

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

POSICIONAMENTO DA MARCA DE UMA LOJA DE VESTUÁRIO INFANTIL

TRABALHO DE CONCLUSÃO

RAFAEL DIEFENTHÄLER – 2440/98-5

PORTO ALEGRE, DEZEMBRO DE 2005.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

POSICIONAMENTO DA MARCA DE UMA LOJA DE VESTUÁRIO INFANTIL

POR

RAFAEL DIEFENTHÄLER

2440/98-5

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

PROFESSOR ORIENTADOR: LUIZ ANTONIO SLOGO

PORTO ALEGRE, DEZEMBRO DE 2005

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	4
1 A EMPRESA.....	6
2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	7
3 OBJETIVOS.....	8
3.1 OBJETIVO GERAL.....	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
4 REVISÃO DA LITERATURA.....	9
4.1 SEGMENTAÇÃO	9
4.1.1 Características básicas do cliente para segmentar mercados	10
4.1.2 Características de atitudes dos clientes para segmentação de mercado.....	11
4.1.3 Características comportamentais do cliente para segmentação	11
4.1.4 Benefícios da segmentação	12
4.2 MARCA	13
4.3 DIFERENCIAÇÃO	14
4.3.1 Vantagem diferencial.....	18
4.4 POSICIONAMENTO	18
4.4.1 Reposicionamento da concorrência.....	19
5 METODOLOGIA	20
6 Análise dos Pontos Fortes e Fracos	22
6.1 Pontos fortes	22
6.2 PONTOS FRACOS	23
7 ANÁLISE DOS DADOS	25
7.1 Formação	26
7.2 Faixa Etária.....	26
7.3 Renda.....	27
7.4 QUESTÕES MÚLTIPLAS.....	29
7.4.1 Questão espontânea de lembrança de marca.	29
7.4.2 Questão induzida de lembrança de marca	31

7.4.3	Quais as lojas já comprou?	32
7.4.4	Qual a loja que mais gosta?	34
7.4.5	FREQUENCIA DE ESCOLHA	36
7.4.6	QUESTÕES DESCRITIVAS	39
8	CONCLUSÃO	45
	BIBLIOGRAFIA	48
	ANEXO A – ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE	49
	ANEXO B – QUESTIONÁRIO	50
	ANEXO C: HISTÓRICO ESCOLAR	52
	Anexo D: Curriculum vitae	55
	ANEXO E: FOLHA DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA	56

INTRODUÇÃO

O mercado varejista infantil pode ser considerado dinâmico, acompanhando uma tendência verificada no varejo em geral. É um mercado muito diversificado quanto aos 'players' que nele atuam, pulverizado entre Grandes lojas de departamento, algumas redes específicas do ramo e pequenos empreendedores. Isto é, existem vários tipos de relações com fornecedores, administração de negócio, relação com o consumidor e poder de comunicação.

Ao mesmo tempo, nota-se uma tendência no mercado: o consumidor infantil cada vez mais aumenta seu poder de decisão, tornando-se uma peça chave que não pode deixar de ser estudada.

Em um ambiente tão diversificado, diante da mudança de poder de decisão do consumidor, atua a loja Candy no ramo de vestuário infantil. A empresa possui uma curta trajetória, tendo iniciado processo de expansão no ano de 2003.

Tratando-se de uma microempresa familiar, onde os sócios estão galgando maior qualificação na medida que a empresa cresce, justifica-se a ausência de estruturação formal, bem como a falta de definição de um posicionamento para sua marca.

Portanto, faz-se necessária a realização de um estudo acerca do tema, o qual revela sua importância, pois relacionado à sobrevivência ou não desta loja em seu segmento. A definição do posicionamento da marca da loja a partir de uma análise da concorrência confere sustentação à empresa, de modo que

possa crescer com mais confiança e certeza. É mister que a empresa se foque em um determinado mercado-alvo, sedimentando uma identidade, onde possa atuar com mais garantias de sucesso. Esse, então, é o objetivo preconizado na busca do posicionamento da marca.

1 A EMPRESA

A loja Candy é uma empresa familiar que iniciou de suas atividades no ano de 1995, na Avenida Azenha, número 1044, como uma pequena loja que vendia confecções masculinas, femininas e infantis, além de artigos de cama, mesa e banho.

Com o passar do tempo (1997), a loja especializou-se em roupas infantis e femininas, mantendo ainda uma pequena variedade de vestuário masculino. Hoje, sua especialidade está nas roupas infantis.

Em 2001, a empresa Candy abriu uma filial no Shopping Bourbon, em Canoas/RS, voltada exclusivamente para o público infantil e recém-nascido. No mesmo ano, o estabelecimento da Av. Azenha teve sua área ampliada – conta, atualmente, com cerca de 100m².

No ano de 2003, ocorreram novas expansões, com a abertura de mais duas filiais, uma no Shopping Total e outra no Canoas Shopping, tendo essa última encerrado suas atividades em janeiro de 2005. Desde então, a empresa entende que seu foco deve ficar adstrito à confecção infantil e bebê.

Ademais, a empresa possui uma operação de ponta de estoque durante o verão no Aldeia Praia Shopping, em Xangri-lá/RS.

Sua estrutura societária hoje conta com dois sócios, os irmãos Rafael Diefenthäler e Daniel Diefenthäler, ambos com 50% de participação, encarregados da administração da empresa. A parte de compras, considerada uma atividade estratégica, também está a cargo da família, sob a responsabilidade de Nádia Ana Diefenthäler.

2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A empresa possui três lojas com a marca Candy que lidam com públicos distintos. Na Loja Candy Azenha, o perfil de clientes é composto por pessoas de menor poder aquisitivo, enquanto que, no Bourbon Canoas e no Shopping Total, o público consumidor possui rendimentos mais elevados, em geral.

Dada a ausência de posicionamento definido para sua marca e inexistência de um processo de comunicação homogêneo que possa englobar os três diferentes públicos, visto que nas diferentes localidades onde a empresa atua, os consumidores vivenciam realidades diferentes e têm comportamentos de compra distintos. Nesse contexto, com o escopo de superar as dificuldades atuais, é mister a empresa construa sua identidade, firmando sua marca no mercado de vestuário infantil.

A localização dos novos estabelecimentos em Shopping Centers é estratégica, na medida que se constatou que os consumidores são atraídos pelas facilidades oferecidas nestes locais: acessibilidade, estacionamento próprio e *mix* amplo de lojas. Isso mostra que a empresa está se voltando mais para os públicos A e B – faixas de renda elevadas.

O objetivo deste trabalho, então, é buscar uma alternativa de posicionamento da marca Candy na mente do consumidor, de modo que a empresa encontre um nicho adequado e construa uma identidade que possa diferenciá-la perante seu público-alvo, realçando seus atributos mais importantes e, com isso, consiga alcançar o sucesso no mercado.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Definir o posicionamento para a marca das lojas Candy.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar pontos fortes e fracos vistos pelos proprietários, visando procurar um diferencial competitivo;

Identificar os atributos relacionados a lojas de roupa infantil pelo público-alvo;

Verificar como o consumidor posiciona a marca da loja;

Sugerir um posicionamento que possa ser adotado;

4 REVISÃO DA LITERATURA

Para a realização deste trabalho faz-se necessário abordar alguns temas que fundamentam as análises aqui realizadas e, desse modo, orientem a decisão de posicionamento para a marca aqui estudada. Para tanto, teceremos considerações acerca de segmentação, posicionamento competitivo, diferenciação, estratégia, diferencial competitivo e suas ramificações.

4.1 SEGMENTAÇÃO

Na atualidade, é praticamente impossível que uma empresa consiga investir ou atuar em todos os mercados ou atingir todo o universo de pessoas, na medida que existem classes de pessoas diferentes com hábitos de consumo diversificados, que constituem segmentos da sociedade. Podemos dizer que o mercado de vestuário infantil é um segmento, ou ainda que, as roupas de festa para crianças formem outro segmento dentro deste. Marcas ou empresas atuam em segmentos determinados do mercado e procuram atingi-los.

