de “atendimento inteligente”. Onde vendedores têm a responsabilidade de atender ao cliente quando este solicita alguma ajuda. Esse colaborador deve perceber as necessidades do cliente surpreendendo-o.

### **Caixas**

São os colaboradores que mais têm contato com os clientes. O cliente efetuando uma compra ou efetivando um pagamento, necessariamente irá ter contato com um dos caixas da empresa. Em muitas situações, é o único contato que o cliente faz durante as suas compras ou pagamento.

## **Central de Recebimentos e Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)**

Tem como função é o recebimento de prestações e receber o cliente para trocas de mercadorias e retirada de consertos ou pequenos ajustes.

### **Renner Service**

É um equipamento que proporciona ao cliente a consulta a saldos, a emissão de extratos e o pagamento de prestações.

### **Encantômetro**

É um equipamento no qual o cliente expressa a sua opinião sobre o seu grau de satisfação durante a visita à loja. Os dados são transferidos para um sistema de controle interno e são tabulados para análise. É criado um ranking de atendimento e as melhores lojas são premiadas.

### **Histórias de Encantamento**

O grande diferencial da Renner é sua Filosofia de Encantamento, pela qual não basta satisfazer, mas superar as expectativas dos clientes, diante disso os colaboradores mensalmente escrevem Histórias de encantamento. São histórias que ocorrem quando um colaborador excede a expectativa do cliente deixando-o encantado com a empresa e é escrita deixando o atendimento registrado.

### **Cobrança**

A cobrança é centralizada e o sistema de controle foi desenvolvido internamente. Baseado no histórico de pagamento, o sistema sugere a data em que o cliente deve ser “lebrado” do pagamento das prestações.

## **Conselho do Consumidor**

São reuniões periódicas realizadas entre um grupo de consumidores e membros da direção e gerência da empresa. Nessas reuniões os consumidores expressam as suas opiniões sobre a Lojas Renner e também fazem comparações com a concorrência. A postura da empresa é de ouvir e adotar possíveis melhorias nos quadros apresentados.

## **Internet**

O site das Lojas Renner é principalmente institucional.

## **Tecnologia**

A Lojas Renner foi a primeira empresa no Brasil a utilizar o Sistema *Retek*, desenvolvido pela *Oracle*, para gerir seus estoques por cor, tamanho e mix de produtos, o que vem lhe garantindo um processo logístico mais ágil, complementado por sistemas integrados de logística e planejamento de compras.

A Companhia acredita que o sistema *Retek* está contribuindo para melhorias importantes na gestão do negócio. Este sistema possui aplicativos necessários para organizar o sortimento de produtos, conforme localização em que esses produtos serão colocados nas lojas, minimizando a quantidade de estoque, melhorando o giro e margem, além de atender aos diferentes nichos de mercado, causada pela diferenciação das localizações em que as lojas se encontram.

## **Equipamentos de rádio frequência**

São equipamentos portáteis que hoje são utilizados para consultar preços, solicitar emissão de etiquetas, adiantar procedimentos que serão realizados no caixa.

## Logística

A Companhia vem adaptando a sua estrutura logística e a cadeia de fornecedores para atender à maior escala atingida. Assim, desde 2005, foram desenvolvidos projetos importantes, tais como a avaliação periódica dos fornecedores, de suas instalações e de sua capacidade produtiva (feitas por empresa especializada), através do Projeto Qualidade Renner (inspeção na origem) e da maior padronização de produtos em termos de tamanhos, principalmente..

## 7.6 Resultados Financeiros

As fontes das informações financeiras foram coletadas no site [www.lojasrenner.com.br](http://www.lojasrenner.com.br). No ano de 2008, o Lucro Bruto da Operação de Varejo atingiu R\$ 907,4 milhões, e a margem bruta foi de 46,4% no período, apresentando um incremento de 12,0% em relação ao ano anterior, com ganhos de 0,2 ponto percentual sobre a margem bruta de 2007.

Outro destaque no exercício foi à contribuição dos novos serviços de produtos financeiros, lançados a partir de 2005, que compreendem as vendas financiadas em 0+8 (meses) que possuem parcelas fixas com encargos financeiros, os Empréstimos Pessoais (incluindo Saque Rápido), os Títulos de Capitalização e os Seguros, comercializados por meio de um Departamento que se situa dentro da loja denominado de Realize Renner, espaço este reservado nas lojas para a oferta desses serviços.

A Companhia, que atualmente conta com mais de 13,6 milhões de clientes do Cartão Renner entende que o banco de dados do *customer relationship management* (CRM) operacional da empresa, é um importante ativo que está gerando um significativo aumento de rentabilidade e adição de valor para seus acionistas. Os dados sócio-econômicos do Cartão Renner, foram analisados para se fazer a análise cruzada com o posicionamento da empresa.

## 8 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Nesta dissertação foi utilizada como fonte de dados as descrições do posicionamento estratégico da empresa, sobre o estilo de vida das marcas de maior representatividade, baseada em “*Life Style*” (Você tem seu estilo, a Renner tem todos), buscando uma proposta de valor que tem como finalidade criar uma percepção ao cliente, se posicionando desta forma no mercado de loja de departamentos.

E também foram utilizados dados secundários de participação em compras, média de compras por ano, sexo, idade, renda, estado civil, ocupação principal, escolaridade, dados documentais da empresa obtidos através do *customer relationship management* (CRM) operacional, onde constam todos os dados fornecidos pelos clientes que compõem o banco de dados do Cartão de crédito das Lojas Renner Brasil, e apresentados em forma de quadros. Deseja-se demonstrar que as relações desses dados, expressam ou não a identificação com os perfis desejados para as marcas da loja.

A Lojas Renner possui a denominação de “cliente único” para cada número de Cartão Renner. Ao se cadastrar, o cliente recebe um número que irá acompanhá-lo durante toda a sua vida de relacionamento com a empresa. O cadastramento pode ser feito em uma das 125 lojas ou via Internet.

A empresa adotou uma infra-estrutura de dados com o conceito de distribuição. As lojas possuem a sua própria base de dados que são replicados para uma base central. Os dados completos do cliente estão na base de dados da loja domicílio e na base central. Toda loja possui as informações necessárias para realizar a venda para o cliente. Estas informações estão em um arquivo conhecido como “lista”, estas listas estão disponíveis em todos os PDV’s (terminais de ponto de venda) e no setor de crédito das lojas.

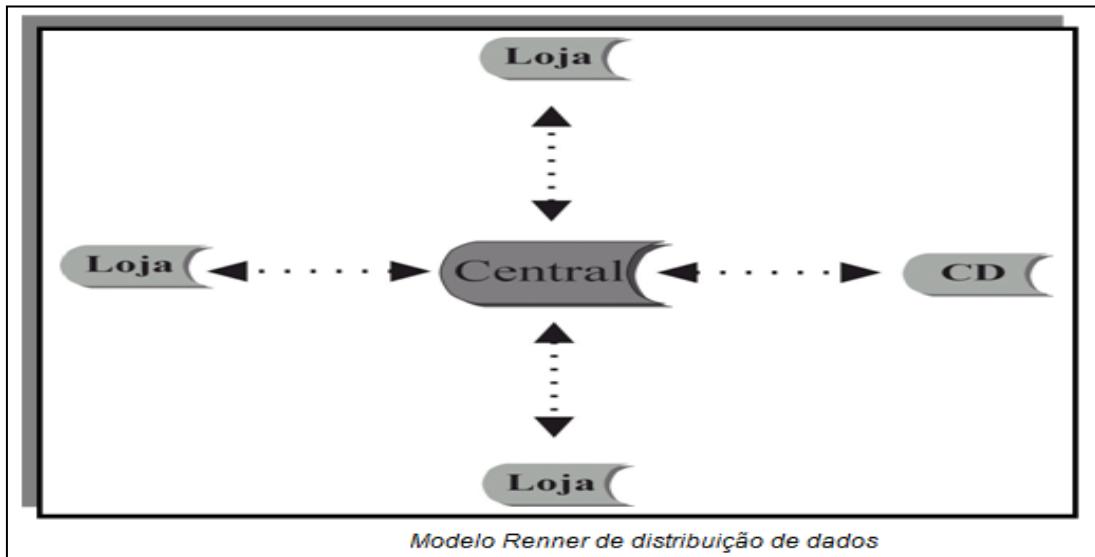


Figura 9 – Modelo Renner de distribuição de dados

Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).

Os produtos são identificados a partir de uma etiqueta que contém um código de barras. Este código de barras pode ter sido gerado pela empresa ou pelo fornecedor.



Figura 10 – Modelo de código de barras identificador dos produtos

Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).

A área comercial da empresa está dividida em departamentos, marcas, famílias de produtos e linhas de produtos. Ao ser criado um novo código de produto, o mesmo recebe a codificação correspondente à sua área de abrangência.

Como já foi citado anteriormente, a empresa possui um *data warehouse*, que está hospedado em um banco de dados, possuindo como característica principal a velocidade para inclusão e consulta de dados. A proposta foi de não eliminar tabelas ou colunas do modelo original, mas, somente acrescentar os dados que fossem necessários, chama-se *Sybase Industry Warehouse Studios* (IWS), que

é um modelo de dados concebido para atender às necessidades de CRM de vários tipos de negócios.

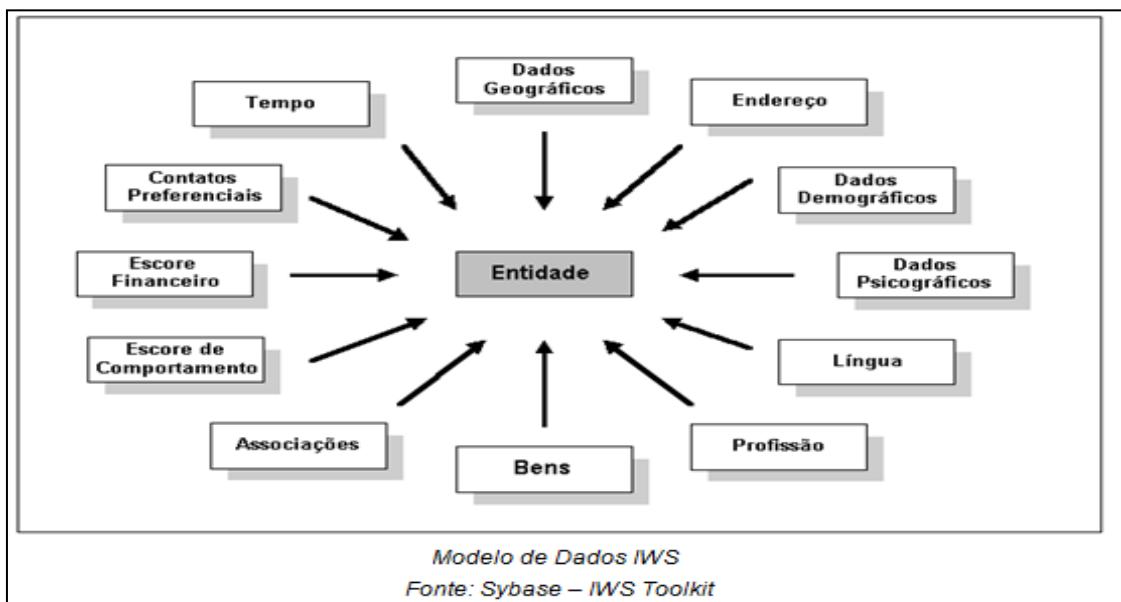


Figura 11 – Modelo de Dados IWS

Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).

Os dados relativos ao cadastrado e movimentação de clientes são captados no Sistema de Crédito. Os dados relativos a vendas e devoluções de clientes são captados nos PDV's das lojas e gravados no banco de dados do Sistema Comercial. Os dados referentes às características dos produtos e à estrutura organizacional também são captados do Sistema Comercial.

Ao realizar uma venda o Sistema de Automação Comercial instalado nos PDVs, valida o crédito do cliente, as condições de pagamento; faz o registro fiscal; valida o produto vendido; transfere as informações das condições de compra para o Sistema de Crédito e as informações do produto vendido, valor e quantidade para o Sistema Comercial.

Após toda captação, movimentação e sincronização dessas ferramentas, que são utilizadas pela empresa serem correlacionadas entre si, o departamento de Tecnologia da informação pode gerar relatórios (*queries*), que fornecem informações gerenciais para a análise do negócio e tomada de decisão.

Desta forma foram coletados os dados das marcas da Loja Renner e colocados em tabelas para análise.

## 8.1 Dados Selecionados

Segundo Hair Jr. (2005), as abordagens qualitativas para seleção dos dados são freqüentemente usadas no estágio exploratório do processo de pesquisa. Seu papel é identificar e/ou refinar os problemas de pesquisa que possam ajudar a formular e testar estruturas conceituais.

Neste trabalho foram utilizadas descrições sobre o estilo de vida das marcas de maior representatividade, apresentadas pelo seu valor em percentual de vendas na empresa objeto de estudo, baseada em “Estilo de Vida” (Você tem seu estilo, a Renner tem todos), buscando uma proposta de valor que tem como finalidade criar uma percepção ao cliente, se posicionando desta forma no mercado de loja de departamentos.

E também foram utilizados dados numéricos de participação em compras, média de compras por ano, sexo, idade, renda, estado civil, ocupação principal, escolaridade, dados documentais retirados da empresa através do *customer relationship management* (CRM), e apresentados em forma de quadro. Procura-se demonstrar que as relações desses dados, expressam ou não a identificação com os perfis desejados para as marcas da loja.

### 8.1.1 Dados sobre Estilo de Vida

A área comercial da empresa está estruturada por estilos de vida, os quais estão representados por marcas próprias, com grande destaque para as marcas do Departamento Feminino.

A Lojas Renner possui marcas próprias, representativas do conceito de estilos de vida, em que cada uma reflete um estilo próprio de ser e de vestir. Essas marcas são: Blue Steel, Cortelle, Marfinno, Just Be, Request, Rip Coast, Get Over, Preston Field, Teddy Boom, Teddy Boom Baby, Fuzarka e Mix Teen.

A seguir descreve-se como a empresa definiu o perfil de cada consumidora das suas principais marcas do Departamento Feminino, que representa o maior percentual (40%) de faturamento de venda total da empresa, objeto do estudo dessa dissertação.



Blue Steel Feminino - Representa o mundo jovem e suas tribos. Muita informação de moda e valorização do jeans.

- a) Descrição da Consumidora - Jovem universitária, alegre, divertida, bem humorada, despretensiosa e sem preconceito, adora música, pertence a uma tribo, vive o momento, curte "ficar".
- b) Profissão - Universitária.
- c) Passatempo - Gosta de freqüentar cinemas, shows de música (rave, eletrônica, e etc.). Gostam de andar de bicicleta, ir a shoppings, parques, discotecas, lugares da moda.
- d) Marcas com as quais se identifica - Miss Sixty, Diesel, Cantão, Zapping, Energy, Vans, Triton, Cavalera.



Cortelle - Representa a mulher neo-tradicional, clássica, que valoriza a praticidade com elegância.

- a) Descrição da Consumidora - Concilia família e trabalho, clássica renovada, mais aberta a inovações sem perder o “estilo clássico e elegante”.
- b) Personalidade – Formal, casada e possui vida familiar com filhos.
- c) Profissão - Interessada em carreira profissional, medicina, advocacia, política, empresarial, etc.
- d) Pessoal - Casada, tem pouco tempo para si, dedica a maior parte do tempo para a família. Acompanha os filhos e o marido em programas sociais (clubes, restaurantes, cinema etc..). Gosta de música soft ou clássica. Vai ao cabeleireiro com freqüência e cuida muito para que sua aparência esteja impecável. Gosta tanto da vida urbana quanto do campo.
- e) Marcas com as quais se identifica - Gregory, Loft, The Limited.



Marfinno Feminino - Representa o estilo casual e privilegia o conforto.

