

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE GRADUAÇÃO

JULIO DE MEDEIROS FORSTER

PLANO DE MARKETING: ARMÁRIO IDEAL LTDA

Porto Alegre

2017

JULIO DE MEDEIROS FORSTER

PLANO DE MARKETING: ARMÁRIO IDEAL LTDA

Trabalho de Conclusão apresentado como requisito parcial e obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre
2017

PLANO DE MARKETING: ARMÁRIO IDEAL LTDA

Trabalho de Conclusão aprovado como requisito parcial e obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela banca examinadora formada por:

Porto Alegre, _____.

Prof. Dr. Aurora Carneiro Zen

Prof. Dr. Daniela Callegaro de Menezes

Dedico este trabalho aos meus amigos e a minha família, os quais sempre me apoiaram na busca pelos meus sonhos.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar um Plano de Marketing para a criação de uma empresa especializada no serviço de aluguel de roupas femininas. Para a realização deste fez-se uma pesquisa com baseada em dados secundários para entender o contexto do setor de moda e sua intersecção com a tendência de digitalização do consumo. Além disso, investigou-se por meio de pesquisa de campo preferências e hábitos de consumo. Os resultados obtidos foram organizados em ações para desenvolver as oportunidades desse mercado e alcançar o sucesso da empresa. Na construção do plano foram analisados fatores do ambiente externo, como fornecedores, tendências do setor, atratividade do segmento de mercado e posição dos competidores; sobre o ambiente interno foram avaliados mix de produtos, canais de comunicação e preço. Ao final do estudo foi possível identificar os fatores críticos para o sucesso da organização e oportunidades a serem aproveitadas.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Plano de Marketing. E-Commerce. Moda.

ABSTRACT

This work aims to present a Marketing Plan for the creation of a company specialized in the service of women's clothing. To accomplish this, a research based on secondary data was made to understand the context of the fashion sector and its intersection with the trend of consumption digitization. In addition, we investigated through field research preferences and consumption habits. The results obtained were organized into actions to develop the opportunities of this market and achieve the success of the company. In the construction of the plan, factors of the external environment were analyzed, such as suppliers, industry trends, attractiveness of the market segment and position of competitors; On the internal environment were evaluated product mix, communication channels and price. At the end of the study it was possible to identify the critical factors for the organization's success and opportunities to be harnessed.

Key words: Entrepreneurship. Marketing plan. E-Commerce. Fashion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura de Plano de Marketing	20
Figura 2 – Modelo SWOT (FOFA)	27
Figura 3 – Evolução do PIB per capita em Porto Alegre em reais	37
Figura 4 – Distribuição do PIB por segmento da economia	38
Figura 5 – Distribuição Etária Comparada	41
Figura 6 – Evolução da População Comparada	42
Figura 7 – Segmentação de Mercado da Armário Ideal	52
Figura 8 – Projeção Base de Clientes, Armário Ideal	58
Figura 9 – Volume de peças por pedido, Armário Ideal	59
Figura 10 – Planta baixa da loja	63
Figura 11 – Visão da porta da loja	64
Figura 12 – Visão frontal da loja	64
Figura 13 – Visão do PDV da loja	64
Figura 14 – Corte lateral 1	65
Figura 15 – Corte lateral 2	65
Figura 16 – Vitrine da loja	66
Figura 17 – Exposição interna de produtos	66
Figura 18 – Modelo de catálogo, apresentação das peças	67
Figura 19 – Modelo de catálogo, filtros de navegação	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo conceitual da análise ambiental	22
Quadro 2 – Dimensões da Avaliação de Produtos	26
Quadro 3 – Avaliação do Público (5W)	53
Quadro 4 – Análise da Concorrência	54
Quadro 5 – Fatores Críticos de Sucesso (Pontos Fortes)	55
Quadro 6 – Fatores Críticos de Sucesso (Pontos Fracos)	56
Quadro 7 – Análise SWOT	60
Quadro 8 – Plano de Ações (Objetivo 1)	72
Quadro 9 – Plano de Ações (Objetivo 2)	73
Quadro 10 – Plano de Ações (Objetivo 3)	74
Quadro 11 – Roteiro de Entrevista.....	82
Quadro 12 – Questionário	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Público entrevistado	35
Tabela 2 – Estimativa de tamanho do mercado	52
Tabela 3 – Análise dos fornecedores	57
Tabela 4 – Planos de assinatura, Armário Ideal	68
Tabela 5 – Avaliação de potencial de mercado por cluster	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária	44
Gráfico 2 – Renda individual	44
Gráfico 3 – Grau de instrução	45
Gráfico 4 – Local de residência	46
Gráfico 5 – Gastos mensais com vestuário	46
Gráfico 6 – Se se sente bem com as roupas que possui	47
Gráfico 7 – Se já se sentiu sem opções do que vestir	48
Gráfico 8 – Se se sente incomodada em repetir peças de roupa	48
Gráfico 9 – Se já pediu roupas emprestadas	49
Gráfico 10 – Se já considerou alugar roupas ou invés de comprar	50

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	7
LISTA DE QUADROS.....	8
LISTA DE TABELAS.....	9
LISTA DE GRÁFICOS.....	10
1.1 OBJETIVO	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 E-COMMERCE E MARKETING NA ERA DIGITAL	16
2.2 PLANO DE MARKETING	19
2.2.1 Análise situacional	20
2.3.1.1 Análise do ambiente externo	21
2.3.1.2 Análise do ambiente interno	25
2.2.2 Composto de marketing	26
2.2.3 Análise SWOT	27
2.2.4 Objetivos de marketing	28
2.2.5 Estratégias de marketing	28
2.2.5.1 Estratégias de produto e serviços	29
2.2.5.2 Estratégias de preço	29
2.2.5.3 Estratégia de praça	31
2.2.5.4 Estratégia de promoção	31
2.2.6 Implementação	32
2.2.7 Feedback e controle	32
3 MÉTODO	34

3.1	COLETA DE DADOS	34
3.2	ANÁLISE DOS DADOS	35
4	PLANO DE MARKETING	36
4.1	ANÁLISE EXTERNA	36
4.1.1	Análise do ambiente	36
4.1.1.1	Aspectos econômicos	37
4.1.1.2	Aspectos socioculturais	38
4.1.1.3	Aspectos tecnológicos	39
4.1.1.4	Aspectos político-legais	40
4.1.1.5	Aspectos demográficos	41
4.1.1.5	Aspectos naturais	42
4.1.2	Análise do consumidor	42
4.1.3	Análise do mercado	50
4.1.3.1	Segmentação de mercado	51
4.1.3.2	Avaliação do público: 5W	53
4.1.4	Análise da concorrência	53
4.1.5	Análise dos fornecedores	56
4.2	ANÁLISE INTERNA	57
4.3	ANÁLISE SWOT	59
4.4	OBJETIVOS E METAS DE MARKETING	61
4.5	ESTRATÉGIA MARKETING	62
4.5.1	Estratégia de praça	62
4.5.2	Estratégia de preço	68
4.5.3	Estratégia de produto	69

4.5.4	Estratégia de promoção	70
4.6	IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE	71
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICES	81
	APÊNDICE A – Questionário Qualitativo	82
	APÊNDICE B – Questionário Quantitativo	83

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho apresenta um plano de marketing para um negócio inovador dentro do conceito que chamaremos de *roupateca*, fazendo alusão a uma biblioteca, porém ao invés de livros os indivíduos terão a sua disposição roupas. A empresa encontra-se na fase de conceito e deverá ser lançada em 2018.

A Armário Ideal surge com o intuito de proporcionar à mulher porto alegreense uma alternativa no que diz respeito a escolha de sua roupa frente aos modelos tradicionais: aquisição no varejo e lojas de aluguel. Basea-se para tal em um modelo de negócio que estimula o consumo colaborativo, oferecendo via assinatura mensal, acesso a uma ampla variedade de peças de alta qualidade.

Para se tornar cliente a *prospect* pode ir até a loja, escolher o plano que mais encaixa ao seu perfil e desfrutar dos benefícios da loja ou cadastrar-se via site e receber as peças em casa. Assim como verificado nos benchmarks nacionais e internacionais, apesar de recente, esse modelo de negócio demonstra boa aceitação pelo público feminino.

Esse trabalho tratará de aperfeiçoar a estratégia de entrada no mercado com as premissas adotadas pelos empreendedores e não avaliar a viabilidade financeira do empreendimento.

Dentre as premissas levantadas junto aos empreendedores estão:

- O público primário do serviço serão mulheres.
- O mercado atendido inicialmente será local, Porto Alegre – RS.
- O principal canal de relacionamento será uma plataforma digital.

1.1 OBJETIVO

Dessa forma, o objetivo central do trabalho será propor um plano de marketing para atender o mercado feminino de Porto Alegre.

Como objetivos específicos foram definidos:

- Elaborar uma análise externa do ambiente no qual a empresa estará inserida, verificando oportunidades e ameaças do mercado.
- Desenvolver uma análise interna das capacidades e situação de entrada da empresa no mercado, avaliando pontos fortes e fracos que a empresa virá a ter.
- Definir objetivos e metas a serem atingidos pela empresa.
- Propor conjunto de ações para desenvolver as estratégias sugeridas.

1.2 JUSTIFICATIVA

O Brasil passa por um momento econômico delicado desde a desaceleração econômica experimentada no ano de 2010 o mercado apresenta altas taxas de juros e retração econômica de uma forma ampla. Investir em um novo negócio nesse contexto mostra-se bastante arriscado. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 50% das empresas fecham antes de terem completado seu terceiro ano. Um importante fator que ajuda a explicar esses números cabe à falta de planejamento prévio do negócio, acompanhado de uma estruturação das diversas dimensões da empresa no papel.

O comércio eletrônico cresce em ritmo expressivo, tanto no mundo como no Brasil. Esse fenômeno é explicado em parte pelo crescimento da penetração da internet no país. Segundo dados da pesquisa Internet World Stats, referência mundial em dados da rede, o número de internautas brasileiros cresce a taxas expressivas e representava em 2016 uma base de 139 milhões de usuário (penetração de 67% sobre a população).

Apesar de estar a frente de países como Rússia, Alemanha, Reino Unido e França no número total de usuários, o percentual de habitantes que acessam na Europa é de 77%, chegando a 89% na Alemanha e 91% no Reino Unido. Estes dados mostram o potencial ainda inexplorado de crescimento do mercado brasileiro de internet.

Esses elementos refletem também no movimento de grandes varejistas que há anos atuam no mercado tradicional. Marcos Gouvêa de Souza, sócio da consultoria de varejo GS&MD em entrevista a Exame em setembro de 2016 afirmou “(citando a Lojas

Renner) Todos os concorrentes, com exceção da C&A, estão atrasados nesse ponto. O crescimento do e-commerce é muito mais rápido do que outros canais de varejo”. O consultor explica que a atuação no digital envolve não só o comércio eletrônico, mas também promoções em mídias online e monitoramento de consumidores.

A proliferação dos negócios na rede acompanha o acelerado crescimento de usuários. Em um ambiente tão dinâmico e de transformações tão rápidas, uma análise pertinente do ambiente e um planejamento coerente se tornam essenciais para a sobrevivência do empreendimento. Negócios que deixam o meio digital de lado deixam um canal em pleno crescimento adormecido.

O plano de marketing serve para apoiar às tomadas de decisões no sentido de tirar vantagem das forças e oportunidade que a empresa possui e achar caminhos alternativos às suas fraquezas e ameaças externas. Ele suportará a decisão dos empreendedores em questões de posicionamento, avaliações de investimento e na elaboração de seu composto de marketing.

2 REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com Westwood (1996), o marketing envolve descobrir o que o cliente quer e adaptar os produtos e serviços para que atendam essas necessidades. McCarthy e Perreault (1997, p.22) apresentam uma visão mais ampla de marketing o definindo como “um conjunto de atividades desempenhadas por organizações e também um processo social”. Ou seja, um grupo de potenciais consumidores, com necessidades semelhantes, está disposto trocar algo de valor para adquirir o que as organizações oferecem com a finalidade de sanar suas necessidades e desejos.

Segundo Kotler (1998), o marketing pode ser definido como um processo social e gerencial através do qual os indivíduos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros. O mesmo autor constata que marketing consiste na análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados, feitos para efetuar trocas voluntárias de valores com o propósito de satisfazer metas individuais e organizacionais.