Segundo Hooley (2001), a existência de diferenças nas necessidades e desejos dos consumidores, ou em suas atitudes e predisposições quanto às ofertas de mercado, entre grupos e/ou indivíduos no mercado, cria a possibilidade de segmentá-lo, criando, dessa forma, públicos-alvo diferentes.

A história do pensamento sobre segmentação de mercado pode ser traçada por Wendel Smith (1956), o qual fez uma entre estratégia de diferenciação de produto (aplicando técnicas promocionais para influenciar demanda a favor do produto) e segmentação de mercado (ajustando ofertas de mercado com diversas maneiras para satisfazer

mais precisamente as exigências de clientes diferentes). Baker (1992) reconhece isso como a primeira declaração coerente de uma visão distinta de marketing de estrutura de mercado de um economista como entidades únicas, e o foco de cientistas comportamentais em diferenças de compradores individuais (HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2001, p.181,182).

Caverns (1997) propõe o seguinte conceito de segmentação: “Segmentation is an identification process aimed at finding subgroups of buyers within a total marketing”. Logo, tem-se que diferentes compradores são classificados em subgrupos, de acordo com seus comportamentos de compra.

4.1.1 Características básicas do cliente para segmentar mercados

Segundo Kotler (1994), existem diversas variáveis que podem ser utilizadas para segmentar mercados consumidores, *v.g.* variáveis geográficas, demográficas e psicográficas.

Na **Segmentação geográfica**, a empresa pode dividir o mercado em áreas geográficas diferentes, e decidir atuar em parte delas ou em todas, mas deve observar as diferenças entre os segmentos.

A **Segmentação demográfica** consiste em dividir os grupos em variáveis como idade, sexo, renda, religião, entre outras. É a mais utilizada, pois os desejos, as preferências e as taxas de uso estão associadas com frequência a essas variáveis.

Podemos também dividir os compradores tomando como base sua classe social, estilo de vida e personalidade. Essa seria chamada de **Segmentação psicográfica**.

4.1.2 Características de atitudes dos clientes para segmentação de mercado

As características referentes a atitudes procuram estabelecer uma relação de causa e efeito entre o comportamento de compra do cliente e seus traços particulares. As atitudes do consumidor diante da classe de produto ou da marca pesquisada são bastante eficazes para definir a segmentação do mercado. Dentro das atitudes analisadas está a **segmentação por benefício** (Hooley, 2001).

Na segmentação por benefício examinam-se as benesses que os clientes buscam ao consumir um determinado produto. A título de exemplo, cita-se o mercado de investimentos, onde o investidor procura benefícios de acordo com o seu perfil: acesso fácil (investidor eventual), segurança (investimento para uso em situações emergências) e altas taxas de juros (investidores que estão dispostos a correr mais riscos).

A segmentação com base nas atitudes tanto se refere à marca como ao produto, aproximando-se aos motivos básicos que determinam o comportamento do consumidor, utilizando-os para referência de segmento. Nessa hipótese, são necessárias uma pesquisa primária e uma análise de dados para se chegar a conclusões.

4.1.3 Características comportamentais do cliente para segmentação

Segundo Hooley (2001, p.62), “o método mais direto para a segmentação de mercado é baseado no comportamento do consumidor. A segmentação comportamental abrange consumo, comunicação e reação a elementos de mix de marketing”.

Em relação ao **comportamento de compra**, o estudo foca-se no momento da compra (ciclo de vida do produto) e nos padrões de compra (clientes fiéis e inovadores).

O grau de comunicação com outras pessoas sobre produtos específicos compõe a variável **comportamento da comunicação**. Exemplificativamente, menciona-se os formadores de opinião, que podem ser fundamentais no estágio inicial do ciclo de vida de um produto. Porém, nem sempre a identificação desses agentes é feita de forma fácil e clara.

Outrossim, também referente à segmentação de clientes, tem-se as **exigências de relacionamentos**. Os clientes buscam diferentes formas de se relacionar com os vendedores, além de diferentes níveis de intimidade. Exemplificando, pode-se criar grupos de clientes em relação ao seu relacionamento: **caçadores de relacionamento**, são aqueles que procuram uma relação duradoura com as marcas ou produtos; **exploradores de relacionamento**, clientes que buscam um relacionamento íntimo com os fornecedores ou varejistas, com o intuito de explorar vantagens e ofertas; **clientes transacionais**, não procuram um relacionamento íntimo, estão somente a procura da melhor oferta e de vantagens.

4.1.4 Benefícios da segmentação

Para que uma técnica seja utilizada, é preciso que ela apresente benefícios à marca ou à empresa. Na segmentação, os benefícios advindos podem ser resumidos, de acordo com Hooley, do seguinte modo: a) possibilita a empresas menores a identificação de um foco de atuação; b) auxilia na identificação de lacunas no mercado, isto é, segmentos não atendidos; c) em mercados maduros, é possível encontrar segmentos em expansão; d) permite

ao profissional de marketing adequar melhor a marca ou o produto às necessidades do mercado-alvo, podendo assim, construir uma posição competitiva mais forte; e) por fim, em um mercado onde seus concorrentes utilizam a técnica da segmentação, pode-se perder as vantagens competitivas relacionadas acima.

4.2 MARCA

Uma empresa necessita ser identificada, mormente, no atual mercado multifacetado, com variadas opções de compra. A marca é o modo pelo qual uma empresa se identifica, é seu nome, sua assinatura, sua identidade.

De acordo com Kotler (1996, p.386), “marca é um nome, termo, sinal, símbolo, ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e de diferenciá-los dos concorrentes”.

Outra definição de marca pode ser obtida atribuindo-lhe um conjunto de valores. Então, tem-se que: “Valores formam a estrutura de uma marca. Estes valores devem ser sempre entendidos e lembrados à medida que novas estratégias de produtos são desenvolvidos”.(ABA Jornal do Anunciante, apud HIRANO, 2002, p.20).

Sempre que um consumidor entra em contato com alguma marca, acaba relacionando-a com um conjunto de associações, benéficas ou não. Uma marca forte deve fazer com que um indivíduo rapidamente efetue diversas associações. De acordo com Kotler (2002) existem dimensões que devem consideradas na comunicação do significado de uma marca.

Marcas fortes devem suscitar a lembrança de certos atributos na mente do comprador. Além disso, uma marca forte deve instigar o consumidor a recordar benefícios. Outrossim, deve comunicar a personalidade do produto ou da empresa. E, finalmente, deve deixar claro para que usuário ela é feita, ou seja, quais são os seus destinatários principais.

4.3 DIFERENCIAÇÃO

As marcas não são iguais, embora muitas vezes estampem produtos muito semelhantes, ou até mesmo substitutivos. Elas comunicam sensações, imagens e sentimentos diferentes. Por isso, é tão importante a diferenciação de uma marca, de uma empresa ou de um produto.

A diferenciação, segundo Porter (1990), faz parte de uma estratégia competitiva, onde a empresa envida esforços para ser única em sua área de atuação, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores.

A diferenciação deve ser aplicada em diversas etapas do processo produtivo, desde a compra dos insumos até a comercialização do produto final. Porter (1990) defende que a diferenciação seja aplicada em cada atividade específica que afeta o comprador, e não na empresa como um todo. Deve-se identificar uma **cadeia de valor** e, assim, cada atividade dentro dessa cadeia deve ser considerada uma fonte de singularidade.

Uma empresa pode atingir certa singularidade através de alguns **condutores**, como destaca Porter (1990). Dessarte, arrola o referido autor, um conjunto de fatores que influenciam na diferenciação de um produto, serviço ou marca, são eles: a) **escolha de políticas**: as empresas escolhem políticas para definir quais atividades serão executadas e de que modo fazê-lo; b) **elos**: a

singularidade pode advir de elos formados dentro de uma cadeia de valores ou das ligações entabuladas com fornecedores; c) **oportunidade**: o momento em que uma empresa começa a executar suas atividades pode gerar uma singularidade como, por exemplo, ser a primeira companhia a adotar uma imagem referente a um produto; d) **localização**: situar-se nos pontos que o comprador reputa importantes; e) **inter-relações**: a singularidade pode provir do compartilhamento de informações com unidades empresariais co-irmãs; f) **aprendizagem e vazamento**: da execução de uma atividade de modo singular, fruto de um aprendizado, podem decorrer ganhos para a empresa e, por outro lado, o vazamento desse aprendizado para empresas concorrentes pode minorar a diferenciação; g) **integração**: a integração das atividades de valor pode tornar uma empresa singular, facilitando o controle do desempenho das mesmas; h) **escala**: uma atividade realizada em grande volume pode se tornar singular, dada a diferenciação ocasionada; i) **fatores institucionais**: são fatores relacionados a empresa, propriamente dita e a sua interação com terceiros, como por exemplo, uma boa relação com o sindicato pode ajudar a empresa a definir tarefas singulares a seus funcionários.