- a) Descrição da Consumidora - Estilo de vida mais prático, confortável, porém com estilo. Mundo casual – seja tanto para o lazer quanto para o trabalho.
- b) Personalidade - Descontraída, informal, seu sonho é viver em contato com a natureza ou praia.
- c) Profissão - Arquiteta, executiva, publicitária.
- d) Pessoal - Gosta de ter tempo livre para ir atrás de seus hobbies, música, relax e família.
- e) Marcas com as quais se identifica - GAP, J.Crew, Náutica, Richards.

A empresa a partir de 1991 passou por um reposicionamento e definiu a mulher como público-alvo, decidindo continuar com os departamentos masculino, infantil e calçados, pois infere que na sua maioria às mulheres são quem fazem as compras para os maridos e filhos.

### 8.1.2 Dados sócio-demográficos dos Clientes

As informações a seguir foram decorrentes das pesquisas obtidas através do *customer relationship management* (CRM) operacional da empresa, demonstrando os dados em forma de tabelas com os principais pontos que serão analisados.

Como objeto de estudo da pesquisa foi determinado o Departamento Feminino, com 40% do faturamento total, o restante de 60% estaria divididos entre os Departamentos Masculino (21%), Infantil (16%), Calçados (13%) e acessórios (10%). Ressaltando também a importância representativa em atingir diretamente o público-alvo escolhido estrategicamente na empresa que são as mulheres.

O gerenciamento de lojas de departamentos através das unidades estratégicas de negócios permite ou não segmentação múltipla com posicionamento único de mercado, para essa análise foram selecionadas as três marcas com maior significância dentro do Departamento Feminino que são em seqüência de importância: Blue Steel, que participa 31% dentro do Departamento Feminino; Cortelle com 22% e Marfinno com 20%.

As demais marcas não possuem participação significante para a análise em questão.

No Anexo E é apresentado o quadro que ilustra análise nacional dos clientes da empresa. Nos Anexos F, G e H respectivamente encontram-se quadros representando a análise dos clientes que compram na Marca Blue Steel, Cortelle e Marfinno. Esses dados foram fornecidos pela empresa objeto de estudo.

Serão expostos os dados sócio-demográficos existentes no banco de dados, tomando como ponto de corte, o valor de compra; dos que mais compram para os que menos compram. A análise desses dados representa na primeira coluna quanto dos 20%, dos melhores clientes é responsável pela compra mais significativa em percentual. Esses dados foram fornecidos pela empresa objeto de estudo.

## 9 ANÁLISE DOS DADOS

A Loja de departamentos Renner, atualmente possui um posicionamento de marca centrado em um público único para toda loja, com uma proposta de valor que tem como finalidade criar uma percepção que é baseada em *Life-Style* – “Você tem seu estilo a Renner tem todos”. Após a análise dos dados selecionados no item 8.1, foi realizada a seguir uma análise cruzada entre o posicionamento que a empresa possui e as variáveis sócio-demográficas nas marcas Blue Stell, Cortelle e Marfinno.

Verificou-se que a empresa possui um posicionamento único de marca baseado em *Life-Style*, e que as marcas analisadas quando correlacionadas, posicionamento e a variável sócio-econômica não se identificam com os perfis definidos pelo *Life-Style*. Se futuramente fosse trabalhado o conceito de unidades estratégicas de negócios nas marcas analisadas, a definição individual das unidades estratégicas de negócios possibilitaria um resultado melhor relacionado tanto para o posicionamento da marca “guarda-chuva” como para as marcas trabalhadas dentro da loja “Blue Steel, Cortelle e Marfinno”.

Conforme Doyle e Saunders (1985, p. 26) o posicionamento envolve a escolha da forma com que a organização vai competir em cada um dos segmentos selecionados, assim como a necessidade da existência de alguma vantagem competitiva que permita que a organização crie um posicionamento sustentável, ou seja, que não pode ser facilmente copiado. Com a utilização das unidades estratégicas de negócios a empresa poderá ter um diferencial que poderia se tornar uma vantagem competitiva sem alterar seu posicionamento de marca único, trabalhando as marcas em forma de unidades estratégicas de negócios.

No posicionamento estratégico definido pela empresa para as variáveis sócio-econômicas são mulheres de 25 a 35 anos pertencentes às classes sociais A1, B1, B2 e C, com escolaridade superior. No entanto, foi confirmado na pesquisa documental, que este não é o público mais representativo no seu volume de vendas. A pesquisa mostrou, na empresa como um todo, que são mulheres de 33 a 42 anos

(26,6%) pertencentes às classes B2, C e D, com predominância na classe C (39,20% (20,5% e 18,7%)). Onde cliente da classe D também participa nas vendas da empresa com (25,1%), no entanto, estes são muito suscetíveis ao preço como principal argumento de venda. Esse fato não foi comprovado no estudo realizado, podendo posteriormente ser feito uma pesquisa/estudo detalhado sobre essa questão. Mas é fato que a classe D não está citada no posicionamento definido pela empresa, mas está presente nos resultados obtidos.

Em relação às marcas Blue Stell, Cortelle e Marfinno, através da pesquisa realizada neste trabalho verificam-se a presença de um público diferenciado dentro das mesmas. Isso indicaria que, o posicionamento de marca uniforme, centrado em um público único para toda loja, não existe na prática. A empresa tem um perfil de comportamento para cada marca, mas não possui informações registradas além das variáveis sócio-demográficas, que negam o perfil desejado, pois apresentam-se diferentes do posicionamento. A análise realizada através dos dados demonstra que nas marcas estudadas existem discrepâncias entre o perfil atual e o estilo/posicionamento apresentado pela empresa. Se a loja de departamentos for gerenciada por unidades estratégicas de negócios, esses perfis desejados podem ser alcançados com mais direcionamento associando assim em um posicionamento mais adequado.

A seguir de forma mais exemplificada têm-se quadros das marcas estudadas, fazendo uma análise cruzada entre o posicionamento estratégico da empresa e suas características sócio-demográficas retiradas do *customer relationship management* (CRM).



## BLUE STEEL

CARACTERÍSTICAS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS		POSICIONAMENTO			
Clientes que mais compram (%)	0 - 20				
Participação em compras (%)	52,2				
Média de compras por ano (R\$)	205				
SEXO	%	MULHER	JOVEM	SOLTEIRA	UNIVERSITÁRIA
Masculino	19,1				
<b>Feminino</b>	<b>80,9</b>	<b>80,9</b>			
IDADE	%	MULHER	JOVEM	SOLTEIRA	UNIVERSITÁRIA
<b>15 – 20 anos</b>	<b>4,7</b>		<b>4,7</b>		
<b>21 – 25 anos</b>	<b>19,3</b>		<b>19,3</b>		
26 – 32 anos	19,0				
33 – 42 anos	<b>22,5</b>				
43 – 50 anos	18,3				
Acima de 50 anos	16,2				
RENDIMENTO (R\$)	%	MULHER	JOVEM	SOLTEIRA	UNIVERSITÁRIA
até 400	25,1				<b>25,1</b>
De 401 a 800	<b>27,7</b>				
de 801 a 1.200	15,9				
de 1.201 a 2.000	18,0				
de 2.001 a 3.000	<b>7,1</b>				
Acima de 3.000	6,2				
ESTADO CIVIL	%	MULHER	JOVEM	SOLTEIRA	UNIVERSITÁRIA
<b>Solteiro</b>	<b>47,5</b>			<b>47,5</b>	
Casado	<b>42,5</b>				
Divorciado	6,9				
Viúvo	3,1				
OCUPAÇÃO PRINCIPAL	%	MULHER	JOVEM	SOLTEIRA	UNIVERSITÁRIA
<b>Estudante</b>	<b>3,1</b>				<b>3,1</b>
Assalariado	<b>56,4</b>				
Func. Públ. Co.	4,0				
Do Lar	6,5				
Autônomo	15,8				
Aposentado	8,8				
Empresário	5,7				
ESCOLARIDADE	%	MULHER	JOVEM	SOLTEIRA	UNIVERSITÁRIA
Fundamental	13,6				
Médio	<b>53,2</b>				
Superior	33,2				<b>33,2</b>

Quadro 3 – Análise cruzada da Marca Blue Stell.

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

**Blue Steel**

	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Renda</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Ocupação principal</b>	<b>Escolaridade</b>
<b>Sócio-demográficas</b>	Fem (80,9%)	33-42 (22,5%)	R\$ 401, a 800, (27,7%)	Solteira (47,5%)	Assalariada (56,4%)	Médio (53,2%)
<b>Posicionamento</b>	Fem (80,9%)	21-25 (19,3%)	Até R\$ 400, (25,1%)	Casada (42,5%)	Estudante (3,1%)	Superior (33,2%)

Tabela 1 – Características sócio-demográficas e posicionamento da Marca Blue Stell.  
Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

O estudo foi realizado através de dados do posicionamento da empresa com uma análise cruzada dos clientes que possuem o Cartão Renner.

A maioria é composta de mulheres (80,9%) que se encontram de acordo com o posicionamento da empresa, tendo como foco o público feminino.

Na faixa etária, verifica-se que o maior valor percentual está na faixa de 33 a 42 anos (22,5%), contrariando o posicionamento “jovem” que encontra-se com um percentual inferior na faixa de 21 a 25 anos (19,3%).

Com relação à renda, a pesquisa teve uma maior incidência de clientes que ganham de R\$ 401, até R\$ 800, (27,7%) valor superior se levado em consideração que “jovens universitárias” não recebem valor monetário próprio. Devendo estar conforme o posicionamento da empresa, o maior percentual na faixa de renda de até R\$ 400, o que não ocorre no caso da pesquisa ficando com um valor percentual inferior de 25,1%.

Quanto ao estado civil o maior valor percentual se encontra na variável solteira com 47,5%, mas também possui um percentual de valor elevado na variável casada com 42,5%, que contraria o posicionamento “mulher jovem”.

Na variável ocupação principal foi encontrada a maior diferença entre o posicionamento da empresa “mulher jovem universitária” e as variáveis sócio-demográficas. O maior percentual está na ocupação assalariada com 56,4%, enquanto a ocupação estudante está somente com 3,1%, demonstrando uma

diferença entre o posicionamento que é a proposta de valor que tem como finalidade criar a percepção da marca.

Observou-se ainda uma diferença significativa na variável escolaridade, onde 53,2% dos clientes que participaram do estudo possuem 2º grau completo e 33,2% um curso de graduação o que também difere do posicionamento “mulher jovem universitária”.

## CORTELLE

CARACTERÍSTICAS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS		POSICIONAMENTO			
Clientes que mais compram (%)	0 - 20				
Participação em compras (%)	53,7				
Média de compras por ano (R\$)	218				
SEXO	%	MULHER	"MADURA"	CASADA/FAMÍLIA	TRABALHA
Masculino	19,3				
<b>Feminino</b>	<b>80,7</b>	<b>80,7</b>			
IDADE	%	MULHER	"MADURA"	CASADA/FAMÍLIA	TRABALHA
15 – 20 anos	0,7				
21 – 25 anos	6,2				
26 – 32 anos	14,6				
<b>33 – 42 anos</b>	<b>23,5</b>		<b>23,5</b>		
43 – 50 anos	21,4				
Acima de 50 anos	33,6				
RENDA (R\$)	%	MULHER	"MADURA"	CASADA/FAMÍLIA	TRABALHA
até 400	16,3				
De 401 a 800	18,8				
<b>de 801 a 1.200</b>	<b>20,6</b>			<b>20,6</b>	
<b>de 1.201 a 2.000</b>	<b>22,4</b>				<b>22,4</b>
<b>de 2.001 a 3.000</b>	<b>11,6</b>				
Acima de 3.000	10,3				
ESTADO CIVIL	%	MULHER	"MADURA"	CASADA/FAMÍLIA	TRABALHA
<b>Solteiro</b>	<b>33,3</b>				
<b>Casado</b>	<b>53,4</b>			<b>53,4</b>	
Divorciado	7,6				
Viúvo	5,7				
OCCUPAÇÃO PRINCIPAL	%	MULHER	"MADURA"	CASADA/FAMÍLIA	TRABALHA
Estudante	1,0				
<b>Assalariado</b>	<b>48,6</b>				<b>48,6</b>
Func. Público	4,7				
Do Lar	8,2				
Autônomo	15,2				
Aposentado	15,1				
Empresário	7,2				
ESCOLARIDADE	%	MULHER	"MADURA"	CASADA/FAMÍLIA	TRABALHA
Fundamental	12,4				
<b>Médio</b>	<b>45,3</b>				
Superior	42,3				<b>42,3</b>

Quadro 4 – Análise cruzada da Marca Cortelle.

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

Cortelle

	Sexo	Idade	Renda	Estado civil	Ocupação principal	Escolaridade
<b>Sócio-demográficas</b>	Fem (80,7%)	Acima 50 anos (33,6%)	R\$ 1.201, a 2.000, (22,4%)	Casada (53,4%)	Assalariado (48,6%)	Médio (45,3%)
<b>Posicionamento</b>	Fem (80,7%)	33-42 (23,5%)	Acima de R\$ 3000, (10,3%)	Solteira (33,3%)	Estudante (1,0%)	Superior (42,3%)

Tabela 2 – Características sócio-demográficas e posicionamento da Marca Cortelle.  
Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

O estudo foi realizado através de dados do posicionamento da empresa com uma análise cruzada dos clientes que possuem o Cartão Renner.

O maior valor percentual confirma o posicionamento da empresa com a variável demográfica sexo, tendo 80,7% composta pelo público feminino.

Na faixa etária, verifica-se que o maior valor percentual está acima dos 50 anos (33,6%), faixa etária mais ligada a “feliz idade”, contrariando o posicionamento “madura” que encontra-se com um percentual inferior nas faixas de 33 a 42 anos (23,5%) seguida pela faixa etária de 43 a 50 anos (21,4%).

Com relação à renda, a pesquisa teve uma maior incidência de clientes que ganham de R\$ 1.201, a R\$ 2.000 (22,4%) e um percentual de 20,6% para renda de R\$ 801, a R\$ 1.200,. No posicionamento da empresa “Mulher madura casada concilia família e trabalho, de estilo clássico e elegante”, as rendas mais indicadas seriam de R\$ 2.001 a R\$ 3.000 que possuem um percentual de 11,6% e a renda acima de R\$ 3.000, possui um percentual de menor de valor 10,3%. O que distanciaria do posicionamento desejado pela empresa, contrariando o observado nas variáveis sócio-demográficas.

Quanto ao estado civil o maior valor percentual se encontra nas clientes casadas com 53,4%, refletindo positivamente o posicionamento “mulher madura casada”.

Na variável ocupação O maior percentual está na ocupação assalariada com 48,6%, enquanto também observa a ocupação aposentada com 15,1%, demonstrando uma tendência como citada para a “feliz idade”.

Observou-se ainda que 45,3% dos clientes que participaram do estudo possuem 2º grau completo e um valor inferior de 42,3% que possuem um curso superior. Percentuais próximos que difere do posicionamento “clássico e elegante”, onde a percepção para o posicionamento seria de uma mulher com um grau de escolaridade maior no nível da graduação.