Neste capítulo, será apresentada a revisão da literatura que foi a base da realização deste trabalho. Será feita uma revisão sobre os conceitos fundamentais de marketing e estratégia, planejamento de marketing, análise situacional, análise do ambiente interno e externo, análise do consumidor, análise SWOT (apresenta Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças do negócio), análise da concorrência, formulação de metas de marketing, além de ferramentas de feedback e controle.

2.1 E-COMMERCE E MARKETING NA ERA DIGITAL

De acordo com Kotler (2000) o crescimento do canal de comunicação digital afeta os mercados com alguns efeitos similares. A evidência desses fenômenos pode variar de acordo com nível de maturidade do mercado.

- **Consumidor mais informado:** em um mercado altamente conectado experiências são trocadas e compartilhadas com imensa velocidade. Consumidores sentem vontade de expressar suas experiências.
- **Ambiente saturado de propagandas:** apesar de uma nova oportunidade para divulgar a marca e suas qualidades, a rede conta hoje com um imenso volume de

propagandas. Isso implica em custos altos para atingir boas posições nas buscas e adquirir relevância.

- **Segurança em compras online:** usuários não habituados a comprar produtos online podem sentir desconfiança ao realizar operações com sites novos no mercado.
- **Demandas por respostas rápidas:** a quebra de barreiras para comunicação entre empresa e consumidor tornou muito maior a exigência do consumidor por soluções rápidas. A maioria das marcas hoje possui canais como Facebook nos quais atendem seus clientes em poucas horas.

Kalakota e Robinson (2002) assinalam que o e-commerce está mudando a forma de competir, a dinâmica do relacionamento que as empresas têm com os clientes, a velocidade do atendimento do pedido e a natureza da liderança empresarial. Porém, Vassos (1997), alerta que gerar vendas na Internet não é uma tarefa fácil. Segundo o autor, os consumidores desconfiam do sistema, temendo fraudes com os cartões de crédito e se preocupam com a intangibilidade das empresas na Internet.

A creditibilidade nas redes vem aumentando rapidamente, especialmente após 2010, quando grandes empresas de varejo convencional se consolidaram nesse segmento utilizando sua marca para oferecer segurança nas operações online. Nesse mesmo período sites de avaliação de experiência como Reclameaqui.com.br, Reclamão.com.br e Denuncio.com.br ganharam espaço e conectaram usuários dispostos a compartilhar sua opinião com usuários sobre as compras realizadas com o objetivo de promover a simetria de informações desses mercados.

Outro fator que ofereceu maior segurança aos usuários na rede foi a entrada de bancos de varejo no segmento, os quais desenvolveram mecanismos de pagamento online em parceria com instituições terceiras como Paypal.com, Mercadopago.com.br e bandeiras de cartão de crédito. Esse movimento aliado à evolução do mercado de smartphones contribuiu para que os usuários comprassem no ônibus, enquanto esperam um prato no restaurante ou mesmo comparem preços nos pontos de venda.

Vassos (1997) pontua que as vendas na Internet só serão bem-sucedidas se você for capaz de satisfazer os consumidores de forma melhor que o varejo tradicional. Isto implica em fornecer vantagens ao consumidor tais como: preço menor, maior sortimento, melhor

serviço, serviços especiais, maior conveniência, gratificação imediata (entrega rápida). De acordo com o autor é justamente nesta última vantagem apontada que reside uma das áreas de competição difícil para a Internet, o desejo de ter uma gratificação imediata pela compra.

Temos no comércio tradicional, normalmente, uma operação de compra demorada (deslocamento até a loja, escolha do produto), porém na maioria dos casos temos uma entrega imediata do bem adquirido. Já no caso do comércio eletrônico, ocorre o inverso: o processo de compra não acarreta perda de tempo com deslocamento (e seus custos decorrentes), porém a entrega do bem (no caso dos físicos) demanda um certo tempo conforme a logística empregada pelo vendedor.

Amor (2000) afirmar que as principais razões para tornar-se online são: expandir o alcance do mercado, gerar visibilidade, fortalecer o relacionamento nos negócios, poder de resposta, reduzir custos, estoque Just in Time, e evitar perdas financeiras. No que diz respeito a expandir o alcance do mercado, Amor (2000), coloca que uma das maiores vantagens da Internet é a sua disponibilidade global, ou seja, as empresas podem expandir sua base de clientes e até mesmo sua linha de produtos.

Em relação a gerar visibilidade, Amor (2000), ressalta que gerar visibilidade é essencial para todas as empresas. Quanto mais conhecida for sua empresa, mais pessoas estarão interessadas em realizar negócios com você. Por fim destaca que o custo desta visibilidade tende a ser muito baixo. Os mecanismos de busca da internet, entretanto, evoluíram e hoje contam com um sistema de triagem de cliques e tornaram o custo para atingir o público geral relativamente caro. Empresas buscam contornar esse obstáculo ao ter uma maior clareza sobre seu público, evitando custos desnecessários com anúncios na rede.

Quanto ao poder de resposta, Amor (2000), nos diz que a Internet pode sustentar facilmente o aumento do poder de resposta a seus diversos clientes, e ter este poder proporciona aos clientes a sensação de serem bem tratados pela empresa, o que muitas vezes leva a fidelização dos clientes, o que sem dúvida alguma é um dos principais objetivos hoje em dia. Sistemas de fale conosco via e-mail evoluíram para contatos ainda mais velozes como chats e linhas de contato direto com as empresas.

Segundo Amor (2000), o custo de propriedade, suporte a serviços e produção pode ser reduzido enormemente graças à utilização da internet. Portanto, esse é outro bom motivo para transferir os negócios para a Internet. Vale também, citar aqui a visão de Kalakota e Whiston (1997), de que atualmente o objetivo da maioria das pesquisas sobre comércio eletrônico e suas implementações visam reduzir os custos associados com as transações. Como estas ocorrem quando um agente econômico (vendedor) vende um produto ou serviço

para outro agente econômico (comprador) a minimização destas transações irá permitir uma diminuição dos custos, o que em última análise levará a obtenção de um maior lucro por parte das empresas. Finalmente, no que diz respeito a estoque *just in time*, Amor (2002), destaca que, devido à pressão sobre os preços ser muito intensa na Internet, é necessário reduzir os custos operacionais dos estoques.

2.2 PLANO DE MARKETING

Segundo Kotler (1998), o planejamento de marketing é o exercício de antever as tomadas de decisão referentes ao mercado da empresa, seu posicionamento, o desenvolvimento de novos produtos, definição de preço, canais de distribuição, formas de comunicação e meios para sua promoção. Para Westwood (1996), o planejamento de marketing é usado para segmentar os mercados, identificar o posicionamento, prever o tamanho do mercado e planejar uma participação viável dentro dos segmentos de mercado em que se pretende atuar.

Para McDonald (2004), embora o planejamento de marketing seja um processo intelectualmente simples de compreender, é também uma atividade multifacetada, complexa e transfuncional que alcança todos os aspectos da vida organizacional. Já o plano de marketing funciona como uma ferramenta de gestão em forma de documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços. Segundo Westwood (1996), esse plano pode ser usado como um documento formal ou informal, tendo grande flexibilidade. Um plano de marketing pode ser aplicado em diversas circunstâncias como para argumentar a introdução de um novo produto no mercado, renovar a abordagem de mercado para produtos existentes ou agrupar um conjunto de planos departamentais para ser incluído no planejamento corporativo de uma empresa.

Para Westwood (1996), um plano de marketing em sua forma mais simples deve conter detalhes dos concorrentes, inclusive suas vantagens e desvantagens, potencialidades e fragilidades. É importante também que sejam analisados os sucessos e fracassos bem como potencialidades e fragilidades da própria empresa.

Há diferentes propostas para estrutura de elaboração de um plano de marketing. Ferrell *et al.* (2005, p.37) sugerem o modelo abaixo. Ele se inicia pela elaboração do sumário executivo e cobre análise situacional, matriz FOFA ou SWOT, formulação de metas e objetivos, definição de estratégias e modelos de implementação e controle das ações.

Figura 1 – Estrutura de Plano de Marketing

ESTRUTURA DE UM PLANO DE MARKETING
<p>I. Sumário Executivo a. Sinopse b. Principais aspectos do plano de marketing</p> <p>II. Análise da Situação a. Análise do ambiente interno b. Análise do ambiente do consumidor c. Análise do ambiente externo</p> <p>III. Análise SWOT a. Forças b. Fraquezas c. Oportunidades d. Ameaças e. Análise da matriz SWOT f. Estabelecimento de um foco estratégico</p> <p>IV. Metas e Objetivos de Marketing a. Metas de marketing b. Objetivos de marketing</p> <p>V. Estratégias de Marketing a. Mercado-alvo primário e composto de marketing b. Mercado-alvo secundário e composto de marketing</p> <p>VI. Implementação de Marketing a. Questões estruturais b. Atividades de marketing tático</p> <p>VII. Avaliação e Controle a. Controle formal de marketing b. Controle informal de marketing c. Avaliações financeiras</p>

Fonte: Ferrell *et al.* (2005, p.37).

O plano de marketing orienta a direção que a empresa deve seguir para seus colaboradores e estimula a reflexão da empresa em contato com o ambiente que ela se encontra. Ele se concentra em elaborar rotas para que a companhia consiga atingir seus objetivos estratégicos.

Segundo Cobra (1995), o plano de marketing é uma das ferramentas mais importantes no processo de gestão, direcionando e orientando os esforços de marketing da empresa. Ele é a base do plano estratégico, pois determina, o que, onde, como e quando será produzido um serviço, ideia ou bem para venda a indivíduos ou grupos. Segundo o autor o plano pode ser de mercado, produto, de um nicho. Ele que indicará como entrar em um mercado com o sucesso, como manter sua posição no mercado e como aproveitar determinadas oportunidades que venham a surgir.

2.2.1 Análise situacional

De acordo com Kotler e Armstrong (2008), o ambiente de marketing é formado pelo microambiente e o macroambiente. O microambiente é formado pelos agentes próximos à empresa que afetam sua capacidade de atender os clientes – em própria empresa, os

fornecedores, intermediários de marketing, mercado de clientes, concorrentes e públicos. Já o macroambiente é constituído pelas forças societais mais amplas que afetam o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

Analisando diferentes dimensões do mercado, o administrador deve entender como cada uma afeta sua empresa, buscando assim conhecer oportunidades e ameaças que cada ambiente oferece à empresa. Cada empresa deve focar sua análise nos ambientes que possam interferir no seu desempenho.

Cobra (1995) assinala que a empresa deve permanentemente monitorar o ambiente com o objetivo de descobrir novas oportunidades, desenvolver vantagens competitivas e sustentar o crescimento e não apenas se concentrar em uma fotografia do presente. A percepção compartilhada com a maioria dos autores é que o ambiente é alterado cada vez com maior velocidade e isso exige uma ação igualmente veloz.

De acordo com Kotler (1998, p.87) oportunidades de marketing “é uma área de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar rentavelmente”. Ou seja, é uma situação externa que dá a organização a possibilidade de facilitar o atingimento dos objetivos ou de melhorar a posição competitiva ou sua rentabilidade. O mesmo autor conceitua ameaça ambiental como sendo “um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas ou do lucro.”.

2.2.1.1 Análise do ambiente externo

A análise externa tem como objetivo reunir e analisar informações sobre os fatores que podem interferir direta ou indiretamente nas estratégias da organização. Na maioria das vezes esses fatores são altamente impactantes no negócio da empresa, porém a mesma tem pouco ou nenhum controle sobre eles.

Através dessa análise, é possível conhecer melhor o mercado em que a empresa está inserida, observando tendências e mudanças importantes e minimizando seus impactos, criando dessa forma o cenário no qual a empresa está inserida.