Porém, para se diferenciar, as empresas incorrem em custos: seja com o desenvolvimento de um processo diferente de produção, com o treinamento de uma força de vendas ou com a produção de um produto mais confiável. Já, se obtiver um ganho de escala – modalidade de diferenciação já analisada –, pode reduzir o custo de um produto. Porter (1990) enfatiza que “algumas formas de diferenciação são claramente mais dispendiosas que outras”.

Esclarece-se que, nem sempre o que é único, é valorizado pelo comprador. Nesse sentido, ensina Porter: “um diferenciador de sucesso

descobre formas de **criar valor** para os compradores que produzam um preço-prêmio superior ao custo extra”. Para alcançar esse valor adicional, uma empresa pode agir de duas maneiras: reduzindo o custo ou aumentando o desempenho do produto ou serviço para o comprador. Para Porter, nem sempre os compradores têm condições de perceber o valor agregado pela empresa, pelo que, a diferenciação real está ligada ao valor real percebido pelo cliente.

Uma empresa pode adotar diversos caminhos para obter uma diferenciação. Porter cita os seguintes métodos para atingir uma diferenciação de sucesso: a) **intensificar as fontes de singularidade**: aumenta-se as fontes de diferenciação dentro da cadeia de valor, tornando o uso real mais próximo do uso intencionado do produto; b) **tornar o custo da diferenciação uma vantagem**: explorar todas as fontes de diferenciação que não são dispendiosas, minimizando o custo da diferenciação por meio do controle dos condutores de custos, enfatizar formas de diferenciação nas quais a empresa obtenha vantagem de custo, reduzir custos em atividades que não afetam o valor do produto para o comprador final; c) **mudar as regras para criar singularidade**: alterar o tomador de decisão, descobrindo critérios de compra não reconhecidos e respondendo prontamente às mudanças nas circunstâncias do comprador; d) **reconfigurar a cadeia de valores para ser singular de formas inteiramente novas**: com a criação de uma cadeia de valores inteiramente nova, a empresa pode alcançar uma diferenciação singular.

Uma diferenciação deve ser sustentável e, para isso, Porter (1990) apõe dois fatores: o valor percebido permanentemente pelos compradores e a falta

de imitação por parte dos concorrentes. Ademais, a diferenciação, conforme Porter, obtém maior sustentabilidade nas hipóteses em que: as fontes de singularidade da empresa envolvem barreiras – ex. monopólio para exploração de petróleo no Brasil; a empresa conta com uma vantagem de custo na diferenciação; as fontes de diferenciação são múltiplas; a empresa cria custos de mudança ao mesmo tempo em que se diferencia.

Porter ainda destaca algumas armadilhas da diferenciação que devem ser observadas com cautela pela empresa. “O fato de ser singular em alguma coisa, não significa necessariamente que ela [a empresa] é diferenciada” (Porter, 1990. p.147). Uma singularidade que não é valiosa, tampouco atrativa para a empresa, pois não gera o valor que deveria para o comprador, deve ser evitada. Por outro lado, a empresa pode incorrer em uma diferenciação excessiva e, dessa forma exigir um preço-prêmio que o comprador não está disposto a pagar. Outra armadilha da diferenciação é o fato de a empresa ignorar a necessidade de sinalização do valor e, com isso, o comprador pode não perceber o que deve ser comunicado. Outrossim, o desconhecimento do custo da diferenciação pode torná-la mais dispendiosa que o preço-prêmio recebido pela mesma. Laboram em erro, também, as empresas que encaram a diferenciação com um enfoque somente voltado para o produto. Finalmente, é armadilha da diferenciação a falta de reconhecimento dos segmentos de compradores.

Para que a diferenciação obtenha êxito, deve ser desenvolvida pela empresa uma vantagem diferencial.

4.3.1 Vantagem diferencial

Consoante destaca Hooley (2001):

Uma vantagem diferencial pode ser criada com base em qualquer ponto forte da empresa em relação à concorrência. Os fatores fundamentais que devem nortear a criação da vantagem residem no fato de que ela deve ser um valor para o cliente ao mesmo tempo em que se empregue uma aptidão da empresa que seja difícil de a concorrência copiar. (HOOLEY, 2001, p.41)

Uma vantagem diferencial pode ser obtida através do produto, por meio da agregação de atributos tangíveis, através de serviços, onde se pode facilmente criar mais vantagens para o consumidor final, e através da imagem, conforme se passa a expor.

4.4 POSICIONAMENTO

Para competir sob uma determinada marca, uma empresa deve desenvolver seu diferencial competitivo, além de estabelecer o público-alvo que pretende atingir. Como comunicar essas duas decisões tomadas pela empresa? Posicionamento é a resposta.

Segundo Hooley (2001, p. 39), “o posicionamento competitivo da empresa é uma declaração dos mercados-alvo, isto é, em que a empresa irá competir, e a vantagem diferencial, ou seja, como ela irá competir.”

A empresa vai divulgar através de sua marca e de seu composto de comunicação qual é o mercado que quer atingir e quais são os aspectos que a diferenciam.

O posicionamento competitivo visa a desvendar como os clientes de diferentes áreas do mercado vêem a concorrência. Pode ocorrer em três níveis, segundo Hooley (2001, p. 179): a) *empresas*, posicionamento baseado nas

identidades concorrenciais contrastadas; b) *produtos e serviços*, posicionamento baseado na comparação de produtos e serviços com mesmo preço; c) *marcas*, posicionamento com base em características que diferenciem as marcas inseridas no mesmo grupo.

Ries e Trout (1987) destacam o posicionamento sob o enfoque da comunicação de imagem da marca. Para esses autores, o que realmente importa é o que o cliente deseja quando adquire um produto ou serviço.

4.4.1 Reposicionamento da concorrência

Visto que são escassas as possibilidades de posicionamento ainda não ocupadas na mente dos consumidores, uma alternativa a ser adotada pode ser o reposicionamento dos concorrentes.

Segundo Ries e Trout (1987), reposicionar um produto, uma marca ou um serviço, consiste em colocar uma nova idéia sobre eles no pensamento do cliente. O ponto culminativo de uma estratégia de reposicionamento é desconstruir conceitos pré-existentes. “Para essa estratégia dar certo, você tem que dizer alguma coisa sobre o produto de seu concorrente, que faça com que o consumidor mude de idéia, não sobre seu produto, mas sobre o produto de seu concorrente”.

5 METODOLOGIA

Este trabalho será dividido nas seguintes fases: identificação de pontos fortes e fracos visando a encontrar um diferencial competitivo; entrevistas com clientes em potencial a fim de coletar os atributos que consideram mais importantes em lojas infantis; finalmente, verificar entre os consumidores a imagem percebida da marca da loja.

Na primeira fase, serão realizadas entrevistas estruturadas com os proprietários da empresa e, dessa forma, encontrar pontos fortes que podem ser aproveitados na estratégia de posicionamento e pontos fracos que devem ser melhorados.

Logo após, será feito um estudo de caráter exploratório com entrevistas em profundidade com os pais ou responsáveis visando a encontrar atributos relevantes para estes clientes. Ressalta-se que o público a ser atingido pertence às classes A e B por determinação da estratégia de expansão da empresa.

Com o subsídio conferido pela análise dos resultados anteriormente colhidos será realizado um estudo de caráter descritivo com base em uma amostra que será coletada durante três dias nas três lojas do grupo, entre pais ou responsáveis pertencentes ao público-alvo em questão. Este estudo tem a intenção de verificar como os consumidores enxergam a marca da loja em questão e verificar a lembrança em relação a outras marcas do mercado.