MARFINNO

## MARFINNO

CARACTERÍSTICAS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS		POSICIONAMENTO			
Clientes que mais compram (%)	0 - 20				
Participação em compras (%)	52				
Média de compras por ano (R\$)	159				
SEXO	%	MULHER	"CASUAL"	CASADA	LAZER
Masculino	19,2				
<b>Feminino</b>	<b>80,8</b>	<b>80,8</b>			
IDADE	%	MULHER	"CASUAL"	CASADA	LAZER
15 – 20 anos	1				
21 – 25 anos	7,9				
26 – 32 anos	16,6				
<b>33 – 42 anos</b>	<b>26,8</b>		<b>16,6</b>		
43 – 50 anos	21,8				
<b>Acima de 50 anos</b>	<b>25,9</b>				
RENDIMENTO (R\$)	%	MULHER	"CASUAL"	CASADA	LAZER
até 400	11,5				
<b>De 401 a 800</b>	<b>25,3</b>				<b>25,3</b>
<b>de 801 a 1.200</b>	<b>24,8</b>				
de 1.201 a 2.000	19,4				
de 2.001 a 3.000	10,3				
Acima de 3.000	8,7				
ESTADO CIVIL	%	MULHER	"CASUAL"	CASADA	LAZER
Solteiro	35,8				
<b>Casado</b>	<b>52,2</b>			<b>52,2</b>	
Divorciado	7,8				
Viúvo	4,2				
OCUPAÇÃO PRINCIPAL	%	MULHER	"CASUAL"	CASADA	LAZER
Estudante	1,3				
<b>Assalariado</b>	<b>52,5</b>				
Func. Público	4,9				
Do Lar	8,3				
Autônomo	14,9				
Aposentado	11,5				<b>11,5</b>
Empresário	6,6				
ESCOLARIDADE	%	MULHER	"CASUAL"	CASADA	LAZER
Fundamental	12,2				
<b>Médio</b>	<b>46,9</b>				
Superior	40,9				<b>40,9</b>

Quadro 5 – Análise cruzada da Marca Marfinno.  
Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

### Marfinno

	Sexo	Idade	Renda	Estado civil	Ocupação principal	Escolaridade
<b>Sócio-demográficas</b>	Fem (80,8%)	33-42 (26,8%)	R\$ 401, a 800, (25,3%)	Casada (52,2%)	Assalariado (52,5%)	Médio (46,9%)
<b>Posicionamento</b>	Fem (80,8%)	26-32 (16,6%)	R\$ 801, a R\$ 1.200, (24,8%)	Solteira (35,8%)	Assalariado (52,5%)	Superior (40,9%)

Tabela 3 – Características sócio-demográficas e posicionamento da Marfinno.  
Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

O estudo foi realizado através de dados do posicionamento da empresa com uma análise cruzada dos clientes que possuem o Cartão Renner.

A maioria é composta pelos clientes de sexo feminino (80,8%) que se encontram de acordo com a variável sócio-econômica e o posicionamento da empresa e da marca, tendo como foco “mulher madura independente de estilo de vida prático, confortável. Mundo casual, para o lazer e trabalho”.

Na faixa etária, verifica-se que o maior valor percentual está na faixa de 33 a 42 anos (26,8%), que difere do posicionamento “madura / casual” que encontra-se com um percentual inferior na faixa de 26 a 32 anos (16,6%). Levando em análise a faixa etária acima de 50 anos com 25,9%.

Com relação à renda, a pesquisa teve uma maior incidência de clientes que ganham de R\$ 401, até R\$ 800 (25,3%) e um pouco abaixo o percentual de 24,8% para renda de 801, até 1.200. Valores de renda possuem divergência para o posicionamento “lazer”, valores maiores de renda seriam melhor expressos neste posicionamento, como os percentuais de 10,3% para renda de R\$ 2.001 até 3.000, e 8,7% para uma renda acima de R\$ 3.000,.

Quanto ao estado civil o maior valor percentual se encontra nas casadas com 52,2%, mas também possui um percentual de 35,8% nas solteiras, onde o posicionamento não define de forma clara o estado civil desta marca.

Na variável ocupação principal foi encontrado o maior valor percentual na variável assalariada com 52,5%, no posicionamento tem-se “mundo casual, para o lazer e trabalho”, isto também pode ser analisada cruzando com a variável aposentada que possui um percentual de 11,5%, este inferior em relação à assalariada.

Observou-se ainda que 46,9% dos clientes que participaram do estudo possuem 2º grau completo e 40,9% um curso de graduação, o que também difere do posicionamento “mulher madura independente”.

Diante desse cenário, levantou-se a hipótese de que a empresa pode trabalhar com unidades estratégicas de negócios diferenciadas em relação às marcas, podendo ter o seu posicionamento único de mercado. A empresa tem um perfil de comportamento diferente em cada marca, mas o estudo não demonstrou informações registradas além das variáveis demográficas, que estão destoantes do perfil desejado no posicionamento da empresa.

Com isso o que se pode observar é que cada departamento pode ser gerenciado como uma unidade estratégica de negócio, alcançando os perfis desejados no seu posicionamento de mercado. A referência de Oliveira (2003) no referencial teórico reforça o resultado encontrado quando diz que a unidade estratégica de negócios é uma forma de dividir a empresa em departamentos que melhor se enquadrem na organização estratégica, na configuração de administração corporativa, no alcance de resultados, sendo mais rápido no processo de decisão, demonstrando uma maior flexibilidade de atuação no mercado, inclusive interferindo no desenvolvimento de seus profissionais, tornando-os mais eficientes.

Na definição da estratégia da empresa, as variáveis de segmentação são utilizadas para o alcance do cliente desejado, dentre essas variáveis tem-se: sexo, idade, renda, estado civil, ocupação principal e escolaridade. Fazendo um *link* com o autor Richers (1991), este diz que segmentação é como uma gestão estratégica, onde a organização de forma consciente analisa as características do mercado e opta em atender determinados segmentos, com o intuito de obter um resultado

positivo ao direcionar os recursos disponíveis para um determinado segmento restrito de clientes, estes devendo estar em de acordo com a percepção de valor do posicionamento.

Em relação aos resultados obtidos da pesquisa qualitativa através da análise cruzada entre o posicionamento estratégico da empresa e os dados sócio-demográficos que foram utilizados no presente trabalho, levantaram a hipótese em que o gerenciamento de lojas de departamentos através das unidades estratégicas de negócios permite segmentação múltipla com posicionamento único de mercado. Os resultados demonstram que a hipótese foi levantada.

Ainda em referência à hipótese levantada, o fato inspirador, é que pode se tornar possível o gerenciamento de lojas de departamento através das unidades estratégicas de negócios, permitindo uma segmentação múltipla com um posicionamento único de mercado, se posteriormente forem realizadas mais pesquisas e análises, comprovando que se as marcas forem gerenciadas por unidades estratégicas de negócios, estas podem possuir segmentação múltipla, e o posicionamento da marca Renner permanece inalterada. Como exemplo positivo é a variável sócio-demográfica que foi correlacionada positivamente com o posicionamento da empresa, foi o foco no público-alvo que são as mulheres.

Posicionamento é a proposta de valor que tem como finalidade criar uma percepção de valor, na Renner isso ocorre quando se diz: “Você tem seu estilo, a Renner tem todos”, reforçando Kotler (2000), descreve que o posicionamento abrange um conjunto de percepções, impressões e sensações que os clientes mantêm em referência ao departamento, serviço ou marca da organização e é o local na mente dos consumidores potenciais em relação aos seus concorrentes. Quando ao se trabalhar a gestão as unidades estratégicas de negócios na loja, os clientes continuam a perceber o posicionamento único da loja.

Alguns autores citados no referencial teórico como: Schiffman e Kanuk, Bradley, Mowen e Minor, Churchill e Peter, Kotler e Armstrong, Ferrel e Hartline e Keller, trabalharam sistematicamente com a ideia de que a segmentação é apropriada para descobrir consumidores com características muito parecidas e que

apresentarão comportamento idêntico, reforçando a importância das atividades de marketing das organizações. Outra observação é que se trabalhar com as unidades estratégicas nas marcas que existem na loja atualmente e foi objeto desse estudo, cada uma terá consumidores de características muito parecidas em termos de segmentação com o propósito de obter o posicionamento desejado.

Quanto ao objetivo geral desse estudo, a metodologia utilizada gerou informações, que proporcionaram dimensionar a importância da aplicação das unidades estratégicas de negócios em relação ao posicionamento de mercado da marca, vale à pena ressaltar que foi levada em consideração a formulação da estratégia da empresa. Com a aplicação das unidades estratégicas de negócios (divisão por marcas: Blue Steel, Cortelle e Marfinno) ocorrerão benefícios agregados onde se pressupõe a criação de algo que seja considerado único em relação aos varejistas que concorrem diretamente no mesmo mercado. Adota um posicionamento mais centrado na diferenciação do consumidor, procurando atender as necessidades específicas de algum segmento. Esse conceito reforça diretamente a aplicação das unidades estratégicas de negócios na loja estudada.

“Estratégia é posicionamento”, como cita Michael Porter (2008), e posicionamento é ser diferente do concorrente. Ao descobrir o que a empresa faz diferente de todas as demais, sabe-se qual é sua estratégia e seu posicionamento. Utilizando as unidades estratégicas de negócios na Renner, remete-se ao objetivo específico dessa dissertação, onde se identifica os diferentes segmentos atendidos simultaneamente em uma loja de departamento, com a compatibilidade do posicionamento da marca da loja.

Avalia-se positivamente o gerenciamento de uma loja de departamentos como unidade estratégica de negócios, identificando os diferentes segmentos de mercado, citados acima, estes sendo atendidos simultaneamente, sem comprometer o posicionamento único da marca da loja.

No Anexo E encontram-se gráficos (01 a 06) sobre as tabelas analisadas, com o intuito de facilitar a compreensão das mesmas em relação aos resultados obtidos.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento através de unidades estratégicas de negócio no varejo, principalmente loja de departamentos, é uma ferramenta gerencial nova, pois é mais comumente utilizada nas indústrias, tanto a sua implantação como manutenção dependerá fundamentalmente da existência de um fluxo de informações confiáveis. Também é necessário, para a consolidação desse processo, um forte comprometimento e transparência entre todas as partes envolvidas, característica forte aplicada nas unidades estratégicas de negócio da indústria.

Uma das características enfatizadas por Ansoff (1993) a respeito da formulação de unidades estratégicas de negócios nas indústrias era que a administração é obrigada a proceder a uma mudança fundamental de ponto de vista organizacional. A aplicação do processo de implantação do gerenciamento por unidades estratégicas de negócios com a gestão da empresa estudada está em discussão, principalmente, com os gestores do Departamento Feminino, nas marcas que foram objeto dessa pesquisa: Blue Steel, Cortelle e Marfinno.

Os resultados alcançados são importantes e significativos, estes contribuíram para uma nova visão de gestão da empresa, embora tenham ocorrido certa resistência e desconfiança no que tange a abertura completa das informações numéricas para a realização deste estudo, condição básica para o sucesso dos resultados apresentados e posterior aplicação assim como a utilização dessa nova ferramenta gerencial.

Um ponto importante a se ressaltar são os dados retirados dos *customer relationship management* (CRM) operacional da empresa. Esse banco de dados deve ser melhor trabalhado de forma a qualificar detalhadamente cada informação sobre os estilos de vida presentes na empresa. As respostas servem para direcionar o consumo dos clientes, gerenciando o relacionamento com o consumidor obtendo o valor máximo dos clientes. Com certeza essas informações são uma limitação ao trabalho, onde traria maior riqueza de resultados se a empresa trabalhasse por

unidades estratégicas de negócios, assim esses dados seriam mais detalhados e precisos.

A gerência das Lojas Renner diante dessa pesquisa se surpreende pela inovação da aplicação e adaptação desse tema na empresa, também quanto à implementação do gerenciamento de unidades estratégicas de negócios que foi hora iniciada na indústria. A aplicação de unidades estratégicas de negócios na empresa possibilitará uma inovação no varejo, que lhe proporcionará diferenciação dos seus concorrentes além de agregar valor aos clientes. A empresa deverá estruturar um posicionamento estratégico nacional, compatível com as unidades estratégicas de negócios que serão administradas de forma local, isso contemplaria uma riqueza no processo de formulação da estratégia das marcas existentes atualmente nas lojas.

Essa capacidade se traduz também em mudança de postura gerencial, pois para ter sucesso, divulgou seus dados internos à pesquisadora como forma de obter valor no mercado. Entre as várias definições de estratégia, uma das mais utilizadas é a de Wright, Kroll e Parnell (2000), que a revela como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização são importantes para o sucesso do negócio”.

A pesquisadora percebeu a necessidade de pesquisas futuras com o consumidor para melhor adequação de resultados posteriores. A meta da empresa é implantar o gerenciamento de unidades estratégicas de negócios em todos os Departamentos, e em cluster de lojas. É sem dúvida uma meta ambiciosa, que só poderá se concretizar com grandes investimentos em pesquisas, informações e treinamento de pessoal.

A solução atualmente encontrada é parcial, pois oferece a visão de apenas um Departamento (Feminino) e três marcas (Blue Steel, Cortelle e Marfinno), mas geram resultados interessantes e significativos.

Essa pesquisa poderá ser seguida e desenvolvida por outras empresas do ramo, devido à concorrência no varejo estar cada dia mais acirrado e, ao que

tudo indica, irá demandar um curto tempo, na empresa objeto desse estudo, até que todos os departamentos sejam contemplados com esse estudo na empresa.

Desta forma, surgem temas que são relevantes para futuros estudos:

- ✓ Avaliação de resultados nas três marcas estudadas posterior a implementação das unidades estratégicas de negócios;
- ✓ Analisar mais detalhadamente por região a aplicação das unidades estratégicas de negócios nas marcas envolvidas no estudo;
- ✓ Aplicação das unidades estratégicas de negócios na loja como um todo, analisando os resultados futuros em virtude da implantação dessa nova forma de gerenciar;
- ✓ Pensar sua aplicação junto a outros varejistas de grande porte e, nesse sentido, poucos são os dados disponíveis atualmente.
- ✓ Há também certa indagação quanto à viabilidade da implantação dessa ferramenta em varejo de médio e pequeno porte, em função da dificuldade das informações disponíveis no mercado e na disponibilização por parte das empresas.

Assim sendo, a utilização de pesquisas adicionais, para avaliação da loja como um todo e posteriormente junto ao varejo de diferentes portes, contribuiria para que se possa conhecer o real estado da arte da implantação do gerenciamento de unidades estratégicas de negócios na realidade brasileira.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas – Brand Equity**: Gerenciando o valor da marca. 10. ed. São Paulo: Elsevier, 1998. p. 1-309.

AAKER, David A.; DAY, George S. **Investigación de Mercados**. McGraw-Hill, México, 1989, p.1-715.

AAKER, David A.; SHANSBY, J. Gary. Positioning your product. **Business Horizons**. v. 25(3), p. 56-62, May/June 1988.

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2000.

ACHENBAUN, Alvim A. Who Says You need research to position a Brand? **Journal of Advertising**. v. 3 (3), p.21-24 e 41, 1974.

ALPERT, Lewis; GATTY, Ronald. Product Positioning by Behavioral Life-Styles. **Journal of Marketing**. v. 33 (2), p. 65-69, Apr. 1969.

AMA. **American marketing association**, 2008. Disponível em: [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com). Acesso em 06/05/2009.

ANDREASEN, Alan R. Geographic Mobility and Marketing Segmentation. **Journal of Marketing Research**. Vol III, November 1966, p.341-348.

ANSARI, Asim; ECONOMIDES, Nicholas, GHOSH, Avijit. Competitive positioning in markets with no uniform Preferences. **Marketing Science**. v. 13(3), p. 248-273, Summer/1994,.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

\_\_\_\_\_; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ASSAEL, Henry; ROSCOE, A. Marvin. Approaches to Market Segmentation Analysis. **Journal of Marketing**. October 1976, p.67-76.

BABBIE, Earl. **The practice of social research – 9<sup>a</sup> edition**. Wadsworth, Australia, 2000, p.1-498.

BAILEY, K.D. **Methods of social research**. 2. ed., New York: Free Press, 1982

BARBIERI, Carlos. **BI-Business Intelligence**. Rio de Janeiro: Aexcel Books do Brasil Editora Ltda, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNARD, Chester. **Organization Theory**. Ney York: Oxford University Press, Inc. 1990.

BARNETT, Norman L. Beyond Market Segmentation. **Harvard Business Review**. January-February 1969, p. 152-166.

BEANE, T. P.; ENNIS, D. M. Marketing Segmentation: European **Journal of Marketing**. Vol 21, 1987, p.20-42.

BERRY, Leonard L. Retail Positioning Strategies for the 1980's. **Business Horizon**. P. 45 Nov. Dec. 1982. In: MASON, J. Barry, MAYER, Morris L., WILKINSON, J. B. Op. cit. 1993. p. 101.