De acordo com Aaker (2001) a análise externa pode ser dividida em quatro partes, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Resumo conceitual da análise ambiental

<p style="text-align: center;">ANÁLISE DO CLIENTE</p> <p>Essa investigação busca identificar os segmentos de clientes da organização e as motivações de cada segmento, assim como as necessidades não satisfeitas.</p> <p>A análise das motivações dos clientes provê informações para decidir se a empresa pode ou deveria tentar ganhar ou para manter uma vantagem competitiva sustentável.</p>	<p style="text-align: center;">ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA</p> <p>Busca identificar os atuais e potenciais concorrentes. Segundo Aaker (2001, p.67) essa análise deve “concentrar-se na identificação de ameaças, oportunidades ou incertezas estratégicas criadas por movimentos, fraquezas e forças da concorrência, tanto emergentes quanto potenciais”.</p>
<p style="text-align: center;">ANÁLISE DO MERCADO</p> <p>Os principais objetivos da análise de mercado são determinar a atratividade do mercado e dos segmentos, e depois compreender as dinâmicas do mercado, de modo que as ameaças e as oportunidades possam ser detectadas e as estratégias possam ser adaptadas. O autor sugere clarificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tamanho e potencial do mercado; ▪ Crescimento do mercado; ▪ Tendências e desenvolvimentos; ▪ Fatores-chave de sucesso. 	<p style="text-align: center;">ANÁLISE DO AMBIENTE</p> <p>Busca identificar e compreender ameaças e oportunidades existentes no mercado onde a empresa atua. Segundo Kotler (1998) devem ser monitorados seis importantes forças ambientais:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente Demográfico ▪ Ambiente Econômico ▪ Ambiente Natural ▪ Ambiente Tecnológico ▪ Ambiente Político-Legal ▪ Ambiente Sociocultural

Fonte: elaborado pelo autor com base em Aaker (2001).

Há modelos alternativos para tratar a análise externa, pois dependendo o modelo de negócio a análise pode ser mais voltada concentrada em um eixo. Quando tratamos de análises ambientais externas a literatura costuma construir suas visões sobre quatro eixos:

- **Consumidores:** são o cerne de a empresa existir e devem ser estudados a fundo. Kotler e Armstrong (2008) assinalam que suas necessidades e motivações devem ser estudadas com o objetivo de oferecer o maior valor possível.

Ferrell *et al.* (2005) propõem a utilização do Modelo 5W para analisar o ambiente dos consumidores. Esta ferramenta funciona serve como guia para a busca pelas respostas às questões essenciais do consumo. O método é voltado em conhecer os 5Ws do consumidor: quem (who), o que (what), onde (where), quando (when), por que (why):

- WHO - Quem são os nossos consumidores atuais e potenciais?
- WHAT - O que os consumidores fazem com nossos produtos?
- WHERE - Onde os consumidores consomem nossos produtos?
- WHEN - Quando os consumidores compram nossos produtos?
- WHY - Por que os consumidores escolhem nossos produtos?

- **Fornecedores:** são peça essencial na cadeia de criação e entrega de valor, pois escassez, atrasos e produtos defeituosos podem prejudicar as vendas no curto prazo e a satisfação do cliente no longo prazo.

- **Concorrentes:** o empreendedor deve acompanhar de perto seus concorrentes com o intuito de “oferecer mais valor e satisfação para os seus clientes do que seus concorrentes”, segundo Kotler e Armstrong (2008). Não há estratégia competitiva ideal que se aplique a todas as empresas, mas deve-se levar em conta seu tamanho e representatividade no mercado além de outros fatores para se posicionar ante a concorrência.

Conforme Hooley *et al.* (2001), deve-se ter em mente que setores e mercados não são a mesma coisa. Setores são conjuntos de organizações que possuem tecnologias e produtos em comum, ao passo que os mercados são conjuntos de clientes ligados por necessidades similares.

Hooley *et al.* (2001) sugere quatro etapas na análise da concorrência:

1. Avaliação dos objetivos futuros e atuais da concorrência: Entender o objetivo do concorrente e o que ele está procurando alcançar pode dar auxiliar na visualização do future desse mercado.

2. Avaliação das estratégias dos concorrentes: Entendendo as estratégias usadas pelos concorrentes para perseguir suas metas e objetivos, a empresa pode identificar oportunidades e ameaças que nascem das ações dos competidores.
 3. Avaliação dos recursos dos concorrentes: avaliar os ativos da concorrência e suas capacidades mostra o que eles são capazes de fazer no momento e quais riscos geram para a companhia.
 4. Prevenção das futuras estratégias dos concorrentes: Ao combinar estas informações da concorrência, a empresa pode ser capaz de responder o que o competidor irá provavelmente fazer no futuro.
- **Públicos:** segundo Kotler e Armstrong (2008), “um público consiste em qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial na organização ou que possa causar impacto em sua capacidade de atingir seus objetivos.” Entre eles estão: públicos financeiros, governamentais, ligados à mídia, de interesse, locais, geral, internos.

Além desses grupos que compõem o microambiente da organização, pode-se avaliar também o ambiente mais abrangente que oferece ameaças e oportunidades a serem consideradas pelos tomadores de decisões dentro da empresa. Segundo Kotler e Armstrong (2008) dividem o macroambiente em seis principais ambientes:

- **Ambiente Demográfico:** o crescimento da população, sua composição etária, sua composição étnica, o nível de instrução, os padrões de moradia, as movimentações geográficas da população, podem afetar diretamente os negócios e podem ser avaliados. No âmbito do marketing, estas mudanças afetam os padrões de compra do consumidor e suas necessidades.
- **Ambiente Econômico:** consiste em fatores que afetam o poder de compra e padrão de gastos das pessoas. A distribuição de renda da população, as fases da economia, a evolução dos indicadores de PIB, o nível de desemprego, o nível de endividamento e a possibilidade de crédito são fatores importantes a serem

analisados no planejamento.

- **Ambiente Natural:** esse eixo envolve análises, por exemplo, sobre a escassez de matérias-primas, aumento dos custos de energia e do papel dos governos na proteção ambiental, segundo Kotler (1998).
- **Ambiente Tecnológico:** As mudanças tecnológicas tem o poder de causar uma verdadeira destruição criativa e derrubar setores industriais inteiros. As novas tecnologias também geram efeitos de longo prazo que nem sempre são perceptíveis ou previsíveis.
- **Ambiente Político:** esse ambiente influencia diretamente as atividades de marketing, pois algumas leis criam novas oportunidades de negócios, enquanto outras reduzem. Além disso, existem leis que monitoram a concorrência e protegem os consumidores e a sociedade.
- **Ambiente Cultural:** Segundo o autor, nesse ambiente devem ser analisados os valores culturais básicos, os valores culturais secundários que mudam ao longo do tempo e as subculturas presentes numa sociedade.

2.2.1.2 Análise do ambiente interno

Essa análise irá permitir a elaboração de estratégias para reagir às ameaças e oportunidades levantadas na análise externa. Kotler (1998) assinala que uma coisa é analisar as oportunidades existentes externamente, e outra é possuir as competências necessárias para fazer um bom aproveitamento dessas oportunidades.

Segundo Ferrell *et al.* (2005), esta etapa permite criar uma avaliação do ambiente interno atual e futuro da empresa quanto a objetivos, desempenho, alocação de recursos, características estruturais e questões de poder. Para Westwood (1996), a análise interna revela as potencialidades e fragilidades referentes à empresa e aos seus produtos. O resultado final da análise interna deve ser a identificação de forças, ou pontos fortes, e fraquezas, ou pontos fracos, para compor uma análise sua SWOT completa.

2.2.2 Composto de marketing

O composto de marketing, também conhecido como *marketing mix*, é formado pela combinação de várias funções que podem ser controladas pelas organizações que possibilitam o processo de troca. Segundo Kotler (1998) trata-se de um conjunto de funções básicas de marketing que podem ser utilizadas pelas empresas de forma tática e controlável para obter do mercado uma resposta desejável.

Produto: a análise do composto de produtos se dá na escolha do mix de produtos a serem comprados e comercializados. Para Kotler (1998) as decisões do composto de produtos têm quatro dimensões que devem ser analisadas:

Quadro 2 – Dimensões da Avaliação de Produtos

Amplitude: O número de linhas de produtos que serão comercializadas;	Extensão: Quantidade de produtos comercializados em cada linha;
Profundidade: Número de versões dos produtos comercializados;	Consistência: Nível de semelhança entre as linhas de produtos.

Fonte: adaptado pelo autor com base em Kotler (1998).

Preço: aquele que o cliente está disposto a pagar e que ainda traga o retorno desejado a organização. Segundo Hiebing Jr. (1999), a sensibilidade do consumidor ao preço é um dos fatores a serem levados em consideração e esta definição deve estar diretamente ligada a vontade ou capacidade de pagamento do mercado-alvo. Relacionam-se a esse eixo também avaliação sobre as condições de pagamento, descontos e condições de crédito.

A competitividade do mercado também deve ser levada em consideração, uma vez que uma maior quantidade de alternativas (competidores diretos ou substitutos) também tem forte peso na decisão. (HIEBING JR., 1999). Um mercado onde o produto pode ser facilmente substituído ou copiado tenderá a presenciar guerras de preços que poderão erodir as margens de lucro do mercado.

Praça: Segundo Kotler (2000), as decisões do composto de marketing referentes à distribuição envolvem as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os clientes-alvo. Essa avaliação envolve desde a distribuição do produto propriamente dito,

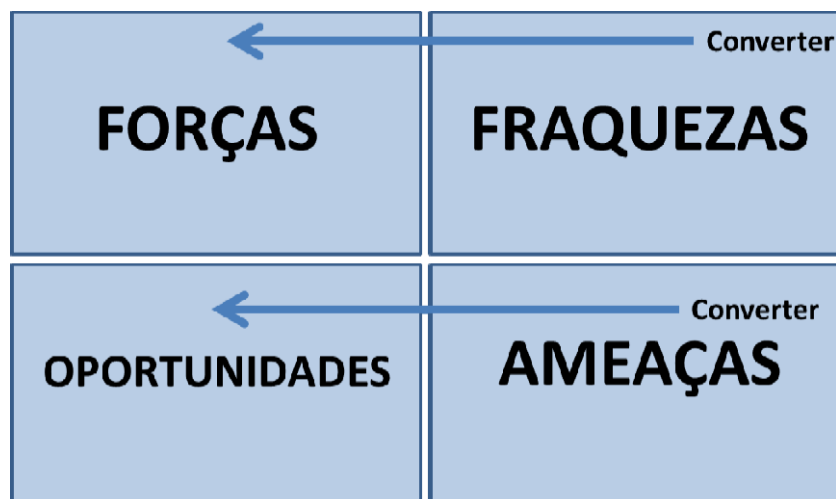
como meios de relacionamento entre empresa e consumidor para informações ou mesmo reclamações.

Promoção: os varejistas utilizam de uma grande gama de promoções para gerar tráfego e compras segundo Kotler (2000). Anúncios, liquidações, cupons de descontos, programas de recompensa aos compradores, amostras grátis, são algumas das técnicas empregadas. Ainda segundo o autor, promoção se refere a toda atividade que comunica os atributos do produto com o objetivo de persuadir os consumidores-alvo a adquiri-los.

2.2.3 Análise SWOT

Para Ferrell *et al.* (2005) a análise SWOT serve como um modelo mostrando o que a organização pode (suas forças) e o que não pode (suas fraquezas) realmente fazer, e as condições ambientais que atuam a seu favor (as oportunidades) ou contra (as ameaças). Segundo os autores, seu papel é determinar onde os recursos estão disponíveis ou faltantes para definir planos que unam forças da organização com oportunidades do mercado ao passo que buscam superar as fraquezas. Kotler (2000) complementa ao assinalar que após identificar as principais ameaças e oportunidades que a empresa enfrenta, pode-se caracterizar a atratividade geral do negócio.

Figura 2 – Modelo SWOT (FOFA)



Fonte: Ferrell *et al.* (2005).

Cobra (1995) aponta como forças aqueles fatores que podem apresentar vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade. O autor aponta algumas possíveis forças como a flexibilidade, a capacidade administrativa

diferenciada, domínios de novas tecnologias e canais de distribuição exclusivos.

Segundo Kotler (2000), uma oportunidade de marketing existe quando uma empresa pode lucrar atendendo a necessidades de consumidores de um determinado segmento. As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e a probabilidade de ser capturada; Em contrapartida, as ameaças são desafios impostos por uma tendência ou um desenvolvimento desfavorável que aconteceria sem uma ação de marketing defensiva. Elas devem ser classificadas de acordo com a sua gravidade e probabilidade de ocorrer para que sejam determinadas as mais críticas.

2.2.4 Objetivos de marketing

Os objetivos de marketing são a base para definir as estratégias e planos de ações a serem adotados pela empresa, por isso precisam ser coerentes com o planejamento estratégico da empresa. Wood (2004) define os objetivos de plano de marketing como metas-alvos de curto prazo que, quando atingidos através da implementação de estratégias e programas corretos, auxiliarão a organização a atingir suas metas de longo prazo.

Para Kotler (1998) esta etapa do planejamento também pode ser denominada de “formulação de metas”. É o momento para desenvolver metas específicas para o período do plano. Kotler (2000) afirma que para serem eficazes, os objetivos estabelecidos no plano de marketing devem ser quantificáveis realistas e consistentes. Wood (2004) complementa afirmando que os objetivos devem ter prazos bem definidos.