Por fim, proceder-se-á ao exame dos dados obtidos e analisados, com vistas a encontrar um espaço de atuação para a marca no mercado e, assim,

utilizar a vantagem competitiva encontrada no cruzamento dos pontos fortes da empresa e como público vê os atributos da marca, de modo proveitoso.

6 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E FRACOS

Passaremos à análise dos pontos fortes e fracos observados na empresa.

6.1 PONTOS FORTES

- **Ênfase nas compras:** é considerada uma atividade estratégica para a empresa; o estoque é periodicamente atualizado, com a aquisição de novas peças, de acordo com os lançamentos de confecções infantis;

- **Procura constante por novas marcas e por novos fornecedores:** a empresa privilegia a diversidade de marcas e fornecedores. Está constantemente em busca de novas marcas e novos fornecedores com produtos dentro das tendências, sem que isso implique um aumento exorbitante de custos. Procura-se aliar moda e preços acessíveis. Além disso, nas roupas de bebês há uma forte preocupação com conforto e roupas que não machuquem ou causem irritações aos bebês – *v.g.* botões de pressão não revestidos;

- **Relação direta entre proprietários e funcionários:** por se tratar de uma empresa pequena, existe um contato direto dos proprietários com todos os funcionários. As instruções e políticas da empresa são transmitidas diretamente pelos proprietários da empresa, sem nenhuma distorção;

-**Prioridade ao atendimento:** a empresa confere prioridade ao modo de atendimento e tratamento dos clientes, considerados uma característica muito importante na venda.

6.2 PONTOS FRACOS

- **Falta de capital:** a empresa dispõe de capital reduzido para investir em uma linha maior de produtos, incluindo um aumento na quantidade e variedade de produtos para bebês. Esse ramo é considerado lucrativo pela empresa; um investimento maior ocasionaria um incremento nas vendas;

- **Falta de uma estrutura mais organizada:** isto é, uma certa falta de padrões, considerada um ponto fraco, pois os proprietários não vislumbram uma marca que se sobressaia no segmento, podendo a marca Candy ocupar um lugar de destaque. Ocorre que a falta de padrões acaba sendo um impeditivo para o crescimento. Isso está atrelado a um certo receio de não poder controlar uma rede maior de lojas;

- **Poucos dados para apoiar decisões:** a empresa tem sistema informatizado há pouco tempo e, por isso, possui dados muito recentes (somente dos últimos 10 meses). Essa falta é basicamente sentida no suporte às compras, sendo estas ainda feitas de maneira um tanto empírica.

- **Reduzido número de lojas:** em razão de possuir somente três lojas, não há um volume muito grande de compras, o que reduz o poder de barganha com os fornecedores;

7 ANÁLISE DOS DADOS

Os questionários foram aplicados durante três dias por pesquisadores treinados nas três lojas da empresa. O número de questionários coletados por loja está descrito na Tabela 1. O público entrevistado na Loja 3, situada no Shopping Bourbon, em Canoas/RS, foi o que apresentou maior resistência em responder os questionários, por isso um número menor de resultados colhidos. Na Loja 1, localizada na Avenida Azenha, em Porto Alegre/RS, o público apresentou a maior receptividade para atender os pesquisadores, mostrando-se bastante interessado na pesquisa e reconhecendo sua importância para que a empresa possa entender melhor os clientes e, assim, satisfazê-los nas suas necessidades.

Tabela 1: Número de Entrevistados por loja.

LOJAS		
Lojas	Questionários p/ Loja	Percentual
1(Azenha)	61	40,9
2(Shopping Total)	53	35,6
3(Shopping Bourbon)	35	23,5
Total (Nº de casos)	149	100

7.1 FORMAÇÃO

A formação dos entrevistados dispõe-se da seguinte forma. Uma parcela muito pequena de clientes (2,7%) encontra-se na faixa de analfabetos ou com primeiro grau incompleto. A quantidade de entrevistados com primeiro grau completo ou segundo grau incompleto também não é expressiva: 10,70%. A maior faixa de concentração está em clientes com segundo grau completo ou superior incompleto, com percentual de 57,10 % das observações. No que tange à faixa 4 (Superior Completo/ Pós Graduação), observa-se um número considerável: 29,50% dos entrevistados. Tais resultados encontram-se na Tabela 2.

Tabela 2: Formação.

	Analfabeto/ 1º Incompleto	1º Grau Completo/ 2º Incompleto	2º Grau Completo / Superior Incompleto	Superior Completo / Pós Graduação
%	2,7	10,7	57,1	29,5
Fr.	4	16	45	84

Nº de casos:149.

7.2 FAIXA ETÁRIA

A grande maioria das pessoas que compram na loja tem idades entre 25 e 44 anos, situando-se nas Faixas 1 e 2, que representam 61,1% das observações. Os clientes entre 45 e 54 anos correspondem a 14,8% da amostra, conforme apresentado na Tabela 3. Na faixa de 18 a 24 anos, situam-se 12,4% dos clientes. Já em número bem menos expressivo (10,7%), os

consumidores circunscritos nas Faixas 5 e 6 – compostas pelas pessoas acima de 55 anos.

Tabela 3: Faixa Etária

Faixa Etária	Percentual (%)	Fr.
1 (18 a 24 anos)	13,4	20
2 (25 a 34 anos)	35,6	53
3 (35 a 44 anos)	25,5	38
4 (45 a 54 anos)	14,8	22
5 (55 a 64 anos)	8,7	13
6 (65 ou + anos)	2	3

Nº de casos: 149

7.3 RENDA

Uma pequena parcela dos clientes entrevistados (10,7%) percebe renda inferior a R\$ 500,00 (correspondente às Faixas 1 e 2). De outra banda, 51% dos consumidores recebem entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.000,00. Por fim, um percentual não desprezível dos clientes (26,2%) tem rendimentos superiores à R\$ 3.000,00.

Tabela 4: Renda

Faixa de Renda	Percentual (%)	Fr.
1 (Menos de 250 Reais)	0,6	1
2 (251 a 500 Reais)	10,1	15
3 (501 a 1000 Reais)	12,1	18
4 (1001 a 2000 Reais)	32,9	49
5 (2001 a 3000 Reais)	18,1	27
6 (Mais de 3000 Reais)	26,2	39

Nº de casos: 149

7.4 QUESTÕES MÚLTIPLAS

Nessa fase do questionário, os clientes foram instigados a responder, espontaneamente e de forma induzida, quais lojas de roupas infantis tinham lembrança. Logo após, na modalidade induzida, foi-lhes apresentada uma lista de lojas – dispostas em um disco – com o intuito de investigar em quais o entrevistado já havia comprado. Com base no mesmo rol de lojas o cliente respondia qual delas era a loja que mais gostava. Os resultados estão descritos abaixo.

7.4.1 Questão espontânea de lembrança de marca.

Neste item, os clientes eram solicitados a lembrar as lojas de roupas infantis que conheciam, espontaneamente. Uma loja de departamentos – Lojas Renner – foi a mais citada (40,8% dos casos) e não uma específica de roupas infantis. Logo em seguida, temos a Loja Candy Azenha – 32,3% dos casos. Outra loja voltada somente para o segmento infantil aparece na terceira posição: Lillica & Tigor (28,5%), seguida de outra loja de departamento. As demais lojas de roupas infantis listadas obtiveram um percentual de lembranças bem menor por parte dos clientes.

Ressalta-se que, com muita frequência, os clientes recordam, de forma espontânea, das lojas de departamento – que comercializam não só artigos infantis – ao invés de lojas específicas. Nesse contexto, sobressaíram-se apenas a Candy Azenha – local onde a pesquisa foi feita – e a Lillica & Tigor, praticamente a única loja de roupas infantis que investe consideravelmente em propaganda.

Mesmo lojas dotadas de grande quantidade de filiais, como é o caso da Barriga Verde – que possui cerca de vinte estabelecimentos – não foram lembradas com assiduidade pelo cliente. Os dados descritos estão colacionados na Tabela 5.