BLAKSON, Charles; KALAFATIS, Stravos P. Issues and Challengers in the Positioning of Service Brands: A Review. **Journal of Product & Brand Management**. v. 8(2). p. 106-118, 1999,.

BÔAS, Rafael Villas. **The campus experience**: marketing para instituições de ensino. São Paulo: Summus/Hoper, 2008.

BRADLEY, Frank. **Strategic Marketing – In the Customer Driven Organization**. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 2003, p.1-287.

BROMLEY, D. B. **The case study method in psychology and related disciplines.** 1986.

BRANDT, Steven C. Dissecting the Segmentation Syndrome. **Journal of Marketing.** Vol. 30, October 1966, p.22-27.

CABRAL, A. C. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: XXII ENANPAD, 22º, **Anais...**, Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998.

CALANTONE, Roger J.; SAWYER, Alan G. the Stability of Benefit Segments. **Journal of Marketing Research.** Vol. XV, August 1978, p.395-404.

CAMPOMAR, Marcos C.; GIL, Camila. Analisando VALS como instrumento de Segmentação. **Anais do IX SEMEAD**, 2006. Disponível em <http://www.eadfea.usp.br>. Acessado em 10/07/2009.

CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de estudo de caso em pesquisa para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, 1991.

CEPEDA, Gabriel; MARTIN, David. A review of case studies publishing in management decision, 2003-2004: Guides and Criteria for Achieving Quality in Qualitative Research: **Management Decision**. Vol. 43, 2005.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica:** planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa Qualitativa em ciências humanas e sociais.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CHRISTENSEN, H. K. Estratégia corporativa: gerenciando um conjunto de negócios. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA curso prático:** estratégia. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing – Criando Valor para os clientes.** Ed. Saraiva, São Paulo, 2ª Edição, 2005, p.1-626.

CLAYCAMP, Henry J.; MASSY, William F. A Theory of Market Segmentation. **Journal of Marketing Research.** Vol V, November 1968, p.388-394.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

DANNEELS, Erwin, Market Segmentation: Normative Model Versus Business Reality: Na Exploratory Study of Apparel Retailing in Belgium. **European Journal of Marketing**. Vol. 60, 1995, p.36-51.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DIMINGO, Edward. The fine art of posotioning. **The Journal of Business Strategy**. p. 34-38, March/April 1988.

DOMINGUEZ, Sigfried Vasques. Valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 7, n. 4, out/dez. 2000.

DOYLE, Peter; SAUNDERS, Jonh. Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Markets. **Journal of Marketing**. v. 49(2), p. 24-32, Spring 1985.

DRAGO, Aldemira Assis. Marca: identidade e significado emocional do produto. **Adcontar**, Belém, v. 5, n. 1. p. 15-34, jun. 2004.

DUNNE, Patrick; LUSCH, Robert E. **Retailing**. São Paulo: IBMEC, 1999.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, 1989.

FAHEY, Liam. **Competitors**: outmaneuvering and outperforming. New York, Wiley, 1999.

FEAGIN, Joe R.; ORUM, Anthony M.; SJOBERG, Gideon. **A case for the case study**. The University of North Carolina Press, USA, 1991, p.1-290.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing** São Paulo: Thompson, 2005.

FISCHAMM, A. A.; SANTOS, S. A. Uma aplicação de UEN - Unidades Estratégicas de Negócios: na formulação do planejamento estratégico. **Revista de Administração de Empresas** – ERA, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 5-20, jul./set. 1982.

GALBRAITH, Jay R.; LAWER III, Edward E. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004

GODOY, Arida. Scthmid. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, São Paulo, 1995.

GODOY, Arida. Scthmid. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas** – ERA, São Paulo, 1995.

GREEN, Paul E. A New Approach to Market Segmentation. **Business Horizons**. February 1977, p.61-73.

GUIMARÃES, Cezar Terence *et al.* **Aplicação de ações de marketing de relacionamento em lojas de departamento**, 2008. Disponível em: < <http://www.eadfea.usp.br> >. Acesso em 07/05/2009.

GUPTA, A. K. Estratégia das unidades de negócios: gerenciando um único negócio. In: FAHEY, L., RANDALL, R. M. **MBA curso prático**: estratégia. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISON, Thomas H. **Intranet Data Warehouse**. São Paulo: Berkeley Brasil, 1998.

HARTMANN, Patrick; IBANEZ, Vanessa Apoalaza; SAINZ, F. Javier Forcada. Grenn Branding Effects on Attitude: Functional versus Emotional Positioning Strategy. **Marketing Intelligence & Planning**. v. 23, p. 9-29, 2005.

HASSAN, Salah S.; CRAFT, Stephen H. Linking Global Market Segmentation Decisions With Strategic Positioning Options. **The Journal of Consumer Marketing**. v. 22, p. 81-89, 2005.

HENDOM, Donald W.; WILLIAMS, Emelda L. Winning the Battle for your customer. **The Journal of Consumer Marketing**. v. 2(\$), p. 65-75, Fall 1985.

HITT, Michael. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, Jonh. **Posicionamento Competitivo**: Como estabelecer e manter uma Estratégia de Marketing no Mercado. São Paulo: Makron Books, 1996, p. 1-367.

HOOLEY, Graham J. et al. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

HOUSTON, Franklin S.; HANIESKI, John F. Pooled Marketing and Positioning. **Journal of Advertising**. v. 5(1), p. 38-39 e 44, 1976.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo de 2000**, disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acessado em: 09/09/2009.

JOHNSON, Gerry & SCHOLES, Kevan. **Exploring Corporate Strategy**: Text and Cases. 5. ed. New York: Prentice-Hall, 1999.

JOHNSON, Richard M. Market Segmentation: A Strategic Management Tool. **Journal of Marketing Research**. Vol. VIII, February 1971, p. 13-28.

KELLER, Kevin L.; MACHADO, Marcos. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; BERKOWITZ, Eric N.; RUDELIUS, William. **Marketing**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Análise do planejamento, Implementação e Controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. p.1-593.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing Estratégico**. 4. ed. Amadora-Pt: McGraw Hill, 2000.

LAUTMAN, Martin R. The ABCs of Positioning. **Marketing Research**. v. 5(1), p.12-18, Winter 1993.

LEPSCH, Sérgio Luiz *et al.* Estratégias das marcas próprias no relacionamento entre indústria e comércio e a percepção do consumidor. In: XII SIMPEP –, 2005, Bauru-SP. **Anais...** Bauru-SP, 2005.

LEVY, Sidney. Symbols for sale. **Harvard Business Review**. v. 37(4), p.117-124, jul/aug. 1959.

LEVY, Michael. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LODI, J. B. Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro: FGV, v. 9, n. 1, p. 5- 32, mar. 1969.

MAANEN, Jonh Van. **Qualitative Methodology**. Sage Publications, Thousand Oaks, 1989, p.1-272.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANINI, Fernanda Pletsch. **A percepção da conveniência do varejo por clientes do gênero feminino**, 2008. Disponível em: <http://www.uniritter.edu.br>. Acesso em: 06/06/2009.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. **Designing Qualitative Research**. 2. ed. Sage Publications, Thousand Oaks, 1995.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MASON, Jennifer. **Qualitative Researching**. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 1996.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAYKUT, Pamela; MOREHOUSE, Richard. **Beginning Qualitative Research – A Philosophical and Practical Guide**. The Falmer Press, London, 1996, p.1-194.

MENSHHEIN, Rafael Mauricio. **Marketing de Serviços**, 2006. Disponível; <http://rmmmarketing.wordpress.com>. Acesso em 07/06/2009.

MCDONALD, Malcom; DUNBAR, Ian. **Market Segmentation – How to do it, how to profit it**. 2 ed. New York: Palgrave, 1998. p. 1-376.

McGEE, James V. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 229 p., 1995.

\_\_\_\_\_; GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial**. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001. p. 21-33.

MICHEL, K. Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intra firma para a administração estratégica. In: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (Orgs.). **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. p. 252-271.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts and Cases. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHSLTRAND, B. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOWEN, John C., MINOR, Michael S. **Comportamento do Consumidor**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

NELSON, Richard R.; Winter, Sidney G. **An evolutionary theory of economic change**. harvard College, 1982.

OLIVEIRA, Adalberto Ribeiro de. **Marcas Próprias**: Um Estudo sobre a Gestão de Marcas Próprias no Varejo. Disponível: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos> em 10/07/2009.

OLIVEIRA, Bráulio; CAMPOMAR, Marcos Cortez. O processo de posicionamento competitivo em marketing. // *EMA* – Anpad, Rio de Janeiro, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro, 2006. p. 1-13.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócios**. São Paulo: Atlas, 1999. 136p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1999. 136p.

OLIVEIRA, R. N. A. **Marca própria**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

PARENTE, Juraci. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PEETERS, Tomaz Henrique et al. **Estratégias de marca própria refletida na imagem percebida pelos compradores de super/hipermercados**, 2008. Disponível em: <F:\AppData\Local\Temp\<http://www.mackenzie.br\fileadmin\Graduacao\CCSA\Publicacoes\Jovens Pesquisadores\04\3.4.11.pdf> > Acesso <http://www.mackenzie.br>. Acesso 10/07/2009.

PEPPERS, Dom; ROGERS, Martha. **CRM Series Marketing 1 to 1**. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PEPPERS, Dom; ROGERS, Martha; DORF, Bob. **Marketing One to One**. São Paulo: Makron Books, 2001.

PEREIRA, Beatriz de Castro Sebastião et al. **Estratégias das marcas líderes frente ao crescimento das marcas econômicas**, 2009. Disponível em: <http://www.eadfea.usp.br>. Acesso 10/07/2009.

PERRY, Chad. Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing. **European Journal of Marketing**. Vol. 32 (9/10), 1998, p.785-802.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva – Administração - Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

QUEIRÓZ, M. I. de P. O pesquisador, o problema da pesquisa, a escolha de técnicas: algumas reflexões. In: Lang, A.B.S.G., org. **Reflexões sobre a pesquisa sociológica**. São Paulo, Centro de Estudos Rurais e Urbanos, 1992. p. 13-29. (Coleção Textos; 2ª série, 3).

RICHERS, Raimar. **Marketing – Uma visão Brasileira**. 3. ed. São Paulo: RCA Editora, 2000.

RICHERS, Raimar. Segmentação de mercado: Uma visão de conjunto. 1991. In: RICHERS, Raimar; LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação**: opções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo: Nobel, 1991. p. 1-300.

RIES, Al; TROUT, Jack. **The Positioning Era Cometh.** Advertising Age.1972. Disponível em <http://ries.com/articles-positioning.php>. Acesso em: 09/09/2009.

ROCHA, Ângela da.; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Azevedo. **Projetos de estágios de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROGGERO, R. **Uma Leitura Sobre o Desenvolvimento do Setor Terciário no Movimento Contemporâneo do Capital.** v. 33, n. 1, jan./abr. 2007.

SANTOS, Ângela Maria M. M.; COSTA, Cláudia S. **Características Gerais de varejo no Brasil.** Disponível em <[www.heliorocha.com.br](http://www.heliorocha.com.br)>. Acesso em 06 de agosto de 2009.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor.** LTC Editora, São Paulo, 6<sup>a</sup> Edição, 2000. P. 1-475

SHEPARD, David Associates. **Database Marketing.** São Paulo: Makron Books, 1993.

SHIMP. Terence A. **Propaganda e Promoção:** aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

SHONO, Claudia Furusawa *et al.* **Marcas próprias gerando vantagens competitivas no mercado varejista,** 2008.

SHOSTACK, G. Lynn. Service Positioning Throug Structural Change. **Journal of Marketing.** v. 51(1), p. 34-43, 1987.

SILVA Ana Cláudia Cabral et al. **A evolução e estratégias do setor varejista no Brasil,** 2006. Disponível em: <http://www.senac.br/>. Acesso em 10/07/2009.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade:** orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Atlas, 2003.

SIMON, H. A. Theories of decision-making in economics and behavioral science. **The American Economic Review**, v. 49, n. 3, p. 253-283, jun. 1959.

SMITH, Wendell R. product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. **Journal of Marketing**. July 1956

SRIVASTAVA, R.K.; Bridge Positioning: Is it a Step Ahead of all Other Positioning Techniques? A Conceptual paper. **Academy of Marketing Studies**. v. 10, p. 67-75, 2006.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TOLEDO, Geraldo L; HENZO, Miguel A. O Processo de Posicionamento e o Marketing Estratégico. XV ENAMPAD, Belo Horizonte, 1991. **Anais...** Belo Horizonte, 1991, p.1-17.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **The Discipline of Market Leaders**. Massachusetts: Addison Wesley, 1995.

TRIVINOS, Augusto N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.

TYNAN, Caroline A.; DRAYTON, Jennifer. Market Segmentation. **Journal of Marketing Management**. Vol. 2, 1987, p. 301-335.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborh Moraes (orgs). **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VOLBERDA, Henk W. Crise em Estratégia: Fragmentação, Integração ou Síntese. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 44, n. 4, p. 32-43, out./dez. 2004.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de Mercado: Com Apêndice – Segmentação no Brasil**. Ed. Atlas, São Paulo, 1995, p.1-314

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

WIND, Yoram. Issues and Advances in Segmentation Research. **Journal of Marketing Research**. Vol. XV, August 1978, p.317-337.

WIND, Yoram; DOUGLAS, Susan P. International Market Segmentation. **European Journal of Marketing**. Vol. 6, 1972, p.17-25..

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARRELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WYNER, Gordon; OWEN, Hilary. What's Your Position? **Marketing Research**. V. 6(1), p. 54-56, Winter 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN Robert. K. **Estudo de caso – Planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2005.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Thompson, 2006.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – QUADRO 6

Autor	Definição
Kotler & Armstrong (1991)	Preço é o volume de dinheiro cobrado por um determinado produto ou serviço. Em sentido mais amplo, preço é a soma de valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usarem um produto ou serviço.
Kotler (1998)	Varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Um varejo ou loja de varejo é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes.
Kotler (1998)	Lojas de departamentos são empresas que vendem várias linhas de produtos, tipicamente roupas, móveis e utilidades domésticas, em que cada linha é operada como um departamento separado, administrado por compradores especializados.
Rocha & Christensen (1999)	A definição clássica de canal de distribuição, para que se caracterize a existência um canal de distribuição é importante que a propriedade ou controle do produto ou serviço passe do fabricante, pelo canal, para o consumidor ou usuário.
Parente (2000)	O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de vendas de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição, cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final.
Levy e Weitz (2000)	Um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. Além disso, os autores apontam que um varejista é o último negociante de um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores. Por essa ótica para os fabricantes de bens e serviço, esse é o último momento para influenciar o consumidor antes de ele tomar sua decisão a realizar a compra. Pode-se dizer que é o local em que a "hora da verdade" acontece, ou seja, a compra é efetuada, e todo o esforço de marketing da empresa é posto à prova.
Menshhein (2006)	O Marketing de serviços é normalmente definido como um conjunto de ações que visam os objetivos como análise, planejamento, implementação e controle de programas, tornando mais facilmente perceptível o Valor ali presente e trazendo satisfação para os desejos e necessidades do consumidor, seja ele empresarial ou não.
Manini (2008)	O varejo detém a primazia do relacionamento com o consumidor, por isso é o elo da cadeia de distribuição, pois apresenta uma grande oferta de bens e de serviços no mercado.