2.2.5 Estratégias de marketing

Para Aaker (2001), conforme os objetivos são definidos, é necessário pensar em como eles serão atingidos. A maneira de agir para atingir os objetivos de marketing é denominada estratégia de marketing, ou seja, é escolha de como competir. Estratégias de marketing iniciam a parte de ação do plano de marketing. Elas definem como o plano será colocado em prática. Os objetivos estabelecem metas e resultados desejados, enquanto as estratégias apresentam as ações de marketing que são preciso para atingi-los.

As estratégias de marketing são os planos desenhados para atingir os objetivos do marketing. De acordo com Ferrell *et al.* (2000), “a estratégia de marketing de uma organização é preparada para dar uma integração total dos esforços que focam o cumprimento dos objetivos de marketing”.

A finalidade da estratégia de marketing é o alinhamento do empreendimento para que se possa cumprir de maneira eficaz e eficiente a sua missão. Para tal, é necessário a seleção de um mercado-alvo e o desenvolvimento de um composto de marketing, também conhecido como os 4 P's de marketing, sendo eles: produto, preço, promoção e praça:

2.2.5.1 Estratégias de produto e serviços

De acordo com Kotler (2000, p. 416), “um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”. Ainda de acordo com o autor, um mix de produtos é o conjunto de todos os produtos e itens que uma empresa disponibiliza para venda, sendo estes fatores essenciais na competitividade empresarial.

Existem alguns aspectos da estratégia de produto que podem influenciar o comportamento de compra do consumidor. Esses elementos podem estar relacionados à novidade do produto, sua complexidade, sua qualidade percebida, a aparência física do produto, embalagem, rótulo ou conforto oferecido. Fatores tangíveis (cor, embalagem, design) e intangíveis (reputação da marca, prestação de serviços pós-venda) devem ser avaliados ao avaliar se o desejo ou necessidade do cliente está sendo sanada.

Kotler (2000, p. 403) define serviço como “um ato ou desempenho essencialmente tangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de nenhum bem. Sua execução pode ou não estar ligada a um produto físico”. Segundo ele, os serviços podem ser caracterizados pela sua intangibilidade, onde os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos, ou cheirados antes de serem comprados; pela sua inseparabilidade, onde os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo e não podem ser separados de seus fornecedores; pela sua variabilidade onde sua qualidade depende de quem, quando, onde e como são proporcionados e pela sua perecibilidade, onde os serviços não podem ser armazenados para vendas ou uso futuros.

2.2.5.2 Estratégia de preço

O preço é uma das variáveis mais comparáveis pelo consumidor, influenciando significativamente na decisão de compra do consumidor. As empresas sabem da importância da elaboração dessa variável, principalmente no que se refere ao poder aquisitivo de seu público-alvo e a sua disposição para pagar por determinado produto.

Segundo Kotler e Keller (2006), o preço, que é determinado pela empresa, pode definir as estratégias de sobrevivência no mercado, determinar o seu lucro, qualidade do produto, e posicionar o negócio como líder de mercado. Para a definição do preço há outras variáveis envolvidas, como prazo e condições de pagamento, entretanto estas devem ser analisadas de acordo com a realidade do mercado em que a empresa está inserida, podendo ser um diferencial.

Há três formas usualmente aplicadas para definição do preço final seja de um produto, seja de um serviço:

- **Concorrencial:** Segundo Bruni e Famá (2002, p. 313) os preços definidos por este método podem ser de “oferta ou de proposta”, onde os preços de oferta consistem no fato de a empresa cobrar acima ou abaixo dos preços praticados pela concorrência. De forma alternativa, há os preços de proposta, que ocorrem quando a empresa fixa seu preço a partir de um julgamento de como os concorrentes fixarão seu preço.
- **Valor Percebido:** Através deste método o valor percebido pelo consumidor é tomado como parâmetro balizador do preço a ser cobrado pelo produto/serviço. O preço assim definido tem como característica principal o fato de ser ajustado/adequado ao valor percebido pelo seu público-alvo.
- **Baseada em Custos:** Neste modelo de precificação, os custos exercem papel fundamental na tomada de decisão para formação do preço de venda devendo estar claros três itens para a formação do preço de venda, a saber: custo unitário, encargos tributários e margem de ganho desejado. Bruni e Famá (2002, p.312) declaram que a precificação com base nos custos é relativamente simples, pois neste caso não é necessário preocupar-se com ajustes em função da demanda. O ganho esperado pelos administradores do negócio usualmente é aplicado via *mark-up*, percentual de retorno exigido pelos acionistas, sobre o custo final da mercadoria.

2.2.5.3 Estratégia de praça

Conforme Kotler (2008), as decisões do composto de marketing referentes a praça ou distribuição envolvem as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os clientes-alvo. Segundo Pinho (2001), esta variável engloba as decisões relativas aos canais de distribuição, com definição dos intermediários pelos quais o produto passa até chegar ao consumidor, e à distribuição física do produto, com a solução de problemas de armazenamento, reposição e transporte dos locais de produção até os pontos-de-venda.

Para Churchill e Peter (2005), canal de distribuição é uma rede (ou sistema) organizada de órgão e instituições que executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais, a fim de realizar a tarefa de marketing. Estas estratégias são executadas por produtores ou intermediários e se classificam de acordo com Churchill e Peter (2005) em três categorias: Logística, transacionais, e de facilitação.

- Funções logísticas consistem em concentrar os bens vindos de vários lugares em um único ponto de venda, armazenar, proteger e manter estoques, organizando os produtos em quantidades que atendam as necessidades dos clientes, classificar e transportar, administrar os estoques e processar os pedidos.
- Funções transacionais incluem a compra dos produtos para revenda, promoção destes para potenciais compradores, solicitação de pedidos, assume os riscos dos bens que podem ser danificados, torna-se ultrapassados ou se deteriorarem.
- As funções de facilitação incluem os financiamentos para facilitar as transações, classificação e inspeção dos produtos se baseando pela quantidade. Pesquisar para obter informações sobre o mercado, as vendas, tendências de consumo e a competitividade dos concorrentes.

2.2.5.4 Estratégia de promoção

De acordo com Kotler (2004), a “promoção cobre todas aquelas ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo”. Logo, a promoção engloba todas as estratégias para que o consumidor opte pela empresa e não pelo concorrente. O autor afirma que a promoção deve agregar um diferencial para experiência de compra (físico ou

emocional) para que o consumidor tenha uma percepção positiva e possa também contribuir para a imagem da empresa ou produto.

Segundo Pinho (2001), o papel da promoção é informar aos clientes potenciais sobre o produto e os encorajar persuasivamente à compra. Então, a promoção poderá influenciar o comportamento de compra do consumidor. Em um sentido mais restrito, a promoção constrói a comunicação entre o produto e o consumidor e, em um sentido mais amplo, é um instrumento efetivo para o desenvolvimento das ações e realização dos objetivos organizacionais.

As estratégias de propaganda podem ter mais de um enfoque, elas podem ter como objetivo reposicionar um produto no mercado, fazer com que o público reconheça seus benefícios ou mesmo evidenciar sua posição frente aos concorrentes no mercado. As estratégias dessa natureza são mais evidentes em mercados de estrutura oligopolista, uma vez que as margens tendem a sofrer maior pressão em ambientes com múltiplos competidores.

2.2.6 Implementação

Kotler (1998) afirma que as estratégias de marketing devem ser transformadas em planos de ação específicos, detalhando-se as atividades para alcançar as metas. Define-se o será é feito, como será feito, quanto isso deverá custar e quem será o responsável. Westwood (1996, p.158) assinala que “cada área da empresa e cada membro desta área precisa conhecer suas responsabilidades e o cronograma para realizá-las, de modo que cada uma das estratégias possa ter seu plano de ação”.

Segundo o mesmo autor, um plano de ação deve incluir:

- A posição – onde você está agora;
- Metas – o que fazer, onde você quer chegar;
- Ação – o que você precisa fazer para chegar lá;
- A pessoa responsável – quem o fará;
- Data de início e fim;
- Custo estabelecido no orçamento.

2.2.7 Feedback e controle

De acordo com Hiebing Jr. (1999) é fundamental que um sistema regular de

acompanhamento e controle seja feito com todos os indivíduos envolvidos na implementação para garantir uma execução bem sucedida do planejamento de marketing. Ele aponta que a responsabilidade pelo monitoramento do andamento do plano deve estar clara na formulação do plano, assim como sua periodicidade.

Segundo Kotler (2000), é importante que a empresa possa acompanhar os resultados e monitorar novos acontecimentos no ambiente interno e externo à medida que implementa a estratégia de marketing. Empresas de alto desempenho monitoram continuamente o ambiente e procuram adequar-se aos ambientes em evolução por meio de um planejamento estratégico flexível. Ainda segundo o autor, com este controle a empresa poderá analisar o andamento do projeto, monitorar os fatos positivos e negativos e realizar ajustes quando necessário.

3 MÉTODO

A fim de atender os objetivos propostos, definiu-se o estudo de caso exploratório como sendo o método mais adequado para a elaboração deste trabalho. Para Mattar (1994), o estudo de caso é uma metodologia que estimula a compreensão e sugestão de hipóteses para a questão em foco. Gil (1991, p. 58) define o estudo de caso como sendo um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Ainda segundo Mattar (1994), este método pode incluir o exame de registros já existentes, a observação de ocorrência de fatos, entrevistas estruturadas e não estruturadas. O objeto do estudo pode ser uma organização ou até mesmo simplesmente uma situação problema.

3.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados está relacionada com o problema da pesquisa e procura obter subsídios para que os objetivos propostos possam ser atingidos. Os dados podem ser obtidos de duas maneiras: uma é a utilização de dados existentes, os dados secundários, a outra é coletar os dados necessários, os dados primários. O presente estudo contou com ambos os formatos de dados e explorou dados primários de duas pesquisas distintas.

Para os dados secundários foram utilizados relatórios de fonte aberta e artigos sobre o ambiente externo da organização. Com bases nessas informações foi desenvolvida uma visão ampla sobre o ambiente que em que o negócio será inserido e quais as tendências do segmento. A coleta ocorreu entre setembro de 2016 e abril de 2017.

No que tange dados primários, foram entrevistadas qualitativamente oito potenciais consumidoras com base em um roteiro semiestruturado de caráter exploratório. O roteiro está disponível no Apêndice A. Essa técnica foi utilizada para identificar quais os principais atrativos dos serviços e quais elementos poderiam inibir a compra. As entrevistas foram realizadas entre novembro e dezembro de 2016.

Tabela 1 – Público entrevistado

Nome	Sexo	Idade	Renda Aprox.
Giovana	Feminno	22	2 Salários Mínimos
Clara	Feminno	23	1 Salário Mínimo
Mariana	Feminno	27	4 Salários Mínimos
Pamela	Feminno	32	5 Salários Mínimos
Carolina	Feminno	35	4 Salários Mínimos
Fernanda	Feminno	36	6 Salários Mínimos
Lúcia	Feminno	39	5 Salários Mínimos

Fonte: elaborado pelo autor.

Além das entrevistas qualitativas aplicou-se uma *survey* de caráter exploratório. O intuito da pesquisa foi explorar os atributos do público-alvo da companhia. Os respondentes foram filtrados pelo interesse demonstrado na utilização do serviço da companhia após breve descrição. A pesquisa contou com 98 respondentes entre janeiro e fevereiro de 2017.

Além das entrevistas com o público e pesquisa em fontes secundárias, foram realizadas conversas com os empreendedores ao longo da execução do trabalho com o objetivo de alinhar as expectativas e verificar suas necessidades. Os empreendedores cederam os dados para construção da análise interna e projeções do negócio (Figuras 8, 9 e 10 apresentadas na etapa de análise interna).

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados priorizou o entendimento qualitativo da realidade através da análise dos dados advindos das entrevistas e de outras fontes à luz da bibliografia pertinente. Seguindo as orientações de Minayo *et al.* (1994) os dados foram pré-analisados, explorados, categorizados e finalmente interpretados por meio da síntese e construção de significados, no período de março a maio de 2017.

Na etapa da pesquisa quantitativa foram coletadas informações de 98 respondentes. Os cruzamentos feitos para fins inferenciais foram limitados, uma vez que o objetivo do *survey* era otimizar o *target* da empresa e não evidenciar diferenças entre os subgrupos da amostra.