Tabela 5: Marcas Espontânea

Questão 1 - Quais as Lojas de roupas infantis você lembra?			
Lojas	Percentual de casos (%)	Percentual de respostas (%)	Casos
Lojas Renner	40,8	19,5	53
Candy – Azenha	32,3	15,4	42
Lillica & Tigor	28,5	13,6	37
C&A	26,9	12,9	35
Candy – Bourbon Canoas	21,5	10,3	42
Candy – Shopping Total	20	9,6	26
Barriga Verde	16,2	7,7	21
Catarinense Kids	13,8	6,6	18
Izinha	7,7	3,7	10
Bobby & Ketty	1,5	0,7	2

Nº de respostas: 272

Nº de casos: 130

7.4.2 Questão induzida de lembrança de marca

Nesta parte da pesquisa, o cliente recebe um disco com nomes de várias marcas de lojas infantis e lhe é solicitado que diga quais delas são de seu conhecimento.

Agora, as duas maiores redes de loja de departamento foram as que obtiveram melhores resultados: Lojas Renner (84,5% dos casos) e Lojas C&A (78,4%). Nesta fase induzida, entretanto, os clientes lembram significativamente da marca Barriga Verde, que é a maior loja do ramo.

As lojas Candy, embora apresentem um conhecimento significativo de sua marca, acabaram logrando percentual mais baixo de ocorrências.

Pode-se notar que, nesse caso, não é difundida a marca Candy como uma rede de lojas de roupas infantis. Os clientes da loja situada na Av. Azenha somente conhecem a operação situada ali, assim como os clientes do Shopping Total conhecem apenas a loja Candy do Shopping Total e os do Bourbon, apenas a Candy do Bourbon. Por outro lado, as lojas de departamento são lembradas de forma bastante homogênea nos três pontos onde foram coletados os dados.

Tabela 6: Induzida de Marcas.

Questão 2 - Você conhece essas lojas de roupas infantis?			
Lojas	Percentual de casos (%)	Percentual de respostas (%)	Casos
Lojas Renner	84,5	17,1	125
C&A	78,4	16	116
Barriga Verde	73,6	15	109
Lillica & Tigor	61,5	12,5	91
Candy – Azenha	43,9	8,9	65
Candy – Shopping			
Total	43,2	8,8	64
Catarinense Kids	43,2	8,8	64
Candy – Bourbon			
Canoas	29,7	6,1	44
Izinha	26,4	5,4	39
Bobby & Ketty	6,8	1,4	10

Nº de respostas: 727

Nº de casos: 148

7.4.3 Quais as lojas já comprou?

Novamente, repete-se o procedimento da questão anterior. Nessa questão, observa-se, também, a liderança das lojas de departamento.

As pessoas costumam comprar nas lojas que lembram, como se pode observar a partir da análise conjunta dos dados contidos nas Tabelas 6 e 7, as

quais refletem a mesma ordem de escolhas. As lojas mais citadas são as de departamento – empresas de grande porte, com investimento pesado em propaganda, localizadas em pontos estratégicos e bastante pulverizados: em quase todos os lugares aonde se vai é possível encontrar uma filial Renner ou C&A ou ainda, na maioria dos casos, as duas.

Tabela 7: Em quais lojas já comprou?

Questão 3 - Você já comprou nessas lojas de roupas infantis?			
Lojas	Percentual de casos (%)	Percentual de respostas (%)	Casos
Lojas Renner	79,3	20,7	115
C&A	63,4	16,5	92
Barriga Verde	51,7	13,5	75
Lillica & Tigor	43,4	11,3	63
Candy – Azenha	41,4	10,8	60
Candy – Shopping Total	28,3	7,4	41
Catarinense Kids	28,3	7,4	41
Candy – Bourbon			
Canoas	24,1	6,3	35
Izinha	19,3	5	28
Bobby & Ketty	4,1	1,1	6

Nº de respostas: 556

Nº de casos: 145

7.4.4 Qual a loja que mais gosta?

Nessa pergunta, o entrevistado deveria escolher somente uma loja. A Loja Candy da Azenha aparece em primeiro lugar com 22,7% do percentual válido, isto é, das pessoas que se posicionaram sobre o questionamento. Outra vez, as lojas de departamento obtêm um percentual significativo: Renner (22%) e C&A (12,5%).

Na hipótese em questão, se pensarmos na Candy como uma rede - e não nas lojas individualmente consideradas – observamos uma larga vantagem para a marca, que soma 44,1% do percentual válido. Enquanto isso, as duas lojas de departamento citadas possuem 34,5% da preferência na amostra. As demais lojas de roupas infantis, por sua vez, totalizam 21,4% dos casos.

De outra banda, esclarece-se que a interpretação dos dados deve levar em consideração que toda a pesquisa foi realizada dentro dos estabelecimentos da Candy, o que pode ocasionar uma distorção dos dados em favor da marca.

Tabela 8: A loja que mais gosta.

Questão 4 - Qual dessa lojas de roupas infantis que você mais gosta?			
	Percentual (%)	Percentual Válido (%)	Fr
Candy – Azenha	20,8	22,7	31
Lojas Renner	20,1	22	30
C&A	11,4	12,5	17
Candy – Bourbon Canoas	10,7	11,8	16
Lillica & Tigor	10,1	11	15
Candy – Shopping Total	8,7	9,6	13
Barriga Verde	4,7	5,2	7
Izinha	3,4	3,7	5
Catarinense Kids	1,4	1,5	2
Bobby & Ketty	0	0	0

Nº de casos: 136

7.4.5 FREQUENCIA DE ESCOLHA

Nesta questão o entrevistado deveria se posicionar em relação a cada loja com base nos seguintes critérios: escolheria, poderia escolher, não escolheria de jeito nenhum ou não conhecia. A escolha referia-se a possibilidade de efetuar compra no estabelecimento ou indicar a alguém.

Mais uma vez, as Lojas Renner obtiveram a melhor colocação: seriam escolhidas com certeza por com 51,7% dos entrevistados. Ademais, 33,6% respondeu que poderia escolher tal loja de departamento. Somadas, as duas opções totalizam significativos 85,3%.

A loja Candy Azenha, a seu turno, galgou a segunda melhor colocação, tendo sido escolhida com certeza por 40,9% dos entrevistados. Contudo, esse comportamento é peculiar aos clientes da Candy Azenha, uma vez que os clientes do Shopping Total e do Bourbon Shopping revelam desconhecer a loja. Observa-se, outrossim, que existe uma rejeição muito pequena à Candy Azenha – somente 0,7% não a escolheriam de jeito nenhum. Dentre os clientes que demonstram conhecer a loja, a grande maioria a escolheria com certeza ou poderia escolhê-la. Notamos uma tendência semelhante nas demais lojas da rede. Os clientes não desprezam a Loja Candy, somente desconhecem as demais operações, em localidades distintas. Nenhuma das lojas Candy obteve uma rejeição acentuada, não a escolheriam de modo algum 2% (Candy Bourbon) e 3,4% (Candy Total).

Cabe ressaltar que a maior loja especializada no ramo, a Barriga Verde, possui também a maior rejeição: 21,1% da amostra não compraria lá de jeito nenhum, enquanto que, apenas 26,8% a escolheriam com certeza. Por outro

lado, 37% das pessoas poderiam até escolher a Loja Barriga Verde, é possibilidade considerada pelos clientes, mas não há convicção na escolha. A loja C&A também encontrou uma rejeição significativa, se comparada aos percentuais obtidos pelas demais: 18,8% dos entrevistados assinalaram que não a escolheriam de jeito nenhum. Entretanto, também é expressivo o número de pessoas que até poderiam escolher a Loja C&A, mas não a consideraram como primeira opção: 40,9%.

A rede de Lojas Lillica & Tigor possui uma aceitação grande: 37,6% das pessoas entrevistadas escolheriam com certeza um dos estabelecimentos da marca para compras ou indicariam a terceiros. No entanto, deve-se atentar que 14,1% dos clientes não escolheria a Loja Lillica & Tigor.

Das demais lojas de roupas infantis arroladas na pesquisa, há grande número de ocorrências indicando seu desconhecimento. Índice considerável de clientes que, de fato, conhecem tais lojas não as escolheriam de modo algum. Não obstante, há um grande percentual de observações assinalando a possibilidade de escolha (“poderia escolher”) desses estabelecimentos, que não constituem, pois, a primeira opção para o cliente.