Quadro 6 – Definições sobre Varejo

Fonte: Elaboração da autora

## APÊNDICE B – QUADRO 7

Autor	Definição
Smith (1956)	Segmentação está baseada no desenvolvimento do lado da demanda de mercado e representa um ajuste mais racional e preciso entre os produtos/esforços de marketing e os requerimentos do consumidor ou usuário.
Brandt (1966)	Segmentar o mercado é o processo de agrupar indivíduos que se espera que tenham reações similares (elasticidade promocional), durante determinado período de tempo, aos esforços de marketing da empresa.
Claycamp e Massy (1968)	A estratégia de segmentação geralmente parece estar quase que equacionada com o ato de definir subpartes de um mercado total. [...] parece claro que segmentação deve ser considerada como um processo de agregação ao invés de desagregação.
Barnett (1969)	A segmentação refere-se à noção de que o grupo de consumidores que constitui um mercado para determinado produto ou serviço pode ser dividido em grupos menores, cada um com diferentes necessidades e desejos.
Johnson (1971)	Apesar de o termo evocar a ideia de cortar o mercado em pequenos pedaços, o real papel de tal pesquisa é mais básico e potencialmente mais valioso. Nesta discussão, análise de segmentação de mercado refere-se ao exame da estrutura do mercado como ela é percebida pelos consumidores, preferencialmente utilizando um modelo geométrico espacial, e na previsão da intensidade da demanda para um potencial produto posicionado em qualquer lugar no espaço.
Wind e Douglas (1972)	Dada a heterogeneidade da maioria dos mercados, segmentação tanto em mercados nacionais como em mercados internacionais envolve a quebra dos mercados para um determinado produto ou serviço em particular, em segmentos de consumidores que diferem em termos das suas respostas às estratégias de marketing.
Assael e Roscoe (1976)	Segmentação de mercado tem sido aceita como uma ferramenta estratégica de marketing para definir mercados e consequentemente alocar recursos.
Beane e Ennis (1987)	A premissa inicial ao segmentar um mercado é de que os segmentos realmente existem. Em outras palavras, admite-se a suposição de que o mercado não é totalmente homogêneo. Em vista disso, a segmentação de mercado é feita por duas razões principais: 1. Para buscar novas oportunidades de produtos ou áreas que poderiam ser receptivas para o posicionamento de produtos atuais; 2. Para criar mensagens de propaganda melhoradas por meio do ganho de um melhor entendimento dos seus concorrentes.
Tynan e Drayton (1987)	Segmentação é crucial para a estratégia de marketing. Seu objetivo é identificar e delinear segmentos de mercado ou "grupos de consumidores" que a partir daí se tornarão alvos dos planos de marketing da companhia. A vantagem para a administração de marketing reside no fato de que esta técnica divide o mercado total em segmentos relativamente homogêneos que são identificados por algumas características em comum.
Toledo e Henzo (1991)	O processo de segmentação de mercado parte do reconhecimento, pela empresa, de que normalmente não lhe será viável atender a todos os consumidores de um determinado mercado. As variáveis incontroláveis do ambiente, tanto as relacionadas com o perfil e o comportamento do consumidor como aquelas decorrentes de melhor posição competitiva dos concorrentes, podem conduzir a empresa a identificação de segmentos mais atrativos e mais compatíveis com seus recursos.
Richers (1991)	Segmentação é uma técnica ou estratégia que a empresa utiliza para focar seus esforços em um determinado segmento do mercado que apresente características e vontades similares.
Danneels (1995)	Segmentação de mercado é definida como o processo de divisão do mercado total num número de menores e mais homogêneos sub-mercado, denominados segmentos de mercado.
Weinstein (1995)	O processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar.
Hooley e Saunders	Existem três premissas básicas na segmentação como abordagem para o

Autor	Definição
(1996)	marketing: 1. Os clientes diferem um dos outros em alguns aspectos que poderiam ser usados para dividir o mercado total; 2. Os segmentos podem ser identificados através de características mensuráveis que possibilitam a estimativa do seu valor potencial como alvo de mercado; 3. Os segmentos selecionados podem ser isolados do restante do mercado, possibilitando que eles sejam apontados como uma oferta de mercado distinta.
McDonald e Dunbar (1998)	Segmentação de mercado é o processo de dividir consumidores, ou potenciais consumidores, de um determinado mercado em diferentes grupos ou segmentos, nos quais os consumidores têm os mesmos ou similares requerimentos satisfeitos por um instinto mix de marketing.
Lambim (2000)	A repartição inicial do mercado total em subconjuntos, denominados segmentos de mercado, homogêneos do ponto de vista das necessidades, dos comportamentos, das motivações de compra não assegurariam a constituição de mercados potenciais distintos.
Schiffman e Kanuk (2000)	A segmentação de mercado pode ser definida como o 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.
Bradley (2000)	Segmentação de mercado refere-se à atividade de identificar e definir o perfil de distintos grupos de compradores que podem requerer produtos separados, comunicados e entregues de forma diferente.
Mowen e Minor (2003)	Segmentação como uma 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.
Churchill e Peter (2005)	Segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra.
Kotler e Armstrong (2005)	Segmentação de mercado é a divisão de um mercado em grupos menores de compradores com necessidades, características ou comportamentos diferentes que poderiam requerer produtos ou mixes de marketing distintos.
Ferrell e Hartline (2005)	Da perspectiva de estratégia de marketing define-se segmentação de mercado como o processo de divisão do mercado total, para um determinado produto ou uma categoria de produtos, em segmentos ou grupos relativamente homogêneos. Para ser verdadeiramente eficaz, a segmentação deve criar grupos cujos membros tenham gostos, necessidades, desejos ou preferências similares, mas que sejam como grupos propriamente, dessemelhantes entre si.
Kotler e Keller (2006)	Um segmento de mercado consiste em grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências e esclarecem que os profissionais de marketing não criam os segmentos; sua tarefa é identificá-los e decidir em quais vão se concentrar.
American Marketing Association (2008)	Processo de subdividir o Mercado em distintos subgrupos de consumidores que se comportam de forma similar ou que têm necessidades similares. Cada subsegmento pode ser escolhido como um mercado alvo para ser atingido por uma distinta estratégia de marketing. O processo começa com uma base de segmentação – um fator produto específico que reflete as diferenças nos requerimento dos consumidores, sua responsividade às variáveis de marketing (possibilidades são comportamentos de compra, uso, benefícios buscados, intenções, preferências ou lealdade). A partir daí descritores do segmento são escolhidos, baseados na sua habilidade em identificar segmentos, em dar conta da variância na base de segmentação e para sugerir implicações competitivas estratégicas pode-se exemplificar os de descritores como: demográficos, geográficos, psicográficos, tamanho do consumidor, e indústria. Para ter um valor estratégico, os segmentos resultantes devem ser mensuráveis, acessíveis, suficientemente diferentes (diferenças substanciais, e duráveis) para justificar uma variância significativa na estratégia da empresa.

Quadro 7 – Definições sobre Segmentação

Fonte: Elaboração da autora

## APÊNDICE C – QUADRO 8

Autor	Definição
Levy (1959, p. 124)	Demonstra a ideia de que pessoas compram produtos pelo que eles significam, não pela questão funcional, esse significado pode ser interpretado como posicionamento no qual o produto em questão fica registrado na lembrança do consumidor. "Se o fabricante compreender que está vendendo símbolos, assim como vende produtos, ele poderá ver seu produto de forma mais completa".
Alpert e Gaty (1969, p. 65)	A diferenciação das marcas por meio do estudo da forma como seus consumidores diferem, assim como as percepções dos consumidores sobre como as marcas se diferenciam. Isto é denominado de "posicionamento de produto".
Ries e Trout (1972, p. 2)	Antigamente, posicionamento era utilizado em um sentido restrito para indicar aquilo que o profissional da propaganda fazia para o produto. Hoje em dia, posicionamento é usado num sentido mais amplo para significar aquilo que o profissional da propaganda faz para o produto na mente do potencial cliente.
Achenbaun (1974, p. 22)	Primeiro existe o elemento da decisão. Para começar uma estratégia, deve-se indicar que você está tomando a iniciativa, que você decidiu por um curso de ação sobre o futuro. [...] Segundo, existe o elemento da limitação. Tomar uma posição significa reconhecer que você não pode ser tudo, que você deve priorizar certa direção específica. [...] Em terceiro, existe o tema; ou seja, os assuntos que você irá abordar.
Houston e Hanieski (1976, p. 38)	Posicionamento pode ser facilmente descrito como a estratégia promocional que tenta colocar uma marca em relação a uma ou mais dimensões relativas a outras marcas na mesma classe genérica.
Doyle e Saunders (1985, p. 26)	Após a escolha dos segmentos alvo, os administradores devem decidir como competir em cada um desses segmentos. Administradores orientados para o produto geralmente subestimam a necessidade de desenvolver vantagens competitivas se eles querem ganhar mercados lucrativamente. "Idealmente, o posicionamento deve ser sustentável e não ser de uma forma fácil de copiar pelos competidores". Assim o posicionamento envolve a escolha da forma com que a organização vai competir em cada um dos segmentos selecionados, assim como a necessidade da existência de alguma vantagem competitiva que permita que a organização crie um posicionamento sustentável, ou seja, que não pode ser facilmente copiado pelos competidores.
Shostack (1987, p. 34)	Quando uma firma ou provedor estabelece e mantém um distintivo lugar para si mesmo e sua oferta no mercado, diz-se que está posicionado com sucesso.
Aaker e Shansby (1988)	Posicionamento significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Para alguns, significa uma decisão de segmentação. Para outros, é uma questão de imagem. Para outros, ainda, significa a seleção das características do produto que serão enfatizados. Poucos administradores consideram todas essas alternativas. [...] O termo posicionamento difere do antigo conceito de imagem em função de implicar num quadro de referência, sendo o ponto de referência a concorrência.
Hendom e Williams (1988)	Posicionamento é a estratégia de marketing que é direcionada para um segmento de mercado em particular e desenhada para conquistar uma posição desejada na mente dos consumidores.
DiMingo (1989)	O primeiro lado da moeda do posicionamento – posicionamento de mercado – é o processo de identificar e selecionar o mercado ou segmento que representa negócios potenciais, alvejando competidores vulneráveis, e criando uma estratégia competitiva. [...] posicionamento psicológico, o segundo lado da moeda do posicionamento, envolve a criação de uma distinta imagem corporativa ou de produto intimamente baseada em fatores de posicionamento de mercado, para então utilizar as ferramentas de comunicação (propaganda, relações públicas, ponto de venda, entre outros materiais de apoio) para mover o potencial cliente para uma decisão de compra.
Toledo e Henzo (1991)	O processo de posicionamento é uma seqüência natural do processo estratégico de segmentação de mercado. A análise voltada para a segmentação permite verificar como o mercado é definido e direcionar os esforços de marketing para uma ou mais oportunidades de mercado. O posicionamento direciona-se a um segmento de mercado-alvo e possibilita avaliar como competir mais efetivamente

Autor	Definição
	naquele segmento. O processo de posicionamento de mercado tem como pressuposto a determinação de critérios para o sucesso competitivo, conhecimento do que o mercado quer e necessita identificação das forças e fraquezas da empresa e de seus concorrentes e estabelecimento de condições para atingir as exigências do mercado, melhor que os concorrentes.
Lautman (1993)	O posicionamento pode ser dividido em componentes que tipicamente o caracterizam. [...] O primeiro passo ao abordar o problema de posicionamento ou reposicionamento é identificar os atributos intrínsecos do produto ou serviço. [...] Benefícios que derivam dos atributos e podem assumir três formas principais: funcionais, físicos ou psicológicos. [...] A comunicação de atributos e benefícios pode ser atingida por declarações específicas. Neste período inicia uma relação entre o posicionamento e a estratégia, trazendo uma maior atenção para a definição do posicionamento, demonstrando a necessidade da análise do produto com o intuito de identificação dos atributos e as vantagens oferecidas aos clientes, assim como utilizam uma comunicação para incentivar a percepção desses atributos e vantagens.
Ansari <i>et al.</i> (1994)	Posicionamento, é o lugar que um produto ocupa em determinado mercado, é a fundamentação da estratégia de marketing. O posicionamento de uma marca a diferencia dos seus competidores com base em atributos considerados importantes pelos consumidores-alvos, e lhe dá uma imagem distinta em suas mentes. As empresas posicionam suas marcas selecionando o mix ótimo de atributos de produto tangíveis e intangíveis, assim como seus preços.
Wyner e Owen (1994)	O imaginário da localização reflete a prática de descrever, o status da marca com seus consumidores como uma posição na sua mente. Essa posição pode ser pensada como um local num mapa que é descrito pelas dimensões que o consumidor usa quando pensa sobre uma categoria. Essas dimensões podem ser definidas por imagens, atributos de produto, ou ambos.
Hooley e Saunders (1996)	O posicionamento competitivo da empresa é uma declaração dos mercados-alvo, isto é, onde a empresa irá competir e a vantagem diferencial, ou seja, como a empresa irá competir.
Aaker (1998)	O posicionamento é estreitamente relacionado ao conceito de imagem e associação exceto quando implica um quadro de referência no qual está a concorrência.
McDonald e Dunbar (1998)	O processo de selecionar, delinear e casar o segmento de mercado com um produto que lhe seja o mais compatível.
Blankson e Kalafatis (1999)	[...] o processo de posicionamento pode ser descrito como interativo e requer um envolvimento deliberado e proativo do profissional de marketing. [...] pode ser inferido que as estratégias efetivas de posicionamento, tanto para serviços como para produtos, podem ser obtidas se as características específicas de diferenciação são apreciadas pelo profissional de marketing.
Richers (2000)	Posicionamento é geralmente entendido como um “lugar” no mercado em que um produto é colocado no mercado em conjunto com outras marcas do mesmo gênero (concorrentes). O lugar em si leva em consideração a forma como o consumidor percebe e entende o produto.
Lambim (2000)	Posicionamento define a forma como a marca ou a empresa pretende ser percebida pelos compradores-alvo e seus concorrentes.
Berry apud Parente (2000)	Posicionamento de mercado significa identificar - e então ocupar - uma posição disponível no mercado. Para se identificar a posição, é necessário examinar a presença competitiva dentro dos vários segmentos de mercado, e então procurar responder às seguintes questões: Que segmentos estão mais disponíveis, em que segmentos ainda existem espaço? Ocupar certa posição no mercado significa não apenas vender produtos, mas também vender a loja. É a loja que torna-se a marca, com todas as variáveis de marketing – linha de produtos, ambientação, pessoal, propaganda e preço -, tudo isso integrado para reforçar o significado da empresa no mercado, a razão de sua existência. Uma estratégia clara de posicionamento pode contribuir fortemente para o sucesso de um varejista. Em um mercado já congestionado de lojas, um varejista bem posicionado torna-se distinto na mente dos consumidores; esse é um pré-requisito para o sucesso.
Kotler <i>et al</i> (2002)	Posicionamento é o local que o serviço ocupa na mente dos consumidores potenciais em relação aos seus concorrentes, e abrange um conjunto de

Autor	Definição
	percepções, impressões e sensações que os clientes mantêm em referência ao serviço ou marca da organização.
Mowen e Minor (2003)	Posicionamento é: a tentativa de influenciar a demanda do produto por meio do desenvolvimento e da promoção de um produto com características específicas que o diferencie dos concorrentes.
Ferrell e Hartline (2005)	Posicionamento refere-se à criação de uma imagem mental da oferta de produtos e suas características diferenciadoras na mente dos consumidores do mercado alvo. Essa imagem mental pode basear-se em diferenças reais ou percebidas entre as ofertas de produto. Enquanto a diferenciação refere-se ao próprio produto, o posicionamento está relacionado às percepções que os consumidores têm dos benefícios do produto, reais ou imaginários.
Hassan e Craft (2005)	Posicionamento é descrito como uma estratégia para identificar e direcionar os recursos de marketing para segmentos de mercados desejados.
Oliveira e Campomar (2006)	Posicionamento é a definição de uma proposta de valor que interessa à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja distinta e mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência.
Hartmann <i>et al</i> (2006)	[...] posicionamento de marca está baseado nas interações de todas as ferramentas de marketing, com um acentuado destaque para as comunicações de marketing por causa da sua relevância no processo de moldar distintas percepções do consumidor.
Srivastava (2006)	Posicionamento é uma técnica que ajuda e facilita a lembrança de marca em função da sua abordagem de ocupar um lugar na mente do consumidor.
Keller e Machado (2006)	Posicionamento, como o nome dá a entender, implica descobrir a “localização” adequada na mente de um grupo de consumidores ou segmento de mercado, de modo que eles pensem em um produto ou serviço do modo desejado.
Michael Porter (2008)	Estratégia é posicionamento e posicionamento é ser diferente dos concorrentes, ao descobrir o que a empresa faz de diferente de todas as demais quanto à preço e qualidade de produto e serviço, sabe-se qual é sua estratégia e seu posicionamento.
Kerin <i>et al.</i> (2008)	O posicionamento de produto refere-se ao lugar que uma oferta ocupa na mente dos consumidores sobre importantes atributos em relação aos produtos da concorrência.