4 PLANO DE MARKETING

A Armário Ideal surgiu com o intuito de proporcionar à mulher moderna, que está cada vez mais preocupada com o consumo consciente, a melhor experiência no que diz respeito a escolha de sua roupa. Basea-se para tal em um modelo de negócio que estimula o consumo colaborativo, pois a empresa proporciona aos seus clientes, através de uma assinatura mensal, acesso a uma ampla variedade de peças de alta qualidade, sem a necessidade de adquirir cada peça desejada.

Para se tornar cliente e fazer parte desse grupo de mulheres modernas, que percebe que a tendência é se tornar cada vez mais sustentável e consciente no que diz respeito aos hábitos de consumo, é muito simples. A cliente deve ir até a loja e escolher dentre os diversos planos oferecidos aquele que mais encaixa ao seu perfil e começar a aproveitar dos benefícios de fazer parte dessa tendência global ou cadastrar-se via site e receber as peças no conforto do seu lar. Ao ser um assinante da Armário Ideal ela está dando adeus à um armário repleto de roupas que já não são mais utilizadas, seja por terem saído de moda, ou simplesmente por ter enjoado. Ter acesso a roupas diferentes, modernas e de qualidade nunca foi tão fácil.

De acordo com a metodologia previamente descrita, este capítulo apresenta o plano de marketing para uma empresa entrante, atuando no setor varejista de vestuário. O plano inclui análise situacional, análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT); objetivos de marketing; estratégias de marketing; plano de ação e métodos de controle e avaliação que permitirão que a empresa alcance seus objetivos estabelecidos.

4.1 ANÁLISE EXTERNA

A análise do ambiente externo feita para o plano de marketing da Armário Ideal teve como base o modelo apresentado por Aaker (2001). Segundo o autor, há quatro pilares centrais a serem avaliados em uma análise externa: ambiente, consumidores, mercado, concorrência. Além disso, foi acrescentado um quinto pilar, a análise dos fornecedores, pois estes serão cruciais para o sucesso do negócio e merecem aprofundamento.

4.1.1 Análise do ambiente

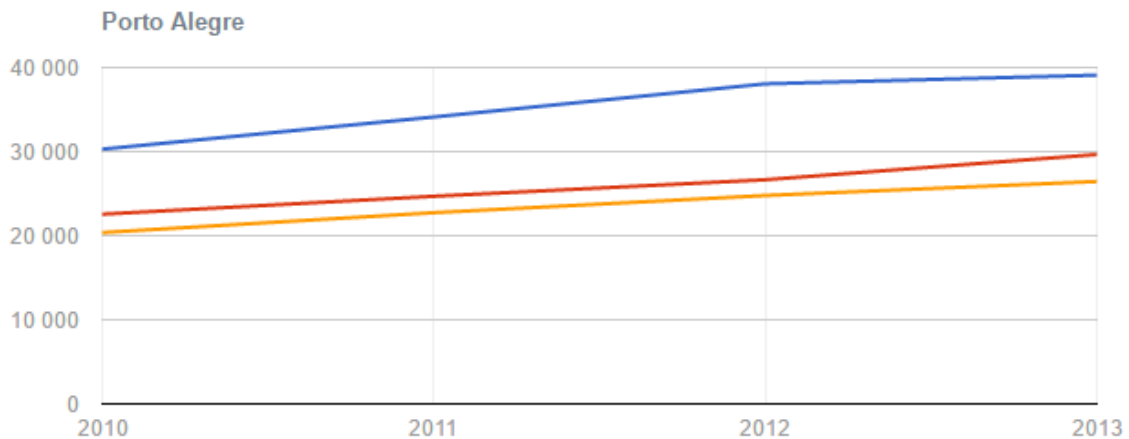
Nessa sessão serão apresentados os resultados sobre os aspectos, econômicos, socioculturais, tecnológicos, político-legais e demográficos, tendo em vista a sua relevância para o plano de marketing da Armário Ideal.

4.1.1.1 Aspectos econômicos

O produto interno bruto (PIB) per capita da cidade é cerca de 30% superior a medida do estado e 48% superior ao índice nacional. Entretanto, seu crescimento vem se mantendo em linha com esses pares, uma evolução de 30% nos últimos três anos avaliados.

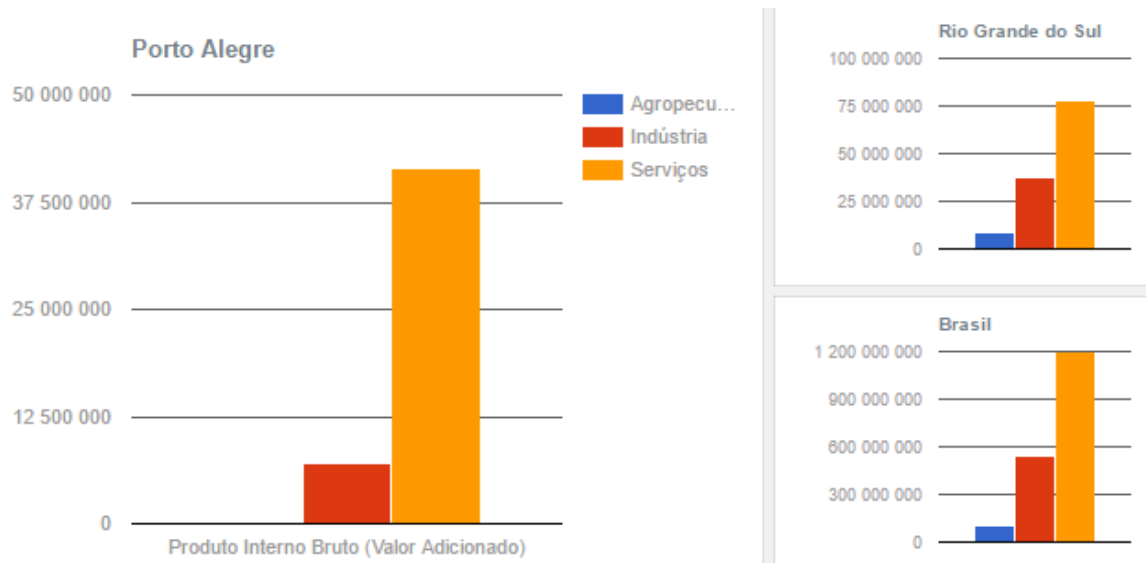
A economia da cidade de Porto Alegre é fortemente pautada no setor de serviços (85% do PIB gerado). Esse resultado é cerca de 20 p.p. superior a participação de serviços na representatividade da economia do estado do Brasil. Esses resultados caracterizam uma estrutura de geração de valor com elevado valor agregado e de crescimento estável.

Figura 3 – Evolução do PIB per capita em Porto Alegre em reais



Fonte: IBGE, 2013.

Figura 4 – Distribuição do PIB por segmento da economia



Fonte: IBGE, 2013.

4.1.1.2 Aspectos socioculturais

De acordo com Botsman e Rogers (2011), o compartilhamento de produtos e serviços está ocorrendo de maneiras, e em escalas, que nunca foram possíveis anteriormente, criando uma cultura e economia onde “o que é meu, é seu”. Cada vez mais, as pessoas estão usando o consumo colaborativo – compartilhamento tradicional, trocas, empréstimos, locações, doações e troca – por meio da tecnologia e de comunidades entre pares. Observa-se que o consumo colaborativo permite que as pessoas, além de perceberem os benefícios enormes de se utilizar um produto ou serviço sem o possuir, economizam dinheiro, espaço e tempo. Com base nessa dinâmica, o consumo colaborativo possui potencial de crescimento cada vez maior (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

Também de acordo com os autores Botsman e Rogers (2011), que foram pioneiros em cunhar o termo consumo colaborativo, percebe-se que este já não é mais uma tendência, e sim uma realidade. Os autores apontam que a crise econômica de 2008 foi o fator consolidador desse modelo, e cada vez mais, milhões de pessoas participam em todas as partes do mundo desse movimento.

As motivações para participar variam e podem ser a conveniência, a economia de dinheiro ou até mesmo a vontade de ser mais sustentável, mas o fato é que o consumo colaborativo instaura uma mudança no comportamento dos consumidores ao mostrar que suas

necessidades e desejos podem ser alinhados a um comportamento que é vantajoso não só para eles mesmos, mas também para a comunidade e o meio ambiente.

Podem surgir críticas ao consumo colaborativo como uma necessidade temporária, e que este passará por uma desaceleração ou até mesmo se desintegrar por completo assim que houver uma recuperação plena da economia e o poder de consumo voltar a prosperar. Entretanto, o consumo colaborativo não é impulsionado por apenas motivações que dizem respeito a contenção de gastos. O consumo colaborativo entrou em cena e foi percebido como um modelo que supera o tradicional consumismo, que é aquele onde compramos os produtos, utilizamos, e os jogamos fora (no caso do vestuário, há a sazonalidade e mudança de conceitos do que está na moda ou não), e depois compramos mais e assim o ciclo vai se repetindo. Apesar do modelo tradicional funcionar no curto prazo, ela não é sustentável e nem saudável no sentido econômico (BOTSCHAN; ROGERS, 2011).

Parte do poder do consumo colaborativo é que há muitos recursos – de mercadorias – para atender as nossas necessidades. O que precisamos é encontrar uma maneira de coordenar e derivar o valor delas. Deve-se pensar cada vez mais sobre o sistema em que o produto ou o serviço está inserido e entender todas as interfaces físicas e culturais que se cruzam para criar o contexto de uso (VEZZOLI; MANZINI, 2008).

4.1.1.3 Aspectos tecnológicos

Conforme Shirky (2008) aponta, o advento da internet e mídias online passaram a permitir uma coordenação de grupos em grande escala e a um baixo custo. Com a diminuição dos esforços necessários – a exemplo de tempo, dinheiro e empenho – a organização do esforço em grupo ficou mais fácil e eficiente. Essa queda dos custos transacionais está permitindo que grupos informais ajam com um grande alcance, podendo realizar tarefas complexas e grandiosas, sem uma hierarquia definida e sem motivo de lucro. Tudo isso se dá porque, com a internet, ficou mais fácil se reunir.

A pesquisa do Índice do Varejo Online 2011 aponta algumas tendências em termos de tecnologia para este segmento e mudanças ocorridas nos últimos anos:

- A popularização de dispositivos móveis de acesso a internet, como smartphones, tem aumentado nos últimos anos, e se faz necessária a adaptação do varejo a essa plataforma para incrementar as vendas.

- A comercialização da conexão em banda larga. Esse aspecto tem contribuído para o aumento de transações online e a possibilidade de serem desenvolvidos ambientes de compra com mais recursos.
- Surgimento das bandas 4G, internets capazes de alcançar 100 a 200 Mbps. Apesar de já presentes no Brasil, ainda estão em seus anos iniciais diferente de mercados mais maduros como EUA e Japão.

Uma tendência de intenso uso da internet foi verificada também pelo Ibope/NetRatings em junho de 2008, a qual apontava para um aumento no número de horas pelo internauta brasileiro mensalmente. A pesquisa revela que, em media, o brasileiro gasta 23 horas e 48 minutos na rede. Dessa forma, o brasileiro continuou a ser o internauta residencial que mais navegou entre os dez países medidos com a mesma metodologia: Estados Unidos, Austrália, Japão, França, Alemanha, Itália, Suíça, Espanha e Reino Unido. Os países que mais se aproximaram do tempo residencial médio do internauta brasileiro foram o Japão (21h34min), a França (20h23min) e os Estados Unidos (19h46min).

A pesquisa da Varejo Online 2011 ainda traz que como opção de pagamento, o cartão de crédito predomina. Segundo os dados divulgados, a opção é utilizada pelos consumidores em 55% das compras, enquanto a opção de pagamento em boleto bancário é escolhida em 32% das transações.

4.1.1.4 Aspectos político-legais

A legislação que trata do comércio eletrônico já se encontra madura, considerando o fato de ser um tópico relativamente novo. As legislações específicas começaram a surgir em 1998 com uma comissão de estudos criada pela Câmara dos Deputados para analisar o tema. Atualmente as matérias referentes à comercialização de produtos e serviços pelo ambiente da rede mundial de computadores são analisadas com base na Lei 672/99 do Senado Federal e a Medida Provisória 2.200/01 do Poder Executivo.