Tabela 9: Frequência de escolha

Instituições	Com certeza escolheria *	Poderia escolher*	Não escolheria de Jeito Nenhum*	Não conheço*
Lojas Renner	51,7	33,6	10,7	4
Candy – Azenha	40,9	10,1	0,7	48,3
Lillica & Tigor	37,6	17,4	14,1	30,9
C&A	33,6	40,9	18,8	6,7
Barriga Verde	26,8	37	22,1	14,1
Candy – Shopping Total	24,8	25,5	3,4	46,3
Candy – Bourbon Canoas	20,1	8,7	2	69,2
Catarinense Kids	15,4	20,1	12,8	51,7
Izinha	11,4	13,4	8,7	66,5
Bobby & Ketty	3,4	4,7	2,7	89,2

* Os números estão expressos em percentual (%) referente a 149 casos.

7.4.6 QUESTÕES DESCRITIVAS

Na questão número 7, os entrevistados avaliaram a Loja Candy tendo por base atributos obtidos, anteriormente, em entrevistas em profundidade (que seguiram o roteiro apresentado no anexo A). Comparando-a com outras lojas de roupas Infantis, o cliente era instigado a responder como se sentia em relação às Lojas Candy. O entrevistado respondia se concordava, num grau de 1 a 5, que aqueles atributos arrolados estavam relacionados com a marca pesquisada. Esclarece-se que, para fins de análise, a escala de concordância foi invertida, equivalendo o maior grau (5) à concordância plena com a assertiva.

Os atributos que se relacionam mais fortemente com as Lojas Candy – tendo obtido os escores mais elevados – foram respectivamente o 7.6, “*Os vendedores me auxiliam na escolha dos produtos*”, que obteve a nota 4,88 e o 7.7, “*Me sinto bastante a vontade para escolher os produtos sem que os vendedores se intrometam*”, que alcançou 4,81 pontos. Quase nenhum dos entrevistados recusou-se a responder essa pergunta, que teve 146 respostas válidas.

Observa-se uma certa homogeneidade entre as lojas nesses dois quesitos, visto que foram os atributos mais bem avaliados em todos os locais de aplicação do questionário. Os clientes das três lojas as enxergam da mesma maneira quando se trata de atendimento.

Ainda que inexistam diferenças consideráveis entre as três Lojas Candy na avaliação deste quesito, cabe ressaltar que a amostra coletada no estabelecimento localizado na Av. Azenha alcançou os melhores resultados: 4,98 no atributo 7.6 e 4,93 no atributo 7.7.

Com relação ao atributo 7.10 “*Os vendedores tem um conhecimento dos produtos mais adequados para as crianças de determinadas idades*”, assim como os acima mencionados referentes à atendimento, logrou boa avaliação pelos clientes entrevistados nas três lojas – inexistindo diferenças significativas entre as amostras de cada uma das loja.

Os atributos relacionadas ao atendimento nas Lojas Candy obtiveram notas altas, consoante explicitado, a exceção da assertiva 7.9 “*Existe um atendimento exclusivo para meu filho*”. Os clientes entrevistados apresentam grau de concordância inferior com relação a esse atributo, em geral (3,32). Ressalta-se que a Loja Candy Bourbon recebeu nota mais baixa – se comparada aos demais estabelecimentos – alcançando apenas 2,54. Configura-se outrossim, diferença significativa no quesito atendimento exclusivo.

Outro quesito muito bem avaliado pelos clientes está relacionado aos produtos vendidos na loja. A afirmação 7.4 “*Encontro roupas para uma criança usar no dia-a-dia*” obteve 4,8 pontos (terceira mais bem avaliada). Quando contraposta à asserção 7.3 “*Possui roupas para festa*”, a qual recebeu pontuação inferior (4,18), é possível inferir que público busca na Loja Candy roupas mais usuais, versáteis, para a criança ir para a escola, vestir no dia-a-dia. Consoante observado nas entrevistas em profundidade, essa referência está ligada a roupas de custo mais acessível, o que não quer dizer, enfatiza-se, roupas fora de moda ou com aparência excessivamente popular. O enunciado 7.13 “*Os produtos da loja estão sempre na moda*”, em quarto lugar na avaliação dos entrevistados 4,78 pontos vem a corroborar

tal argumento, relacionando a marca Candy ao tipo de roupa mencionado nas entrevistas em profundidade.

Outrossim, constata-se que no quesito 7.3 há uma diferença significativa entre a Loja Candy Azenha (que recebeu 4,54 pontos, considerando-se apenas as entrevistas ali coletadas) e os outros dois estabelecimentos Candy. As lojas do Shopping Bourbon (que alcançou 3,94 pontos, considerando-se apenas as entrevistas ali realizadas) e do Shopping Total (que recebeu 3,93 pontos, considerando-se apenas as entrevistas ali coletadas) obtiveram uma pontuação consideravelmente menor nesse atributo.

Ora, segundo inferido na pesquisa realizada, os clientes entrevistados da Loja Candy Azenha (1) possuem poder aquisitivo e escolaridade mais baixa, se comparados aos consumidores argüidos nos outros dois estabelecimentos da empresa. Para os clientes da Azenha, a Loja é vista como um local onde podem encontrar roupas para todas as ocasiões, inclusive roupas para festinhas infantis. Consoante demonstram os dados e, tendo em vista que, as três lojas dispõem do mesmo tipo de mercadoria, observa-se que as roupas consideradas de festa para os clientes da Candy Azenha, corresponderiam a roupas mais rotineiras – do dia-a-dia – para pessoas de rendimentos mais elevados.

Nas lojas dos shoppings referidas (2 e 3), entretanto, a realidade é outra. Os seus consumidores, majoritariamente, são dotados de maior poder aquisitivo, conforme tabela anexa. Tais clientes vêem a Candy como um local onde podem encontrar roupas para o dia-a-dia, prioritariamente.

Tabela 10: Renda por loja

Faixa de Renda	LOJA			Total
	1	2	3	
1 (Menos de R\$250)	1,60%	0,00%	0,00%	0,70%
2 (R\$251 a R\$500)	24,60%	0,00%	0,00%	10,10%
3 (R\$501 a R\$1000)	18,00%	7,50%	8,60%	12,10%
4 (R\$1001 a R\$2000)	32,80%	47,20%	11,40%	32,90%
5 (R\$2001 a R\$3000)	3,30%	17,00%	45,70%	18,10%
6 (Mais de R\$ 3001)	19,70%	28,30%	34,30%	26,20%
Total de casos por Loja	61	53	35	149

O conforto das roupas vendidas pela empresa também recebeu destaque. A assertiva 7.15 *"As crianças se sentem confortáveis com as roupas dessa loja"* alcançou, no geral, 4,78 pontos. Ademais, percebe-se homogenia entre as respostas dadas nas três Lojas, visto que a diferença não foi significativa. A política de compras das Lojas Candy sempre atuou nesse sentido. Existe uma forte preocupação em relação ao conforto das roupas oferecidas aos consumidores. Buscam-se tecidos e materiais que não causem alergia às crianças, mais macios, mormente na linha exclusiva para bebês, que não agridam a pele frágil dos recém-nascidos, a qual merece especial atenção e cuidado.

A seu turno, o atributo 7.8 *"Os vendedores me conhecem e já sabem das minhas preferências"* não obteve, em geral, pontuação elevada. Observou-se, contudo, grande diferença nas notas entre os três estabelecimentos da Candy. A Loja do Shopping Total alijou-se das outras duas, obtendo uma pontuação muito baixa nesse quesito (2,12).

O atributo 7.11 *“Compro nessa loja porque fica perto do meu trabalho”*, apresentou diferença significativa entre a Loja Candy do Shopping Total (2,37) em relação às outras duas lojas da empresa: Candy Azenha (3,32) e Candy Bourbon (3,48), embora a pontuação obtida não tenha sido elevada. Assim também é observado no quesito 7.12 *“Compro nessa loja porque fica perto do minha casa”*, que obteve, no geral, escore baixo. Ressalta-se que, nesse contexto, a Loja Candy Bourbon recebeu a maior pontuação (3,52) diferenciando-se das demais: Candy Azenha (2,49) e Candy Total (2,15), em relação ao atributo 7.12.