Quadro 8 – Definições sobre Posicionamento

Fonte: Elaboração da autora

## APÊNDICE D – QUADRO 9

Autor	Definição
Chester Barnad (1930)	É um planejamento consistente, uma boa estratégia é ingrediente necessário para a execução bem sucedida dos negócios da empresa. Qualquer que seja a estratégia - baixo custo, diferenciação do produto, serviços inovadores-, ela só funcionará se for perfeitamente definida, claramente transmitida e bem compreendida pelos funcionários, clientes, parceiros e investidores.
Lodi (1969)	Estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando atingir objetivos em longo prazo (...) seu objetivo é permitir maior flexibilidade de resposta as contingências previsíveis.
Fischmann e Santos (1982)	Área estratégica de negócio, é um item ou um segmento de mercado com a qual a organização, por meio de suas unidades estratégicas de negócios, se relacionam de maneira estratégica, ou seja, de maneira otimizada.
Michel (1990)	A decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados.
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações seqüenciais de uma organização, em um todo coeso.
Ansoff e McDonnell (1993)	Basicamente, estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras: 1 – Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seu aspecto quantitativos são chamados de metas; 2 – Regras para relação da empresa com seu ambiente externo, onde esse conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial; 3 – Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é freqüentemente chamado de conceito organizacional; 4 – As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.
Ansoff (1993)	As áreas estratégicas de negócios (AEN) são como uma parte ou segmento do ambiente de mercado, com o qual a empresa, ou a organização das suas unidades estratégicas de negócios (UEN) se relacionam de modo conjunto. Uma AEN pode compreender diversas empresas de uma corporação ou, de maneira mais simples, engloba apenas uma divisão de produtos, ou algumas poucas linhas de produtos.
Ansoff (1993)	Uma unidade estratégica de negócio (UEN) é uma unidade, ou divisão, da empresa, responsável para desenvolver uma ou mais AEN
Cabral (1998)	Estratégia apresenta opiniões contrárias, pois exige a adaptação de uma série de teorias e características, o que limita o completo registro de seus conceitos e abordagens.
Porter (1999)	Estratégias de negócios possuem níveis organizacionais que podem ser descritos como: 1 - <i>Corporate Strategy</i> , estratégia corporativa ou de todo, fortalece a posição da empresa; 2 - <i>Business Strategy</i> , que se define como a estratégia das unidades de negócios, ou também denominada de competitiva, como a organização atua em unidades de negócio, contribuindo para a estratégia global da empresa; 3 - Existe ainda um terceiro nível de estratégia que está inferior no nível da estratégia de negócios: estratégia funcional ou também denominada de estratégia operacional.
Gupta (1999)	Estratégia corporativa é o nível mais elevado da estratégia da organização e compreende questões de grande importância, como a resolução da forma de competir no mercado e diversificação das unidades de negócios, envolvendo outros dois níveis da estratégia, as estratégias das unidades de negócios e a estratégia operacional.
Wright, Kroll e Parnell (2000)	As estratégias das unidades de negócios são compostas por subsistema organizacional, que possui um mercado consumidor específico, concorrentes diferenciados, missão diferente de outros subsistemas organizacionais da empresa, compartilhamento de recursos internos com outras unidades de negócios e resposta de resultados próprios

Autor	Definição
Wright, Kroll e Parnell (2000)	A estratégia funcional, também chamada de operacional está relacionada à forma pela qual os componentes da organização, em termos de recursos, processos, pessoal, gestão e suas habilidades, contribuirão efetivamente para direcionar a empresa na direção das estratégias da unidade de negócios e corporativa. Procuram pelas áreas funcionais de uma unidade de negócio, com atividades inter-relacionadas, que podem assumir várias formas, dependendo da estratégia genérica adotada na organização.
Wright, Kroll e Parnell (2000)	Estratégia se revela como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.
Mintzberg, Lampel e Ahlsstrand (2000)	O termo estratégia é aplicado distintamente e diferentemente, ainda que definido tradicionalmente de uma maneira apenas, assim o mesmo não consegue ser aplicado apenas a um conceito.
Wright, Kroll e Parnell (2000)	Estratégia se revela como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.
Mintzberg, Lampel e Ahlsstrand (2000)	O termo estratégia é aplicado distintamente e diferentemente, ainda que definido tradicionalmente de uma maneira apenas, assim o mesmo não consegue ser aplicado apenas a um conceito.
Thompson Jr. e Strickland III (2000)	Conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.
Meirelles e Gonçalves (2001)	Estratégia é a disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente.
Oliveira (2003)	Unidade Estratégica de Negócios é uma forma de dividir a empresa em departamentos que melhor se enquadrem na organização estratégica, na configuração de administração corporativa, no alcance de resultados sendo mais rápido no processo de decisão, demonstrando uma maior flexibilidade de atuação no mercado, inclusive interferindo no desenvolvimento profissional de seus profissionais, tornando-os mais eficientes.
Oliveira (2003)	A unidade estratégica de negócios é um conjunto de atividades que tenham a intensidade de um negócio e ajam com perfeita interação com o ambiente de mercado. Os objetivos das unidades estratégicas de negócios a serem conseguidos por uma empresa ao se organizar desta forma pode ser o acréscimo no faturamento, melhor aproveitamento da utilização de recursos, conseguirem um melhor intercâmbio com as oportunidades do ambiente de mercado, ampliar a qualidade das tarefas/atividades, ter um clima competitivo interno agradável e uma aproveitar ao máximo uma de sinergia empresarial

Quadro 9 – Definições sobre Gestão Estratégica

Fonte: Elaboração da autora

## ANEXO A – QUADRO 10

Logo	Lojas de departamentos	Origem	Sede	Classe social	Varejo / Têxtil	Lojas	Slogan	Site
	C&A	Nacional Internacional	Países Baixos (Holanda)	B, C e D	Feminino/Masculino Infantil/Calçados	170	"Ta na vitrine, ta na C&A"	<a href="http://www.cea.com.br">http://www.cea.com.br</a>
	Renner	Nacional	Porto Alegre	A1, B1, B2 e C	Feminino/Masculino Infantil/Calçados	125	"Você tem seu estilo a Renner tem todos"	<a href="http://www.lojasrenner.com.br">http://www.lojasrenner.com.br</a>
	Riachuelo	Nacional	Rio Grande do Norte	B, C e D	Feminino/Masculino Infantil/Calçados	102	"Você não sabia que podia tanto!"	<a href="http://www.riachuelo.com.br">http://www.riachuelo.com.br</a>
	Marisa	Nacional	São Paulo	C, D e E	Feminino/Masculino Infantil	200	"De mulher pra mulher"	<a href="http://www.marisa.com.br">http://www.marisa.com.br</a>
	Leader Magazine	Nacional	Rio de Janeiro	C, D e E	Feminino/Masculino Infantil	42	"Sua vida mais bonita"	<a href="http://www.leader.com.br">http://www.leader.com.br</a>
	Zara	Nacional Internacional	Galiza, Espanha	A e B1 e B2	Feminino/Masculino Infantil/Calçados	1600 (25 no Brasil)	Não possui	<a href="http://www.zara.com">http://www.zara.com</a>

Quadro 10 – Informações sobre as Lojas de Departamentos Nacionais

Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).

## ANEXO B – QUADRO 11

Logo	Lojas de departamentos	Origem	Sede	Classe social	Varejo / Têxtil	Lojas	Slogan	Site
	Saks Fifth Avenue	Internacional	Nova Iorque	A	Feminino/Masculino Infantil/Calçados	54	Não possui	<a href="http://www.saksfifthavenue.com">http://www.saksfifthavenue.com</a>
	Bloomingdale's	Internacional	Nova Iorque	A e B	Feminino/Masculino Infantil/Calçados	40	"Like no other store in the world"	<a href="http://www.bloomingdales.com">http://www.bloomingdales.com</a>
	Target	Internacional	Minneapolis, Minnesota	A e B	Feminino/Masculino Infantil/Calçados	1.699	"Expect more. Pay less."	<a href="http://www.target.com">http://www.target.com</a>
	Macy's	Internacional	Nova Iorque	A e B	Feminino/Masculino Infantil/Calçados	840	<i>The magic of Macy's.</i>	<a href="http://www.macys.com">http://www.macys.com</a>
	Nordstrom	Internacional	Seattle, Washington	A e B	Feminino/Masculino Infantil/Calçados	175	"Reinvent yourself"	<a href="http://shop.nordstrom.com">http://shop.nordstrom.com</a>
	Banana Republic	Internacional	San Francisco, Califórnia	A e B	Feminino/Masculino Infantil/Calçados	570	"Three Unforgettable Decades"	<a href="http://bananarepublic.gap.com">http://bananarepublic.gap.com</a>
	JC Penney	Internacional	Plano, Texas	B e C	Feminino/Masculino Infantil/Calçados	1.093	"Every Day Matters"	<a href="http://www.jcpenney.com">http://www.jcpenney.com</a>
	Sears	Internacional	Hoffman Estates, Illinois	C	Feminino/Masculino Infantil/Calçados	935	"Where It Begins"	<a href="http://www.sears.com">http://www.sears.com</a>
	Kmart	Internacional	Hoffman Estates, Illinois	C	Feminino/Masculino Infantil/Calçados	1.368	"Right Here. Right Now"	<a href="http://www.kmart.com">http://www.kmart.com</a>

Quadro 11 – Informações sobre as Lojas de Departamentos Internacionais

Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).

## ANEXOS

### ANEXO C – QUADRO 12

	Empresa	Segmentação			Posicionamento	
		Renda (R\$)	Classe social	Sexo Feminino (%)		
		Geral	401 - 2.000	B - C - D	71	
Feminino	 <b>BLUE STEEL</b>	Blue Stell	400 - 800	C - D	79	Mulher Jovem universitária, solteira, alegre, divertida, bem humorada, despretensiosa.
	 <b>Cortelle</b>	Cortelle	401 - 2.000	B - C	78	Mulher madura casada concilia família e trabalho, de “estilo clássico e elegante”.
	 <b>MARFINNO</b>	Marfinno	400 - 2.000	B2 - C - D	79	Mulher madura independente de estilo de vida prático, confortável. Mundo casual, para o lazer e trabalho.
	 <b>REQUEST</b>	Request	401 - 2.000	B2 - C	80	Mulher Contemporânea, independente e cosmopolita. A palavra “estilo” é fundamental.
Masculino	 <b>BLUE STEEL</b>	Blue Stell	400 - 800	C - D	61	Jovem universitário, alegre, divertido, bem humorado, despretensioso.
	 <b>PRESTON FIELD</b>	Preston Field	400 - 800	C - D	62	Executivo mais aberto a inovações, porém sem perder o “Estilo Clássico”.
	 <b>REQUEST</b>	Request	401 - 2.000	B2 - C - D	58	Contemporâneo independente e cosmopolita. A palavra “Estilo” é fundamental.
	 <b>MARFINNO</b>	Marfinno	401 - 2.000	B2 - C - D	63	Estilo de vida prático, confortável. Mundo casual, para o lazer e trabalho.

Quadro 12 – Segmentação e Posicionamento em relação às marcas vendidas nos departamentos feminino e masculino da Lojas Renner Brasil  
 Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).

## ANEXO D – QUADRO 13

		Empresa	Segmentação			Posicionamento
			Renda (R\$)	Classe social	Sexo Feminino (%)	
			Geral	401 - 2.000	B - C - D	71
Calçados		Feminino	400 - 800	C - D	78	Estilo de vida prático, confortável, sem perder o estilo próprio.
		Masculino	400 - 2.000	B2 - C	52	Estilo de vida prático, confortável, sem perder o estilo próprio.
		Tênis	400 - 800	C - D	52	Estilo de vida prático, confortável, sem perder o estilo próprio.
		Infantil	400 - 800	C - D	66	Estilo de vida prático, confortável, sem perder o estilo próprio.
Infantil		Teddy Boom	400 - 800	C - D	75	Estilo moderno, confortável e descontraído.
		Fuzarka	400 - 800	C - D	75	Estilo moderno, confortável e descontraído.
		Mix Teen	400 - 800	C - D	75	Estilo moderno, confortável e descontraído.

Quadro 13 – Segmentação e Posicionamento em relação aos produtos vendidos nos departamentos de calçados e infantil da Lojas Renner Brasil  
 Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).

## ANEXO E - QUADRO 14



## Análise nacional dos clientes da empresa

Percentual de clientes que mais compram (%)	0 - 20	20 - 40	40 - 60	60 – 80	80 – 100
Participação em compras (%)	53,6	21,8	13,4	7,8	3,4
Média de compras por ano (R\$)	1159	472	286	169	74
SEXO	%	%	%	%	%
Masculino	25,8	27,4	29,7	31,3	31,6
Feminino	74,2	72,6	70,3	68,7	68,4
IDADE	%	%	%	%	%
15 - 20 anos	1,4	4,2	5,4	6,4	5,0
21 - 25 anos	10,7	20,6	23,8	25,8	23,4
26 - 32 anos	19,1	23,1	24,1	24,1	25,1
33 - 42 anos	26,6	23,5	22,0	20,5	21,3
43 - 50 anos	18,9	13,6	11,9	11,0	11,4
Acima de 50 anos	23,4	15,0	12,8	12,2	13,7
RENDAS (R\$)	%	%	%	%	%
até 400	18,6	27,6	31,9	35,3	34,0
de 401 a 800	25,1	31,6	32,7	32,7	31,2
de 801 a 1.200	20,5	19,3	17,6	16,6	17,4
de 1.201 a 2.000	18,7	12,8	10,5	9,0	10,5
de 2.001 a 3.000	9,2	5,0	4,2	3,6	4,0
Acima de 3.000	7,9	3,8	3,0	2,7	2,9
ESTADO CIVIL	%	%	%	%	%
Solteiro	37,7	51,9	56,3	58,7	56,0
Casado	51,0	38,3	35,1	32,9	35,5
Divorciado	7,4	6,4	5,6	5,4	5,4
Viúvo	3,9	3,4	3,0	3,0	3,1
OCUPAÇÃO PRINCIPAL	%	%	%	%	%
Estudante	1,1	2,6	3,1	3,5	3,6
Assalariado	53,0	58,9	60,2	60,4	59,5
Func. Público	5,5	4,0	3,6	3,4	4,0
Do Lar	7,6	4,6	3,7	3,0	3,5
Autônomo	14,9	17,4	18,2	19,1	17,8
Aposentado	11,2	8,4	7,7	7,5	8,5
Empresário	6,7	4,2	3,5	3,0	3,1
ESCOLARIDADE	%	%	%	%	%
Fundamental	13,8	15,9	16,5	16,7	15,7
Médio	50,0	55,6	57,5	59,0	57,2
Superior	36,2	28,5	25,9	24,2	27,1

Quadro 14 – Análise nacional dos clientes da empresa

Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).

Representatividade: Quando se analisa a Lojas Renner como um todo, sem separação por departamento ou marca, tem-se na primeira coluna, dos 20% dos clientes que mais compram uma representatividade de 53,6% nas vendas da empresa.