No ambiente político, destaca-se o interesse do Poder Executivo Federal em atuar de forma desenvolvimentista disseminando o uso da internet banda larga através do Plano Nacional da Banda Larga (PNBL) em parceria entre o Ministério do Planejamento e Ministério das Comunicações. O projeto objetiva popularizar a conexão de internet de

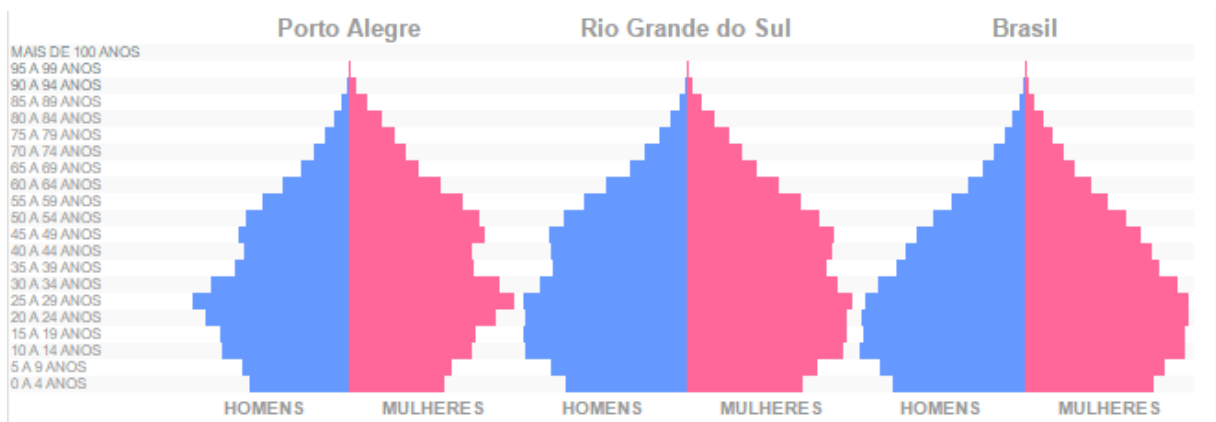
alta velocidade entre a população. Para isso, a Estatal Telecomunicações Brasileiras S.A (Telebrás), levará ao mercado de todo país, planos de instalação de internet com velocidade de 1 Mbps por um custo mensal de R\$ 35 para os usuários. Em estados que aceitem abrir mão das receitas do ICMS nesta transação, o valor pode chegar a R\$ 29, preços que chegam em média a metade do valor praticado hoje pelas operadoras privadas de telecomunicação.

4.1.1.5 Aspectos demográficos

A população Porto Alegrense, diferente da tendência brasileira, está estável. Enquanto no Brasil a população aumentou cerca de 12% nos últimos dez anos, Porto Alegre se manteve com modestos 4% de crescimento. Isso significa que não há perspectiva de crescimento de vendas oriunda de expansão demográfica.

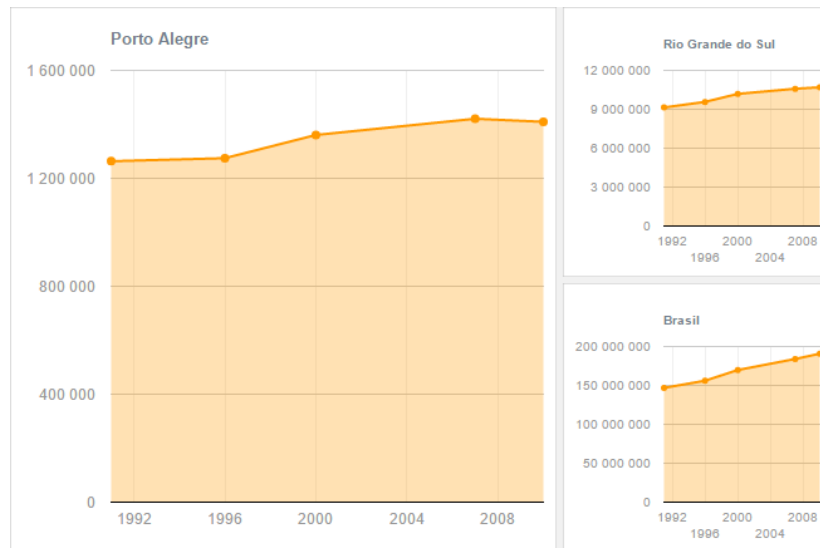
No que tange a pirâmide etária, verifica-se que a capital gaúcha está mais distante da realidade brasileira que o próprio estado do Rio Grande do Sul e se aproxima de distribuições de países desenvolvidos. Essa mudança indica envelhecimento da população a medida que a base se estreita e passa a se concentrar no meio da distribuição. Dentro do grupo de interesse (mulheres de 20 a 39 anos) verificou-se um público de 239mil potenciais consumidoras, 31% do total do público feminino. Os dados apontam para um movimento no sentido de amadurecimento da população que poderá ser aproveitado por companhias que consigam segmentar seu mercado para identificar as necessidades desse público.

Figura 5 – Distribuição Etária Comparada



Fonte: Censo Demográfico 2010 (IBGE, 2010).

Figura 6 – Evolução da População Comparada



Fonte: Censo Demográfico 2010 (IBGE, 2010).

4.1.1.6 Aspectos naturais

Segundo documentário “For the Love of Fashion”, produzido pelo National Geographic em 2016, o algodão é a fibra natural mais usada no mundo para a confecção de roupas e está em 35% de todas as peças produzidas. Se o percentual for aplicado nas 80 bilhões de peças compradas anualmente, chega-se a um montante de 28 bilhões de peças.

As fibras de algodão são provenientes de plantações que ocupam uma área de 3% do globo terrestre e que empregam 40 milhões de pessoas, em péssimas condições de trabalho, de extrema pobreza e insalubridade (LEE, 2009). Apesar disso, o algodão representa 16% da liberação de inseticidas no mundo – mais do que qualquer outra colheita (LEE, 2009).

Como consequência, o elevado uso de substâncias tóxicas implica na perda de muitas vidas humanas. A Organização Mundial da Saúde (OMS) indica que há cerca de três milhões de envenenamentos por pesticida a cada ano, resultando em 20 mil mortes, na maioria entre os pobres das zonas rurais dos países em desenvolvimento. Os dados coletados apontam para um grave problema global na base de produção da indústria de vestuário.

4.1.2 Análise do consumidor

Em relação à pesquisa qualitativa, verificou-se que as principais funcionalidades que a empresa deverá possuir são: espaço físico com ótima higienização do local e das roupas,

catálogo online contendo as roupas disponíveis na loja, juntamente com a descrição e medidas das mesmas. Também foi identificado que o público alvo tem interesse em receber informativos com a disponibilidade de novas roupas na loja, e que um consultor de moda é muito bem-vindo para dar apoio à escolha e agregaria valor ao serviço.

Sobre a problemática de ir para festas ou bares com a mesma roupa em um curto espaço de tempo observou-se que “[...] *quando saio com algo mais básico, como um jeans, aí não tem problema repetir.*” assinalando que o mercado de roupas básicas pode não ser um mercado atrativo para esse modelo de negócio. O mesmo comportamento foi observado para acessórios, como brincos, pulseiras e anéis.

O ambiente online já é parte da jornada de consumo das jovens consumidoras, apesar da compra normalmente ocorrer na loja física o online apresenta-se como porta de entrada e apoio a decisão. *“Gosto muito de “garimpar” peças em brechós e páginas online, pois consigo ter uma ideia do que a loja oferece e comparar perfis de lojas diferentes”.*

Foi observado que para a compra no PDV, o comportamento que predominou foi ir acompanhada, normalmente de amigas. Isso ocorre, segundo as entrevistadas, para ter uma segunda opinião sobre a peça e criar um sentimento de segurança sobre a compra. Outro ponto citado desse apoio foi auxílio para combinações, *“quando escolho uma peça, não penso só nela, mas me vem na cabeça várias combinações que consigo fazer com ela e minhas amigas me ajudam”*, logo se sugere desenvolver a funcionalidade no site da empresa.

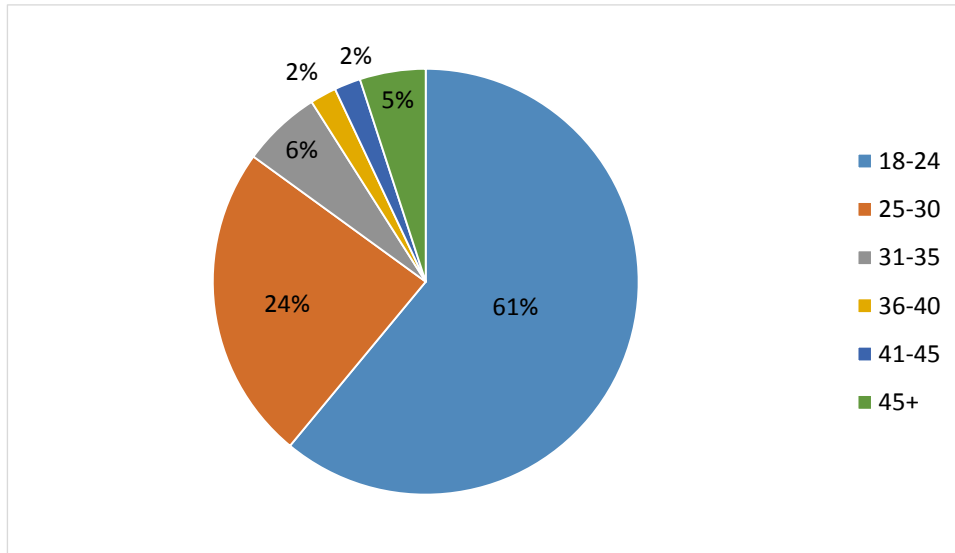
A perspectiva sustentável também surgiu como um adicional de valor do serviço sobre a óptica de consumo responsável *“Gosto da ideia de brechós não só pela economia, mas também enxergo neles uma forma de poluir menos, agredir menos o ambiente”*. Esse ponto pode ser utilizado nos canais de comunicação para atingir diferentes valores do público-alvo.

O serviço proposto pela Armário Ideal foi visto como positivo, entretanto foi citado como complementar. *“Não deixaria de comprar roupas eventualmente para as minhas saídas, mas se tivesse acesso a esse serviço reduziria bastante. Imagina se não consigo a peça que gostei para o dia da festa? Um problemão.”* sinalizando que premissas de ticket médio devem ser conservadoras e um sistema de reservas poderia mitigar parte desse risco.

Sobre o momento de escolha da roupa para saída, foi verificado um comportamento bem diverso. Para eventos menores, como happy hour com amigos ou festas ordinárias do final de semana são escolhidas as peças um dia antes da ocasião ou no próprio dia. No caso de eventos mais importantes a peça chega a ser pensada com um mês de antecedência.

Os resultados da pesquisa quantitativa aplicada foram tabulados em Microsoft Excel e analisados de acordo com sua distribuição, avaliações estatísticas foram reduzidas tendo em vista o tamanho limitado da amostra. O roteiro completo está presente no Apêndice B.

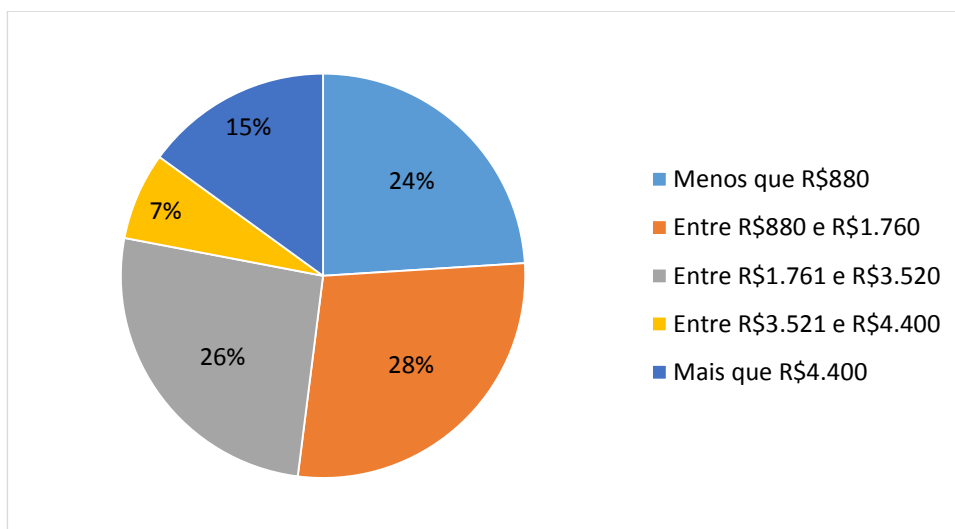
Gráfico 1 – Faixa etária



Fonte: elaborado pelo autor.