No atributo 7.14 *“As roupas da loja são parecidas com as de adulto”* as Lojas Candy obtiveram a menor nota, inexistindo diferença significativa entre os estabelecimentos da empresa.

O atributo 7.19 *“As crianças se divertem ao comprar nessa loja”* não foi considerado importante para os entrevistados, porquanto muitos deles deixaram de avaliar essa assertiva – foram contabilizadas apenas 93 respostas válidas num universo de 149 observações.

Os atributos 7.1 *“Possui uma variedade grande de marcas para escolher”*, 7.5 *“Tem uma boa variedade de acessórios (bonés, faixas, tiaras, relógios, pulseiras, enfeites de cabelo)”* e 7.2 *“Encontro tudo que procuro para vestir uma criança”* podem ser correlacionados, senão vejamos. Não obstante os escores tenham sido medianos, esses três quesitos receberam pontuações semelhantes, porquanto existe proximidade conceitual entre eles. *“Encontro tudo para vestir uma criança”*

(quesito 7.2) engloba variedade de marcas (quesito 7.1) – com diferentes propostas para vestuário – e diversidade de acessórios disponíveis (quesito 7.5), para complementar o traje.

Os quesitos 7.16 “*Oferece bons descontos nas compras à vista*”, 7.18 “*Em outras lojas eu encontro uma forma mais facilitada de pagar*” e 7.17 “*Sempre me oferecem a condição de pagamento que preciso para comprar com um bom prazo*”, referem-se a formas e modalidades de pagamento das compras, pelo que, serão analisados conjuntamente. O grau de concordância dos clientes entrevistados em relação a tais atributos não foi alto, observando-se homogeneidade nas notas atribuídas nos três estabelecimentos Candy. Não obstante não haja identificação, por parte das pessoas pesquisadas, da marca com facilidades de pagamento, tal atributo também não é considerado com relação a outras lojas do ramo, a teor da pontuação obtida pelo quesito 7.18 – referente a lojas de roupas infantis em geral.

8 CONCLUSÃO

O posicionamento de uma marca pode ser atingido pela intensificação dos atributos mais bem avaliados pelo público-alvo e relacionados pela empresa como pontos fortes a serem desenvolvidos. Deve-se ter em conta, outrossim, a dificuldade de elaborar uma estratégia de posicionamento que englobe, a contento, o tipo de público que frequenta cada um dos estabelecimentos da empresa, dotado de características - faixa de renda e escolaridade – diferenciadas.

A empresa Candy, de caráter familiar, prioriza o bom atendimento aos clientes. Os vendedores, instruídos diretamente pelos proprietários, são capacitados para atender aos clientes de forma solícita, atenciosa, respeitosa, disponibilizando as mercadorias solicitadas, oferecendo sugestões quando requeridas, sem que isso implique em interferências descabidas na sua opção de compra. Nesse sentido, observa-se que os atributos referentes a atendimento obtiveram as melhores avaliações, não tendo havido diferenças significativas entre as lojas. Esse fato deve ser considerado, portanto, na formulação da estratégia de posicionamento da empresa.

De outra banda, giza-se que, nas entrevistas em profundidade, diversos clientes expressaram insatisfação com o atendimento praticado nas Lojas Renner, comum às lojas de departamento em geral. Os entrevistados reclamaram de ter que procurar as mercadorias nas araras, muitas vezes sem qualquer acompanhamento ou indicação dos vendedores, e de não ter um auxílio maior na hora de provar as roupas – por exemplo, encaminhar ao provador, disponibilizar tamanhos e

modelagens diferenciados. É consabido que as lojas de departamento possuem grande número de clientes, atraídos pelas facilidades de pagamento e pela variedade de produtos disponibilizados, conforme constatado na amostra realizada. Disso infere-se a possibilidade de criar uma referência de atendimento baseada nas lojas de departamento, cujo sistema é amplamente conhecido.

Deve-se proceder, na estratégia de posicionamento analisada, ao reposicionamento da concorrência, desqualificando o atendimento praticado nas lojas de departamento – procuradas pela maioria dos clientes entrevistados – e agregando valor ao atendimento personalizado preconizado pelas Lojas Candy.

Atuando no segmento de vestuário infantil, a empresa preocupa-se, especialmente, com o conforto das roupas. As mercadorias adquiridas observam padrões de tecidos e materiais que não causam alergia, não machucam a pele frágil das crianças, principalmente dos bebês. O quesito referente ao conforto das roupas alcançou boa pontuação, apontando uma possível variável para diferenciação da marca. Por outro lado, constata-se que tal atributo pode ser facilmente copiado por outras empresas do ramo, porquanto não se sobressaíram, nas entrevistas em profundidade, apontamentos desabonadores à concorrência.

Segundo depreende-se da amostra, as pessoas vêem as Lojas Candy como um estabelecimento para comprar roupas do dia-a-dia, rotineiras – a exceção do estabelecimento localizado na Av. Azenha, que foi relacionado pelos clientes ali entrevistados como local onde encontram roupas para festa.

O fato de ser vista como um lugar onde é possível encontrar roupas para o dia-a-dia (atributo 7.4) não significa que as crianças tenham que se vestir fora da moda.

A loja, consoante demonstrado na pesquisa, alia os dois atributos, porquanto o atributo “os produtos da loja estão sempre na moda” também recebeu pontuação elevada. Existe, pois, uma grande preocupação por parte do setor de compras nesse sentido: está sempre à procura de produtos diferentes, dentro dos padrões da moda. Ademais, busca-se conciliar tal característica com preços acessíveis.

Não obstante, os quesitos relacionados a facilidades de pagamento não estiveram entre os mais bem avaliados. Consoante já referido, corresponde a um ponto fraco da empresa que, por ser pequena, possui menor poder de barganha nas negociações com os fornecedores, o que implica custos mais altos, inevitavelmente repassados aos consumidores no valor cobrado pelos produtos. Ademais, a empresa Candy não dispõe de grande montante de capital que permita financiar as compras dos consumidores em diversas parcelas, tampouco consegue fornecer maior prazo aos clientes – visto que os prazos praticados pelos fornecedores são exíguos. As lojas de departamento, ao contrário, empresas de grande porte, com considerável poder de barganha, têm condições de oferecer preços mais baixos e melhores condições de pagamento aos consumidores, dado o volume de operações que pratica diariamente.

Assim, a estratégia de posicionamento da Loja Candy poderá seguir a seguinte linha mestra: atendimento, explorando também a percepção que os clientes têm da concorrência, caso das lojas de departamentos que possuem um atendimento que deixa a desejar. Justifica-se. O atendimento é um ponto muito trabalhado pela empresa e foi muito bem avaliado pelos clientes na amostra.

BIBLIOGRAFIA

HIRANO, Adriana Shizue. Posicionamento da marca Springer no mercado consumidor de condicionadores de ar de janela da cidade de Porto Alegre. 2002. 98f. Trabalho de Conclusão (Graduação em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. 12.ed. São Paulo: Editora Futura, 2002.

CRAVENS, David W. Strategic Marketing. 5.ed, Boston: McGraw-Hill, 1997.

HOOLEY, Graham J., SAUNDERS, John A., PIERCY, Nigel F. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo. 2.ed. São Paulo:Prentice Hall, 2001.

RIES, Al, TROUT, Jack. Posicionamento: a batalha pela sua mente. 8.ed, São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

PORTER, Michael E.. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

ANEXO A – ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE
ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE: ROTEIRO DE ENTREVISTA.

- 1) Cite 3 marcas de lojas onde tenha roupas infantis para comprar.
- 2) Citar semelhanças entre lojas A e B, A e C, B e C.
- 3) Citar diferenças entre as lojas A e B, A e C, B e C.
- 4) O que deixa mais contente e mais chateado na loja que mais conhece?

Agradecimentos!

ANERO B – QUESTIONÁRIO

Avaliação de marcas

1) Quais as **Lojas de Roupas Infantis** que você se lembra? *[Deixar o entrevistado lembrar espontaneamente]*

2) Você conhece essas **Lojas de Roupas Infantis**? *[entregar disco 1]*

3) Você já comprou nessas **Lojas de Roupas Infantis**?