A Renner tem na mulher seu principal cliente, cuja participação no total comercializado é de mais de 70%. A proposição de valor apresentada pela empresa é ser a loja cúmplice da mulher moderna, ter moda em diversos estilos, com qualidade e preços competitivos em ambientes práticos e agradáveis. Conforme se vê, analisando individualmente as marcas do departamento feminino esse percentual é superior. Sinalizando que a mulher é o principal cliente, isso demonstra um resultado positivo no posicionamento da empresa quando em 1991, a rede passou por um reposicionamento e definiu a mulher como público-alvo.

A renda individual e mensal concentra em faixas que vão de R\$ 401 a R\$ 2.000. A primeira coluna possui o percentual mais alto quando comparada com a renda dos clientes das demais colunas (que compram menos), são clientes predominantemente da classe D, C2 e C1 (aproximadamente 50%), tendo nas outras duas extremidades, similar representatividade de clientes das classes E e B2.

Na coluna dos clientes que mais compram, têm predominância no estado civil casado, o contrário ocorrendo nas demais, colunas onde a maioria é de solteiros. Isto reforça a ideia de que a Renner tem possibilidade para atender toda família.

Os estilos de vida representados na Renner atendem pessoas de várias faixas etárias, tendo apresentado, na coluna representativa dos 20% de clientes que mais compram 88,0% em faixas etárias acima de 26 anos (maior concentração de 33 – 42 anos, 26,6%). São predominantes os clientes que trabalham fora (80,2% na primeira coluna), com escolaridade média (embora 36,2% já tenham curso superior).

O público-alvo da empresa são mulheres entre 18 e 39 anos de idade que estão na faixa de consumo média e média-alta da população brasileira. A Lojas Renner possui o posicionamento estratégico de oferecer a seus clientes

produtos de moda em vários estilos, com qualidade e preços competitivos, em ambientes práticos e agradáveis. O conceito de Estilos de Vida torna a combinação de peças individuais de roupas mais conveniente para os clientes, formando um conjunto coordenado por estilo de vida, consistente em cada uma das marcas.

Para melhor estratificação e exploração das informações do banco de dados, apresentam a seguir, uma análise individual das marcas de maior representatividade no departamento feminino, de forma a caracterizar o perfil das clientes atendidas na empresa e suas análises.

## ANEXO F - QUADRO 15

**Marca Blue Steel** Representa o estilo jovem e suas tribos. Muita informação de moda e valorização do jeans.



Percentual de clientes que mais compram (%)	0 - 20	20 - 40	40 - 60	60 - 80	80 - 100
Participação em compras (%)	52,2	22,6	15,3	6,4	3,5
Média de compras por ano (R\$)	205	87	51	31	14
SEXO	%	%	%	%	%
Masculino	19,1	20,0	21,9	21,4	23,1
Feminino	80,9	80,0	78,1	78,6	76,9
IDADE	%	%	%	%	%
15 – 20 anos	4,7	6,2	5,8	5,4	4,2
21 – 25 anos	19,3	23,1	23,5	22,5	20,7
26 – 32 anos	19,0	21,7	22,9	22,9	23,6
33 – 42 anos	22,5	21,6	21,2	23,5	24,5
43 – 50 anos	18,3	14,2	13,4	13,1	13,2
Acima de 50 anos	16,2	13,3	13,1	12,6	13,7
RENDAS (R\$)	%	%	%	%	%
até 400	25,1	29,8	31,2	32,3	32,3
De 401 a 800	27,7	31,2	31,1	30,3	30,9
de 801 a 1.200	15,9	14,1	13,7	14,2	13,8
de 1.201 a 2.000	18,0	16,0	15,5	15,4	15,3
de 2.001 a 3.000	7,1	5,2	4,9	4,3	4,5
Acima de 3.000	6,2	3,7	3,5	3,6	3,3
ESTADO CIVIL	%	%	%	%	%
Solteiro	47,5	53,2	54,6	53,0	50,7
Casado	42,5	37,6	36,3	37,9	40,4
Divorciado	6,9	6,2	6,0	6,2	6,0
Viúvo	3,1	3,0	3,0	2,9	2,9
OCUPAÇÃO PRINCIPAL	%	%	%	%	%
Estudante	3,1	3,3	3,2	3,2	2,5
Assalariado	56,4	59,7	60,7	60,3	59,9
Func. Público	4,0	3,3	3,3	3,5	3,6
Do Lar	6,5	4,8	4,5	4,6	5,3
Autônomo	15,8	17,3	16,8	17,1	17,9
Aposentado	8,8	7,3	7,6	7,5	7,5
Empresário	5,7	4,3	4,0	3,7	3,4
ESCOLARIDADE	%	%	%	%	%
Fundamental	13,6	14,7	15,0	15,5	16,3
Médio	53,2	56,5	57,1	56,3	57,6
Superior	33,2	28,8	27,8	28,2	26,2

Quadro 15 – Análise dos clientes que compram na Marca Blue Steel  
Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).



Representatividade: Na marca Blue Steel, os 20% dos clientes que mais compram, representam mais de 50% do volume de negócios.

Como descrição do estilo de vida da marca apresenta uma descrição da consumidora sendo jovem universitária, alegre, divertida, bem humorada, despretensiosa e sem preconceito, adora música, pertence a uma tribo, vive o momento, curte “ficar”. Não trabalha e na maioria é universitária. O passatempo desta cliente é freqüentar shoppings, cinemas, shows de música, parques e lugares da moda. As Marcas com as quais se identifica são Miss Sixty, Diesel, Cantão, Zapping, Energy, Vans, Triton, Cavalera.

O maior percentual em relação à variável de segmentação sexo são mulheres acima de 80%, reforçando o posicionamento da empresa onde o público-alvo são as mulheres.

A renda individual e mensal dos clientes que mais consomem esta marca está concentrada na faixa que vai até R\$ 800. A concentração de renda nesta faixa é também constatada nas demais colunas, sinalizando que o público atendido pela marca é predominantemente de classe C2, D e E. Essa marca possui um percentual na classe E, acima das demais marcas do Departamento Feminino, com 25,1%. Esse valor alto também pode ser analisado através do percentual de estudantes 3,1% que é maior que a empresa e demais marcas do Feminino. Essa marca é direcionada para um público jovem, onde o mesmo não possui renda e recebe “mesada”, o que acredita utilizarem o Cartão Renner Universitário. Poderão ser feitos estudos futuros através de pesquisa para comprovar essa explanação.

Na variável de segmentação escolaridade o ensino médio possui 53,2% e na variável idade, estando na faixa etária entre 21 e 42 anos (60,8%). A maioria trabalha fora (81,9%), sendo que 56,4% em trabalho assalariado.

## ANEXO G - QUADRO 16

### Marca Cortelle



Representa o estilo clássico.

Uma mulher neo-tradicional, que valoriza a praticidade com elegância.

Percentual de clientes que mais compram (%)	0 - 20	20 - 40	40 - 60	60 - 80	80 - 100
Participação em compras (%)	53,7	21,2	11,5	8,7	4,7
Média de compras por ano (R\$)	218	82	50	33	19
SEXO	%	%	%	%	%
Masculino	19,3	21,1	22,2	22,8	21,3
Feminino	80,7	78,9	77,8	77,2	78,7
IDADE	%	%	%	%	%
15 - 20 anos	0,7	1,6	2,4	3,5	3,1
21 - 25 anos	6,2	12,3	14,7	17,1	16,4
26 - 32 anos	14,6	18,3	19,6	20,9	20,9
33 - 42 anos	23,5	23,2	24,2	23,8	25,4
43 - 50 anos	21,4	19,3	16,9	16,1	15,8
acima de 50 anos	33,6	25,2	22,2	18,6	18,4
RENDAS (R\$)	%	%	%	%	%
até 400	16,3	21,6	24,3	26,4	29,3
de 401 a 800	18,8	29,1	32,0	33,2	34,0
de 801 a 1.200	20,6	17,1	17,3	15,8	16,3
de 1.201 a 2.000	22,4	17,9	14,7	14,1	12,0
de 2.001 a 3.000	11,6	8,4	6,5	5,8	4,8
acima de 3.000	10,3	6,0	5,1	4,7	3,6
ESTADO CIVIL	%	%	%	%	%
Solteiro	33,3	39,6	42,9	46,5	45,2
Casado	53,4	47,7	45,4	42,2	44,1
Divorciado	7,6	7,9	6,9	7,0	6,9
Viúvo	5,7	4,8	4,7	4,3	3,8
OCUPAÇÃO PRINCIPAL	%	%	%	%	%
Estudante	1,0	1,8	2,2	2,4	1,8
Assalariado	48,6	52,5	55,1	57,5	56,5
Func. Públco	4,7	4,0	4,0	3,8	3,6
Do Lar	8,2	7,1	6,5	5,4	6,5
Autônomo	15,2	16,1	16,2	16,2	17,9
Aposentado	15,1	13,0	11,3	10,2	10,2
Empresário	7,2	5,4	4,7	4,6	3,6
ESCOLARIDADE	%	%	%	%	%
Fundamental	12,4	14,7	15,8	15,8	17,1
Médio	45,3	49,3	51,4	53,4	56,4
Superior	42,3	36,1	32,8	30,8	26,6

Quadro 16 – Análise dos clientes que na Marca Cortelle

Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).

The logo for Cortelle, featuring the brand name in a white, lowercase, sans-serif font inside a dark rectangular box with a thin gold border.

Representatividade: na marca Cortelle, os 20% dos clientes que mais compram, representam mais de 50% do volume de negócios.

O maior percentual em relação à variável de segmentação sexo são mulheres acima de 80%. Reforçando o posicionamento da empresa onde o público-alvo são as mulheres. Em relação ao posicionamento desta marca a Renner define: Uma mulher que concilia família e trabalho, clássica renovada, mais aberta a inovações sem perder o “estilo clássico e elegante”. Sua personalidade é voltada para a vida familiar. Como profissão a mesma está interessada em possuir uma carreira profissional que lhe dê destaque. Na vida pessoal, é uma mulher casada, tem pouco tempo para si, dedica-se a maior parte do tempo para a família. Acompanha os filhos e o marido em programas sociais (clubes, restaurantes, cinema etc.). Gosta de música *soft* ou clássica. Cuida muito para que sua aparência esteja impecável. Gosta tanto da vida urbana quanto do campo.

Esta marca ocorre um aumento da renda individual e mensal, em relação a marca anterior, onde os clientes que mais compram concentram-se entre R\$ 401 a R\$ 2.000, sendo o percentual mais alto quando comparada com a renda dos clientes das demais colunas (que compram menos). Sinalizando que os melhores clientes são os que possuem melhor poder aquisitivo. São clientes predominantemente de classe C1 e B2.

Em relação às variáveis de segmentação, quanto ao estado civil são clientes, predominantemente casadas com 53,4%. Escolaridade média e superior, na maioria acima de 33 anos (78,4%). Ocupação principal clientes que trabalham fora com 76,7% sendo a maioria assalariada. Destacando-se ainda para a variável idade, na primeira coluna (dos 20% que mais compram), a faixa acima de 50 anos é a mais representativa (33,6%).

**ANEXO H - QUADRO 17****Marca Marfinno**

M A R F I N N O

Representa o estilo casual.

Uma mulher que privilegia o conforto.

Percentual de clientes que mais compram (%)	0 - 20	20 - 40	40 - 60	60 - 80	80 - 100
Participação em compras (%)	52,0	22,8	12,6	9,0	3,6
Média de compras por ano (R\$)	159	65	42	25	12
SEXO	%	%	%	%	%
Masculino	19,2	21,2%	21,2%	22,0%	19,4%
Feminino	80,8	78,8%	78,8%	78,0%	80,6%
IDADE	%	%	%	%	%
15 - 20 anos	1,0	2,3	2,8	3,0	3,5
21 - 25 anos	7,9	13,5	15,1	17,1	19,5
26 - 32 anos	16,6	20,5	21,9	21,6	22,4
33 - 42 anos	26,8	25,6	26,1	24,8	24,7
43 - 50 anos	21,8	17,8	16,3	15,8	14,4
acima de 50 anos	25,9	20,3	17,8	17,7	15,5
RENDAS (R\$)	%	%	%	%	%
até 400	11,5	23,5	25,6	28,0	29,8
de 401 a 800	25,3	31,0	32,1	34,0	35,0
de 801 a 1.200	24,8	17,2	16,9	15,5	14,6
de 1.201 a 2.000	19,4	16,0	14,4	13,1	12,1
de 2.001 a 3.000	10,3	6,9	6,2	5,6	5,0
acima de 3.000	8,7	5,3	4,8	3,8	3,4
ESTADO CIVIL	%	%	%	%	%
Solteiro	35,8	43,4	44,6	46,7	48,4
Casado	52,2	45,2	44,2	42,7	42,3
Divorciado	7,8	7,3	7,4	6,9	6,1
Viúvo	4,2	4,0	3,8	3,7	3,3
OCUPAÇÃO PRINCIPAL	%	%	%	%	%
Estudante	1,3	2,0	2,3	2,2	2,4
Assalariado	52,5	56,1	57,5	58,1	58,4
Func. Públco	4,9	3,9	3,8	3,7	3,1
Do Lar	8,3	6,5	6,0	5,4	5,7
Autônomo	14,9	16,3	16,6	17,0	17,8
Aposentado	11,5	10,1	9,2	9,4	8,7
Empresário	6,6	5,0	4,5	4,1	3,9
ESCOLARIDADE	%	%	%	%	%
Fundamental	12,8	14,3	15,1	15,6	15,8
Médio	46,9	52,3	52,9	54,5	55,9
Superior	40,9	33,4	32,0	30,0	28,4

Quadro 17 – Análise dos clientes que compram na Marca Marfinno

Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).



Representatividade: na Marfinno, os 20% dos clientes que mais compram, representam mais de 50% do volume de negócios.

O maior percentual em relação à variável de segmentação sexo são mulheres acima de 80%. Reforçando positivamente o posicionamento da empresa onde o público-alvo são as mulheres. Em relação ao posicionamento desta marca a Renner define: Possui um estilo de vida prático e confortável. Adora roupas do perfil casual, seja tanto para o lazer quanto para o trabalho. Sua personalidade é descontraída, informal, seu sonho é viver em contato com a natureza. Na vida pessoal gosta de ter tempo livre para ir atrás de seus hobbies, música, relax e família.

A renda individual e mensal dos clientes que mais compram nesta marca se dispersa em faixas que vão até R\$ 2.000, ou seja, temos clientes com volumes de compra bastante semelhantes ganhando a partir de R\$ 401, (25,3%) ou até R\$ 1.200, (24,8). Os clientes da marca Marfinno estão distribuídos principalmente nas classes C1, C2 e D.

Em relação às variáveis de segmentação, em relação ao estado civil são clientes, predominantemente casados com 52,2%. Escolaridade média (46,9%), na variável idade a maioria fica na faixa de 33 - 42 anos (26,8%). Ocupação principal clientes que trabalham fora com destaque para o cargo assalariado com 52,4%.

## ANEXO I – TABELAS DE 4 A 9

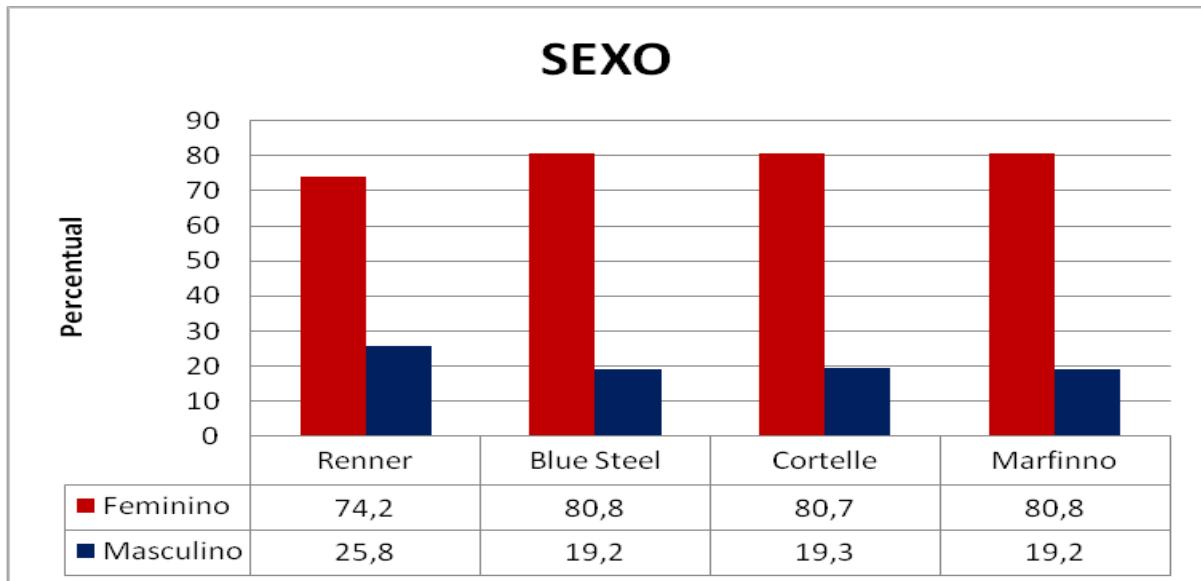


Tabela 4 – Percentual dos clientes das marcas Renner, Blue Steel, Cortelle e Marfinno por sexo  
Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).