O público respondente foi majoritariamente jovem (85% dele se encontra até 30 anos de idade). Isso pode proporcionar uma visão condicionada dos resultados da *survey* e apontar preferências dessa faixa etária. Para uma visão mais profunda da diferença entre as necessidades do público mostra-se necessária uma pesquisa com amostragem por cotas.

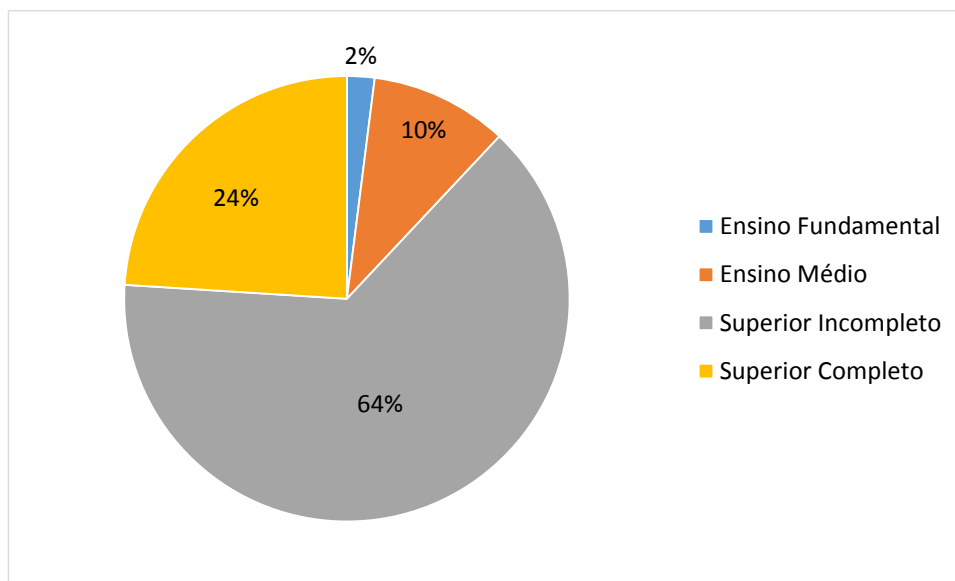
Gráfico 2 – Renda individual



Fonte: elaborado pelo autor.

A amostra se dividiu em quatro quadrantes bastante similares, o primeiro deles cobre respondentes com renda inferior a R\$880, verificada em sua maioria no público mais jovem. O segundo *quarter* contemplou remuneração de um a dois salários mínimos e os dois *quarters* remanescentes apresentaram remuneração superior a R\$3.521. Isso indica poderes de consumo bastante distintos entre os públicos, pois no cenário de até um salário mínimo gastos com vestuário provavelmente dependeriam em algum grau de auxílio familiar.

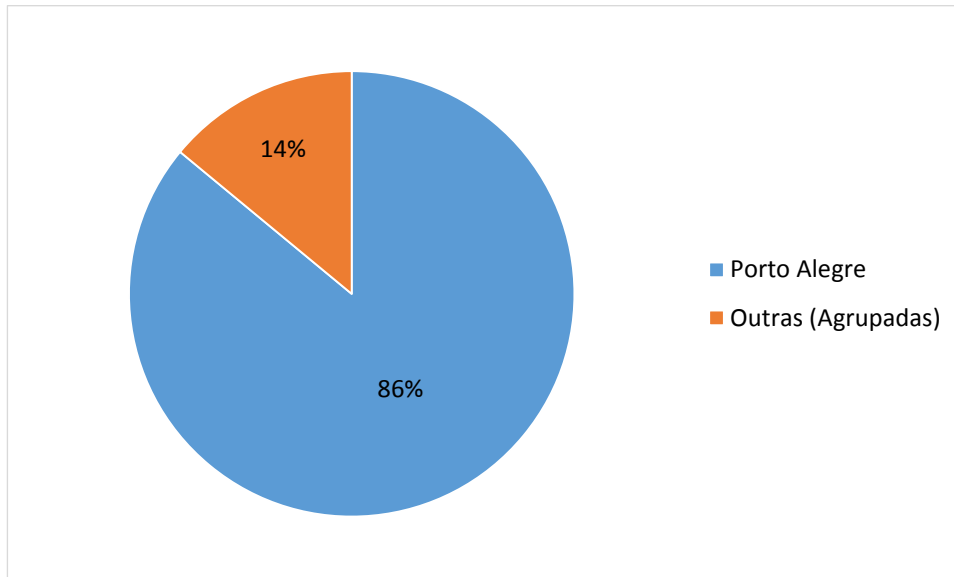
Gráfico 3 – Grau de instrução



Fonte: elaborado pelo autor.

A maior parte da amostra encontra-se em ambiente universitário, o que pode ser um reflexo da idade do público (predominantemente jovem). A remuneração apresenta evolução de acordo com o grau de instrução, sendo que 42% das respondentes com ensino superior afirmam receber mais de R\$3.500.

Gráfico 4 – Local da residência

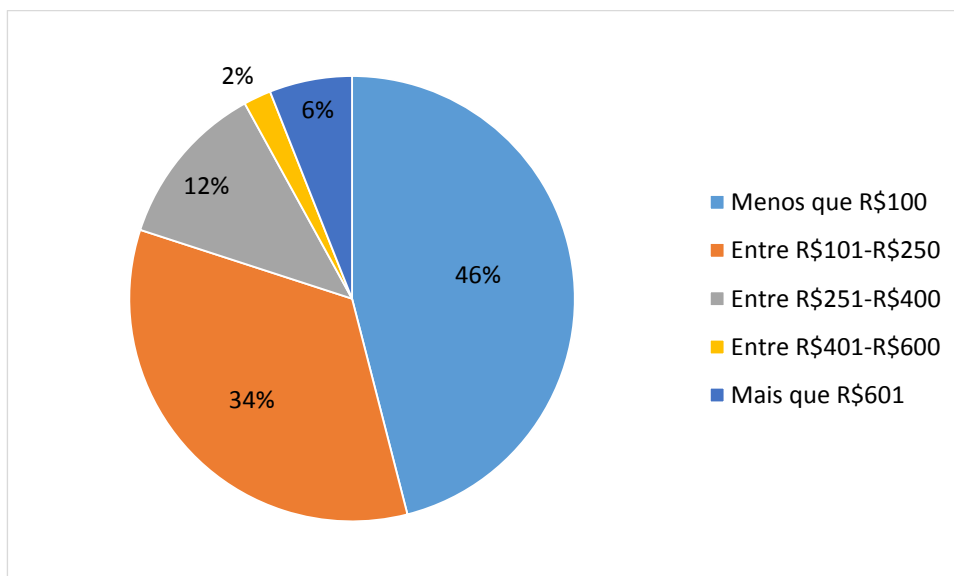


Fonte: elaborado pelo autor.

Porto Alegre se apresentou como o município de maior incidência. Os demais resultados foram agrupados por apresentar alta dispersão. Entre os municípios agrupados foram verificados: Canoas, Cachoeirinha, Gravataí, São Leopoldo e Guaíba.

Apesar de não abordadas questões de trânsito diário, durante as entrevistas qualitativas verificou-se comum movimentação de regiões metropolitanas para a cidade de Porto Alegre.

Gráfico 5 – Gastos mensais com vestuário

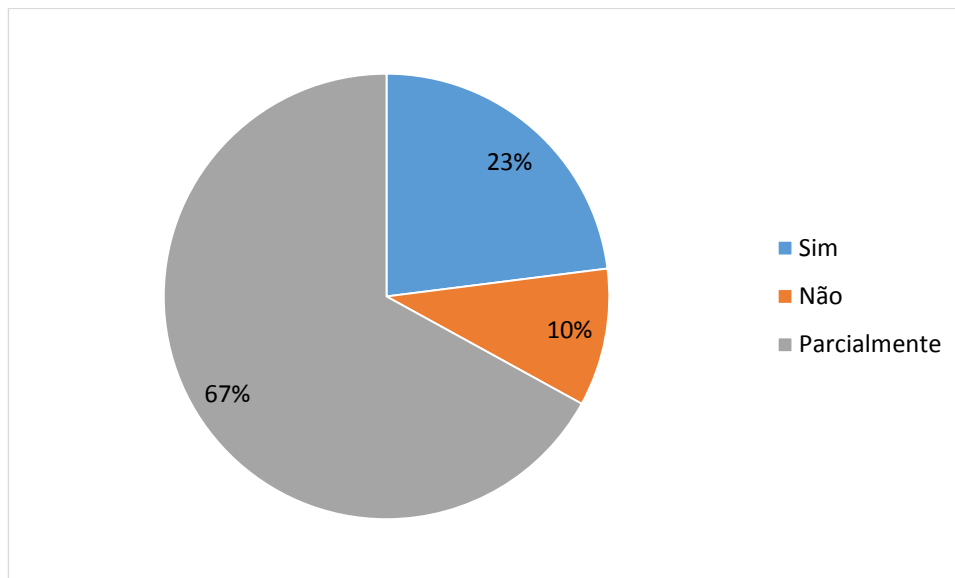


Fonte: elaborado pelo autor.

Metade do público entrevistado aponta gastos inferiores a R\$100, isso pode indicar que suas compras são mínimas. Isso pode ocorrer devido a restrição orçamentária de grande parte da amostra vinculada a um público jovem e em início da carreira. Há também um nicho que costuma gastar valores superiores a R\$250 que representa cerca de 20% do público, normalmente ocupado por mulheres com nível superior completo com mais de 30 anos.

Dados secundários apontam tendências de consumo com vestuário na faixa de 10 a 15% de sua renda mensal. Com base nessa informação, pode-se presumir que gastos superiores a R\$250/mês devem estar em linha com salários superiores a R\$2.500.

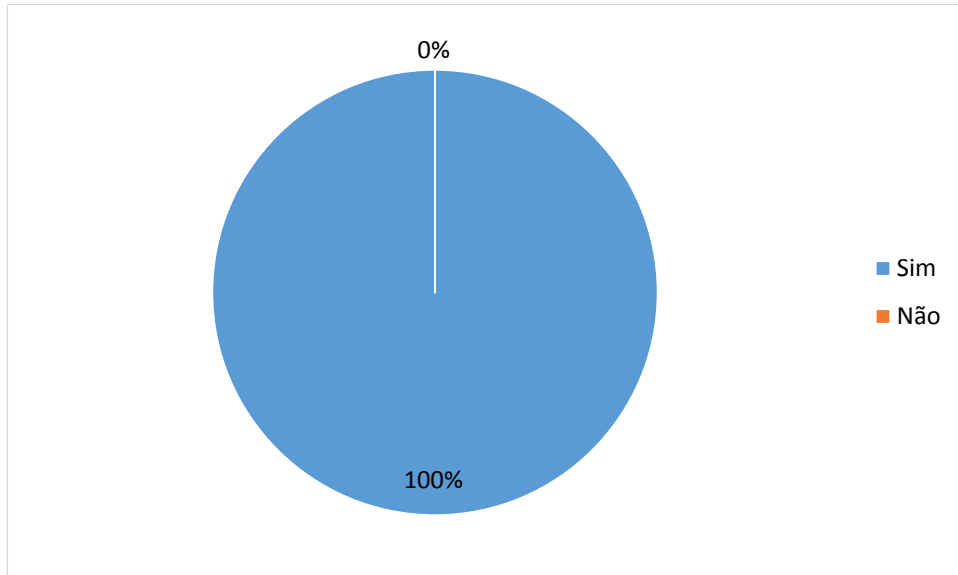
Gráfico 6 – Se se sente bem com as roupas que possui



Fonte: elaborado pelo autor.

Apenas 10% das respondentes não se sentem bem com suas opções de roupa hoje, entretanto quase 70% consideram-se parcialmente satisfeitas com suas opções. Isso pode ser reflexo da constante troca das coleções que incentiva a troca frequente de peças por meio de comerciais.