4) Qual dessas **Lojas de Roupas Infantis** você mais gosta? *[assinalar somente uma]*

Lojas Infantis	1) Lembro (espontâneo)	2) Conheço o nome	3) Já comprou	4) É que gosto mais
1.Candy – Bourbon Canoas	()	()	()	()
2.Candy – Azenha	()	()	()	()
3. Candy – Shopping Total	()	()	()	()
4.Lojas Renner	()	()	()	()
5.C&A	()	()	()	()
6.Bobby & Ketty	()	()	()	()
7.Lillica & Tigor	()	()	()	()
8.Barriga verde	()	()	()	()
9.Izinha	()	()	()	()
10.Catarinense Kids	()	()	()	()

6) *[usar o mesmo disco]* Se você fosse escolher uma loja para comprar **Roupas Infantis** (ou indicar para alguém), considerando as do disco, qual seria a sua posição em relação a cada uma delas:

Instituições	Com certeza escolheria	Poderia escolher	Não escolheria de jeito nenhum	Não conheço
1. Candy – Bourbon Canoas	()	()	()	()
2. Candy – Azenha	()	()	()	()
3. Candy – Sopping Total	()	()	()	()
4. Lojas Renner	()	()	()	()
5. C&A	()	()	()	()
6. Bobby & Ketty	()	()	()	()
7. Lillica & Tigor	()	()	()	()
8. Barriga Verde	()	()	()	()
9. Izinha	()	()	()	()
10. Catarinense Kids	()	()	()	()

Comparando outras lojas de Roupas Infantis, como se sente em relação as Lojas Candy e às afirmações abaixo:	Concordo					SCO
	Plenamente	Não Concordo				
1.Possui uma variedade grande de marcas para escolher	1.	2.	3.	4.	5.	9.
2.Encontro tudo que procuro para vestir uma criança	1.	2.	3.	4.	5.	9.
3.Possui roupas para festa	1.	2.	3.	4.	5.	9.
4.Encontro roupas para uma criança usar no dia-a-dia	1.	2.	3.	4.	5.	9.
5.Tem uma boa variedade de acessórios (bonés, faixas, tiaras, relógios, pulseiras, enfeites de cabelo)	1.	2.	3.	4.	5.	9.
6.Os vendedores me auxiliam na escolha dos produtos	1.	2.	3.	4.	5.	9.
7.Me sinto bastante a vontade para escolher os produtos sem que os vendedores se intrometam	1.	2.	3.	4.	5.	9.
8.Os vendedores me conhecem e já sabem das minhas preferências	1.	2.	3.	4.	5.	9.
9.Existe um atendimento exclusivo para meu filho	1.	2.	3.	4.	5.	9.
10.Os vendedores tem um conhecimento dos produtos mais adequados para as crianças de determinadas idades	1.	2.	3.	4.	5.	9.
11.Compro nessa loja porque fica perto do meu trabalho	1.	2.	3.	4.	5.	9.
12.Compro nessa loja porque fica perto do minha casa	1.	2.	3.	4.	5.	9.
13.Os produtos da loja estão sempre na moda	1.	2.	3.	4.	5.	9.
14.As roupas que vestem as crianças nessa loja são parecidas com as de adulto	1.	2.	3.	4.	5.	9.
15.As crianças se sentem confortáveis com as roupas dessa loja	1.	2.	3.	4.	5.	9.
16.Oferece bons descontos nas compras à vista	1.	2.	3.	4.	5.	9.
17.Sempre me oferecem a condição de pagamento que preciso para comprar com um bom prazo	1.	2.	3.	4.	5.	9.
18.Em outras lojas eu encontro uma forma mais facilitada de pagar	1.	2.	3.	4.	5.	9.
19.As crianças se divertem ao comprar nessa loja	1.	2.	3.	4.	5.	9.

Formação:

Analfabeto/1º incompleto	0
1º completo/2º incompleto.....	1
2º completo/Superior Incompleto	2
Superior completo/Pós Graduação	3

Faixa etária:

18 a 24 anos	1
25 a 34 anos	2
35 a 44 anos	3
45 a 54 anos	4
55 a 64 anos	5
65 ou + anos	6

Rendimento familiar:

Menos de 250 Reais	1
251 a 500 Reais	2
501 a 1000 Reais	3
1001 a 2000 Reais	4
2001 a 3000 Reais	5
Mais de 3000 Reais	6

ANEXO C: HISTÓRICO ESCOLAR

HISTÓRICO ESCOLAR					
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2005/2	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	-	Matriculado	12
2005/1	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	FF	Reprovado	12
2004/2	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	FF	Reprovado	12
2004/1	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	-	Afastado	12
2003/2	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	-	Afastado	12
2003/1	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	U	A	Aprovado	2
2003/1	ADMINISTRAÇÃO DO COMPOSTO COMUNICAÇÃO (ADM01167)	U	A	Aprovado	2
2003/1	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	FF	Reprovado	12
2002/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	A	B	Aprovado	4
2002/2	GESTÃO ESTRATÉGICA EM RECURSOS HUMANOS (ADM01011)	U	A	Aprovado	4
2002/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	A	B	Aprovado	4
2002/1	ADMINISTRAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS (ADM01168)	U	A	Aprovado	2
2002/1	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	U	B	Aprovado	2
2002/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	B	A	Aprovado	4
2002/1	GESTÃO DE TESOURARIA (ADM01171)	U	B	Aprovado	4
2002/1	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	A	A	Aprovado	4
2002/1	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	U	B	Aprovado	4
2002/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	A	A	Aprovado	4

2001/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	A	Aprovado	4
2001/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	C	A	Aprovado	4
2001/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	C	B	Aprovado	4
2001/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	C	B	Aprovado	4
2001/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	D	C	Aprovado	4
2001/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	B	B	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	U	A	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	A	B	Aprovado	4
2000/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	A	B	Aprovado	6
2000/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	A	C	Aprovado	4
2000/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	A	B	Aprovado	4
2000/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	E	B	Aprovado	4
2000/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	B	D	Reprovado	4
2000/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	B	C	Aprovado	4
2000/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	C	B	Aprovado	4
2000/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	A	B	Aprovado	4
2000/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	B	B	Aprovado	4
2000/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	C	B	Aprovado	4
2000/1	FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01186)	B	A	Aprovado	4
2000/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA (MAT01114)	C	C	Aprovado	4
2000/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	A	Aprovado	6
1999/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	C	C	Aprovado	4
1999/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	C	D	Reprovado	4

1999/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	C	C	Aprovado	4
1999/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	B	A	Aprovado	4
1999/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	A	A	Aprovado	4
1999/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	A	B	Aprovado	4
1999/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	B	B	Aprovado	4
1999/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	B	B	Aprovado	4
1999/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	C	Aprovado	4
1999/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	Q	B	Aprovado	4
1999/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	A	B	Aprovado	4
1999/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	C	B	Aprovado	4
1998/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	A	C	Aprovado	6
1998/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	B	A	Aprovado	4
1998/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	C	B	Aprovado	4
1998/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	C	B	Aprovado	4
1998/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	B	B	Aprovado	4

ANEXO D: CURRICULUM VITAE

RAFAEL DIEFENTHÄLER

Dados Pessoais

Endereço: Rua Márcio Dias, 270

Bairro: Nonoai

Porto Alegre/RS

Data de Nascimento: 24/11/1980

Nacionalidade: Brasileiro

E-mail: rafa.difen@gmail.com

Formação Acadêmica

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Administração – Ênfase em Marketing

10º semestre: Encerramento previsto segundo semestre de 2005.

Ensino Fundamental: Colégio João XXIII

Experiência Profissional

Sócio – Gerente da empresa Lojas Candy desde 1995.

Cursos Complementares

Curso de conversação de Alemão – Escola Berlitz (2000)

Curso de Básico de Francês – Colégio João XXIII (1997)

Curso Avançado de Inglês – Yazigi (1990 – 1998).

ANEXO E: FOLHA DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:

Porto Alegre, de de 2005.

Professor Orientador: Luiz Antônio Slongo

Disciplina: Estágio Final (ADM01197)

Área de Concentração: Marketing

Turma: U

Aluno: Rafael Diefenthaler