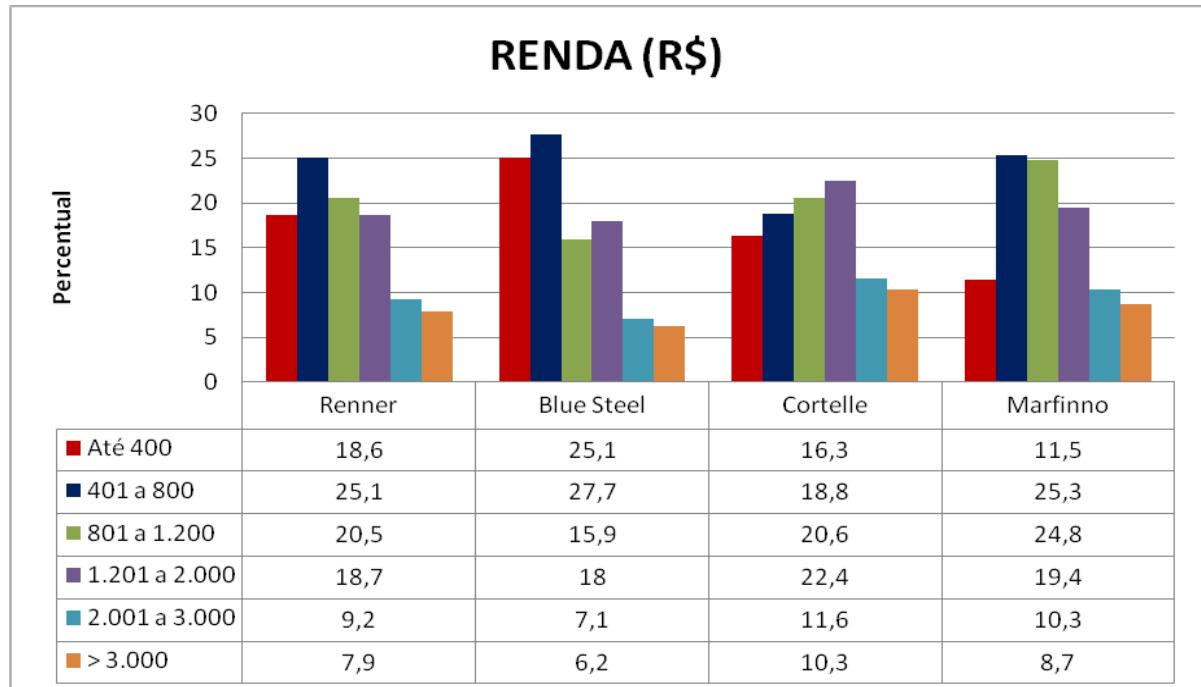


Tabela 5 – Percentual dos clientes das marcas Renner, Blue Steel, Cortelle e Marfinno por renda (R\$)  
Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).

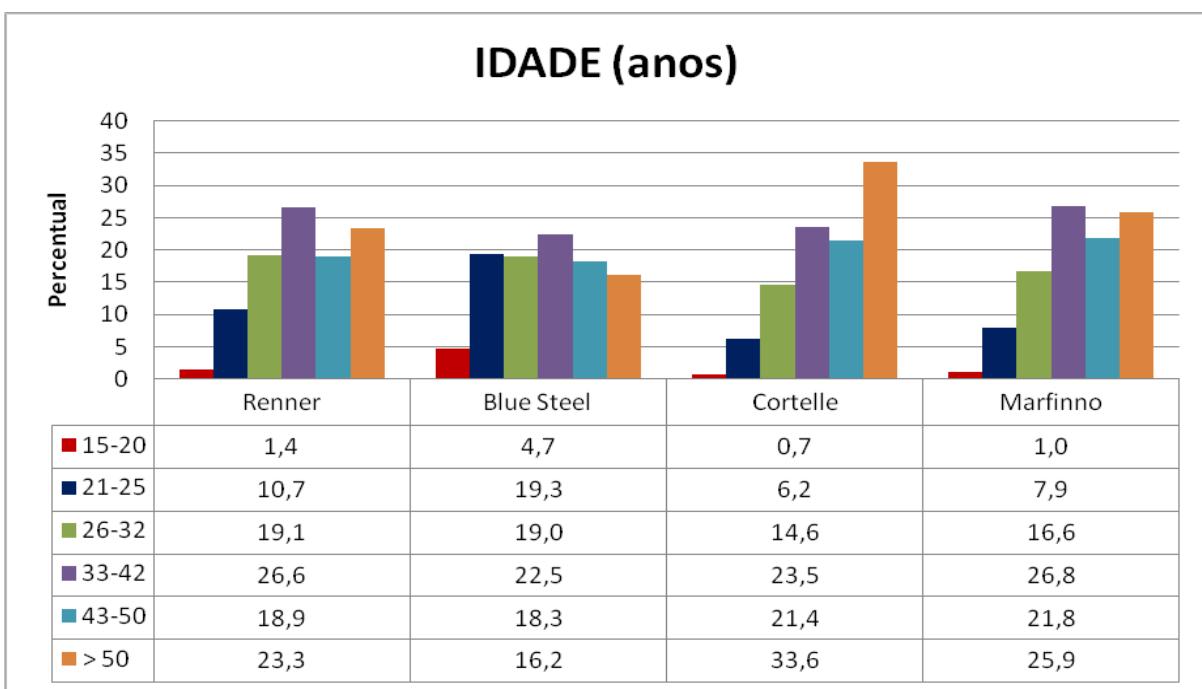


Tabela 6 – Percentual dos clientes das marcas Renner, Blue Steel, Cortelle e Marfinno por idade (anos)

Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).

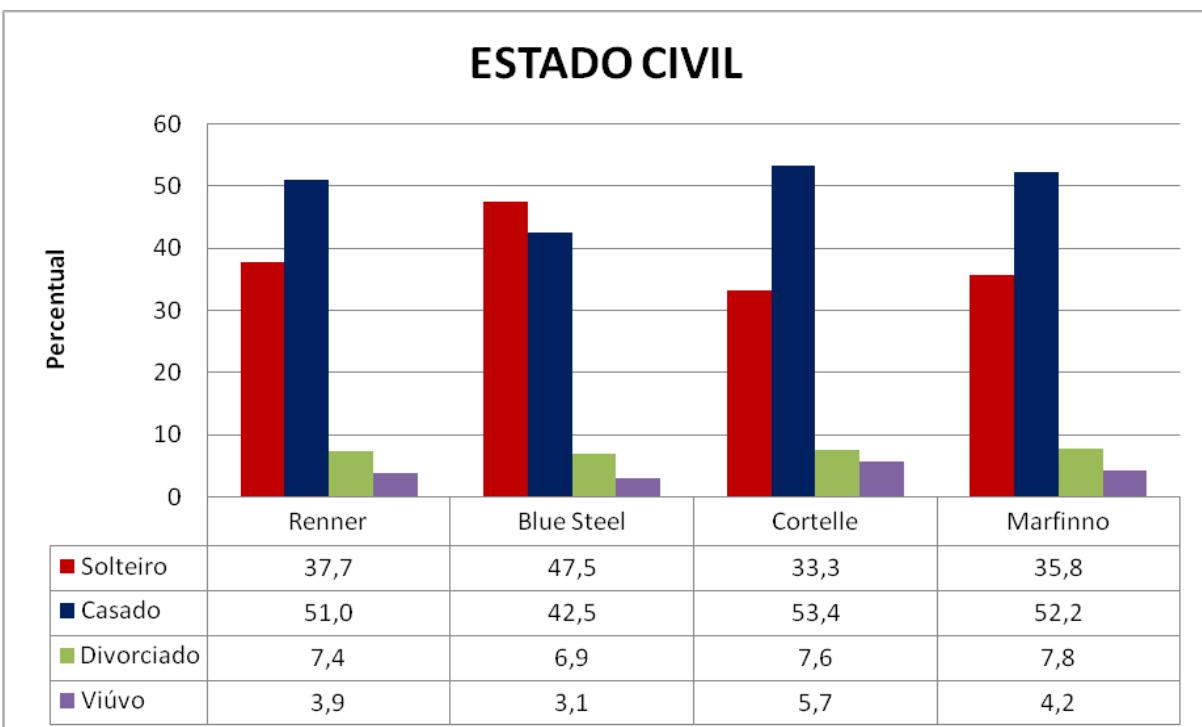


Tabela 7 – Percentual dos clientes das marcas Renner, Blue Steel, Cortelle e Marfinno por estado civil

Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).

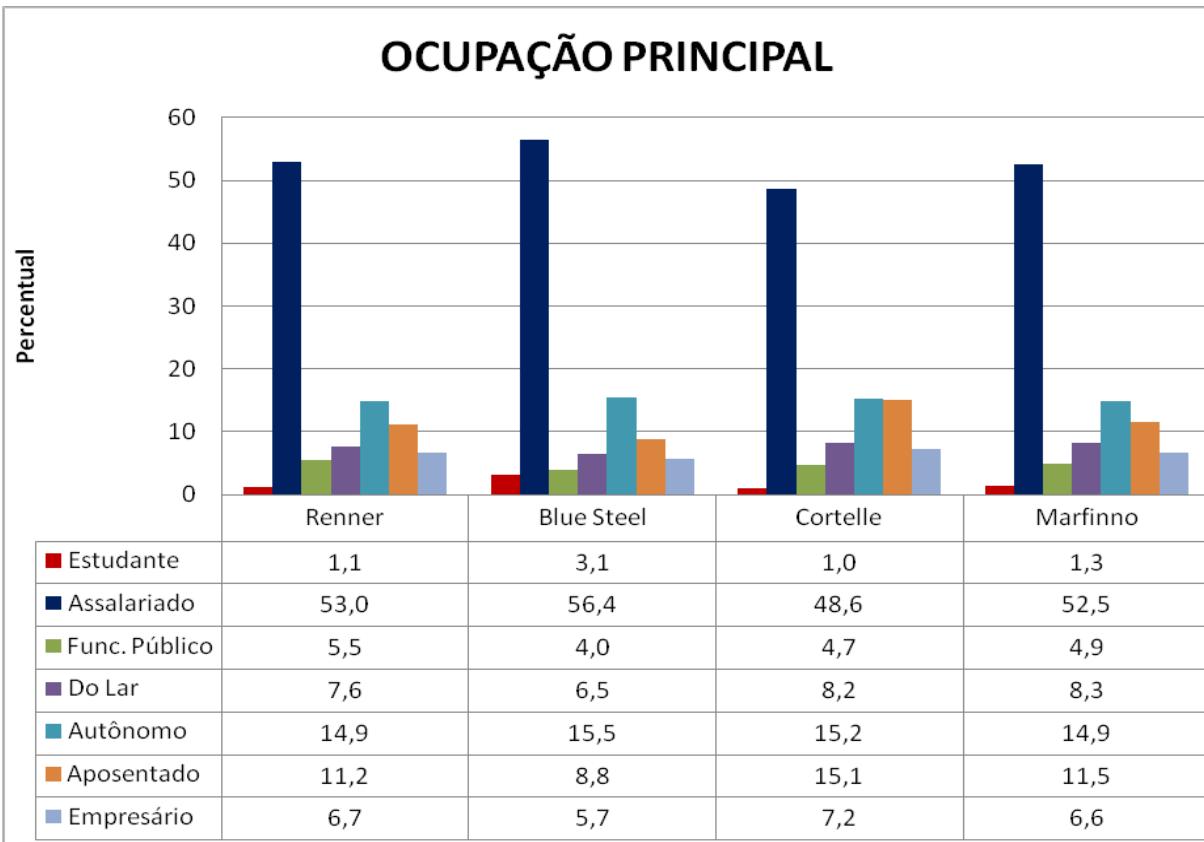


Tabela 8 – Percentual dos clientes das marcas Renner, Blue Steel, Cortelle e Marfinno por ocupação principal

Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).

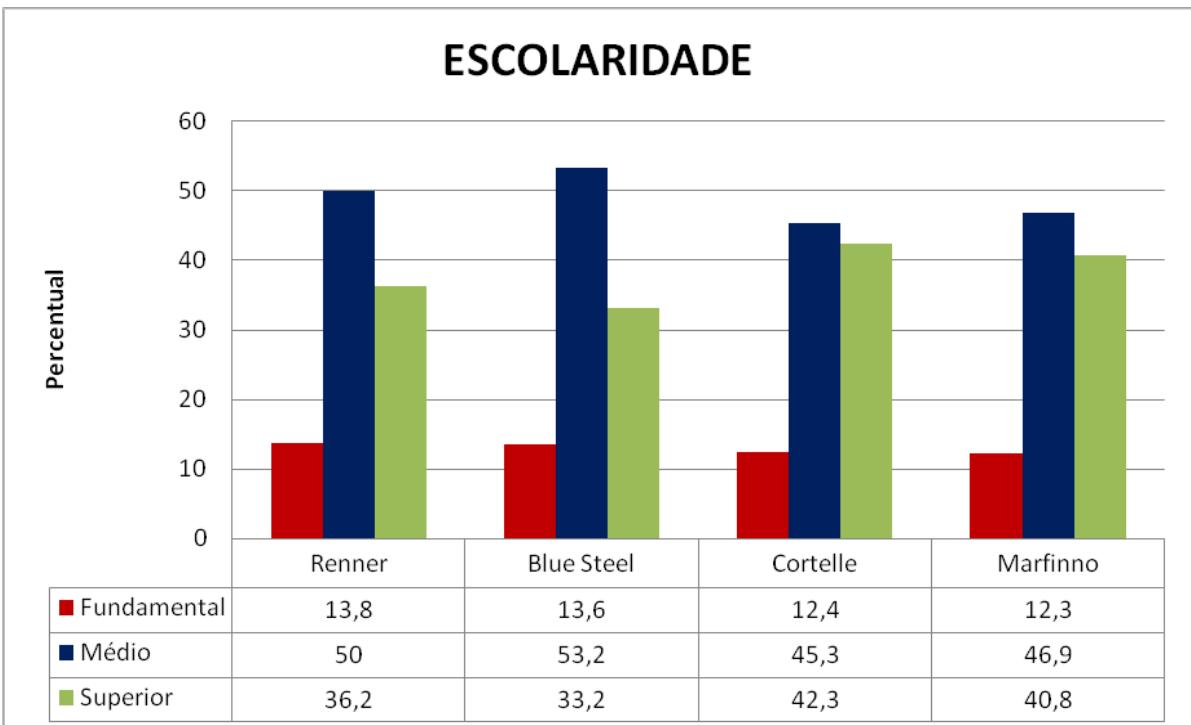


Tabela 9 – Percentual dos clientes das marcas Renner, Blue Steel, Cortelle e Marfinno por escolaridade

Fonte: Elaborada pela empresa objeto de estudo (Lojas Renner Brasil).