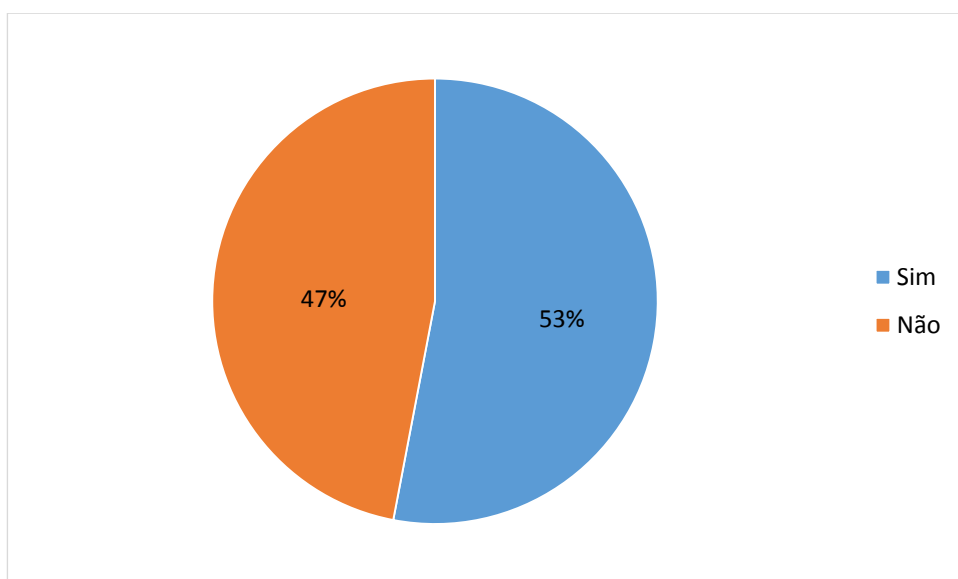
Gráfico 7 – Se já se sentiu sem opções do que vestir



Fonte: elaborado pelo autor.

A resposta unânime a questão está no cerne do problema que a Armário Ideal procura sanar. Fora verificado em questões anteriores que a predisposição financeira para amenizar esse sentimento varia de acordo com o momento da vida e a própria ocasião em que a pessoa está engaja influenciam a intensidade desse sentimento.

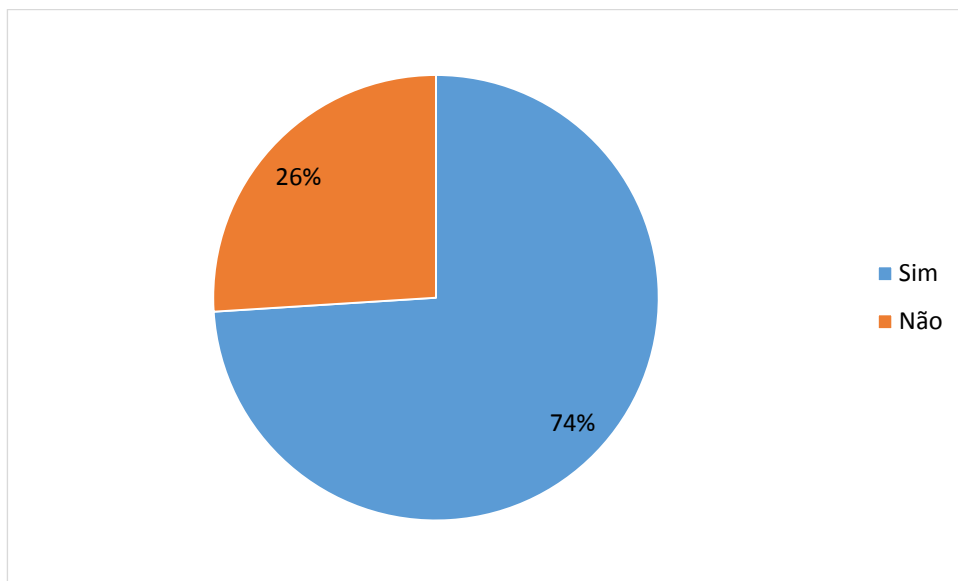
Gráfico 8 – Se se sente incomodada em repetir peças de roupa



Fonte: elaborado pelo autor.

Metade do público entrevistado não reconhece o problema que o negócio se propõe a sanar como um problema. Entretanto, nas entrevistas qualitativas foi verificado que o público distingue as peças em duas categorias: “roupas coringas” e “roupas de festa”. O primeiro grupo contempla blusas, calças jeans e vestidos casuais que normalmente são utilizados também durante o dia, enquanto o segundo grupo contém peças dedicadas a eventos, bares e festas.

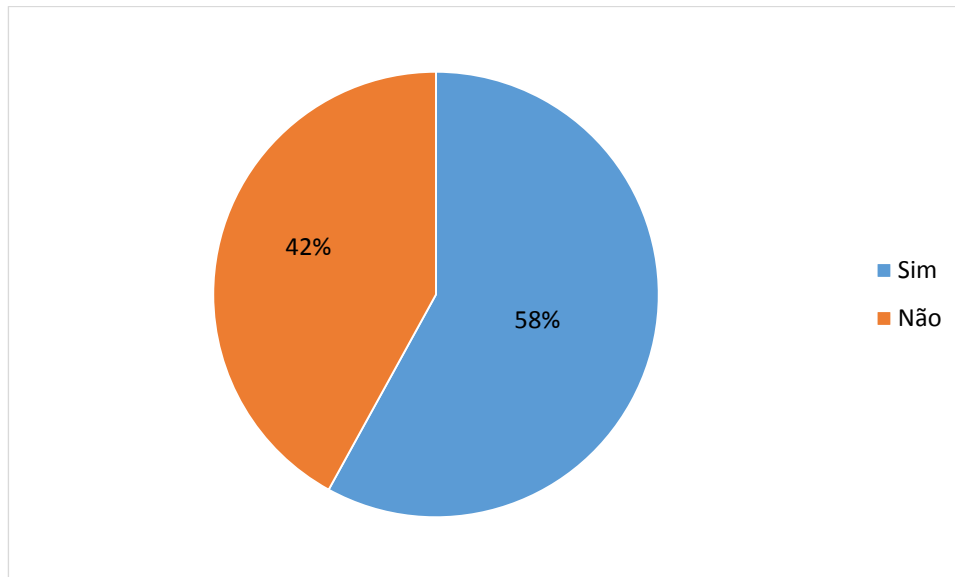
Gráfico 9 – Se já pediu roupas emprestadas



Fonte: elaborado pelo autor.

O comportamento de trocar roupas com conhecidas é comum no universo feminino. Isso provavelmente está atrelado com o desconforto em utilizar as mesmas roupas nos mesmos tipos de ocasião. Pode ser também uma forma de experimentar estilos e cortes diferentes sem precisar investir na compra de uma nova peça.

Gráfico 10 – Se já considerou alugar roupas ou invés de comprar



Fonte: elaborado pelo autor.

A possibilidade de alugar uma peça foi inferior ao comportamento de pedir a uma amiga uma peça emprestada. Isso pode ser resultado de limitadores financeiro, mas também da conveniência da ocasião. Durante as entrevistas uma das jovens revelou “Nós (se referindo a ela e amigas) gostamos de nos reunir todas e aí acaba acontecendo de uma troca com a outra.” indicando que a conveniência da situação é um fator de peso.

4.1.3 Análise do mercado

Segundo Kotler (1998, p.31), “[...] um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo. O mercado do vestuário no Brasil é um mercado sólido que mesmo após alta nas taxas de juros e recessão econômica mantém crescimento por meio de estratégias alternativas como cartões de crédito corporativos e expansão para mercados online.

No relatório fornecido pelo SEBRAE (CONEXÃO, 2013), o desejo de renovar o guarda-roupa seduzia cada vez mais o consumidor brasileiro. Ao final de 2013, cada cidadão encerrou o gasto médio com roupas e acessório em R\$ 786, valor 17% maior do que em 2012, que foi de R\$ 670. Em relação ao crescimento de 17%, cabe ressaltar que o mesmo ficou

acima da inflação do período, que foi de 5,84%. As maiores fatias de consumo estão nas mãos das classes B e C, cada uma com 40% de potencial de compra. Esse valor reajustado pela inflação do período chegaria a aproximadamente R\$955 em 2017.

Segundo Pietro Gandolfi, diretor da A.T. Keaney, devido a uma maior percepção de valor à moda que a classe média passou a ter nos últimos anos, o Brasil tem ampliado o mercado do vestuário na América do Sul. Pietro acrescenta que o país deve continuar evoluindo, e em breve ultrapassará o Chile, o terceiro colocado no mundo (CONEXÃO, 2013).

O vestuário no Brasil é um mercado que movimentou R\$ 150 bilhões em 2015, sendo a categoria número 1 em volume de vendas no e-commerce. Do total de consumidores, 58% são mulheres, sendo 63% entre 25 e 44 anos de idades (GOOGLE, 2015). Isso indica que o e-commerce vem ganhando espaço como canal de consumo.

Apesar da crise econômica no mercado brasileiro, foi realizado pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e pelo SPC Brasil (2015) e um estudo visando identificar que tipo de despesas o consumidor pretende cortar e quais hábitos de consumo deveriam sofrer alterações, foi identificado que apesar da crise, era inexpressiva a intenção de reduzir as compras no segmento de vestuário para o segundo semestre de 2015. Questionados sobre os planos para os próximos seis meses, sete em cada dez entrevistados (71,9%) pretendiam manter seu padrão de consumo no que tange vestuário e calçados. (CNDL; SPC BRASIL, 2015).

Dados da consultoria Euromonitor, divulgados na Revista Exame online em janeiro de 2014, o faturamento do chamado mercado de moda no Brasil (que inclui sapatos, roupas, jóias, óculos, dentre outros) quadruplicou na última década, chegando a 140 bilhões de reais em 2013, fazendo com que o Brasil saísse da 14ª para a oitava posição entre os maiores mercados de moda do mundo. Neste mercado desponta o consumo com vestuário (LEAL, 2014).

Dados que corroboram para aceitação do e-commerce foram divulgados pela E-bit. De acordo com uma pesquisa de 2016, em 2015 o e-commerce brasileiro movimentou R\$41,3 bilhões, um aumento nominal de 15,3% se comparado ao registrado em 2014.

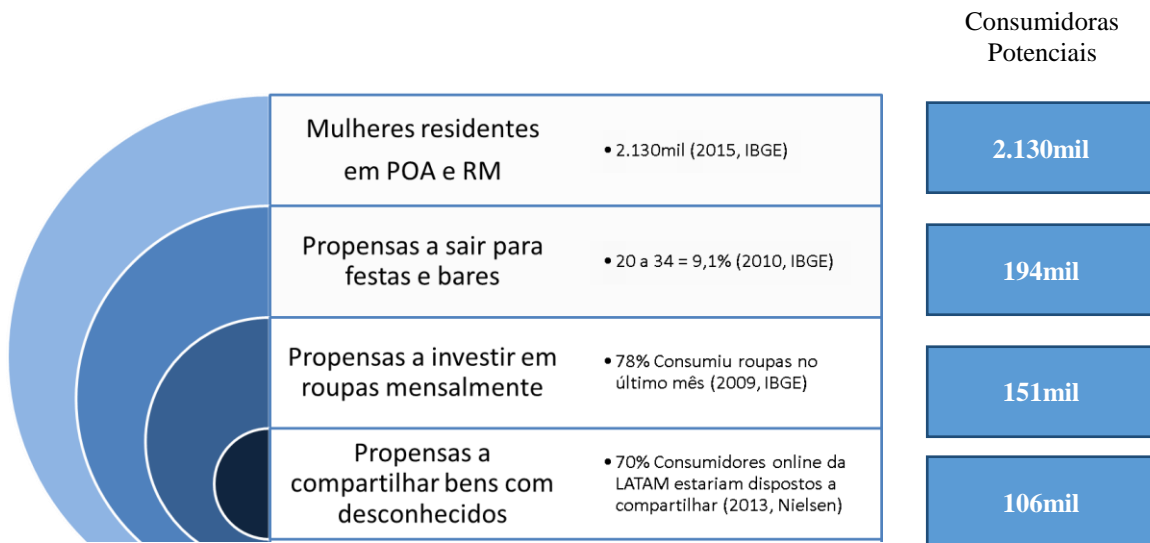
4.1.3.1 Segmentação de mercado

A segmentação de mercado segundo Kotler (1999) tem como objetivo auxiliar a empresa a definir e limitar o seu público alvo para que, com isso, possa atingir de forma mais

eficiente aquele nicho identificado pela mesma. Para segmentar e definir o público-alvo identifica-se o mercado total e este é dividido progressivamente em grupos menores que possuem características em comum.

Segmentar o mercado tem o objetivo nesse trabalho caracterizar o mercado de atuação da Armário Ideal e identificar o tamanho do mesmo, simulando potenciais de penetração.

Figura 7 – Segmentação de mercado da Armário Ideal



Fonte: elaborado pelo autor.

O preço da assinatura do produto não foi definido, pois será necessária validação da estrutura de custos da organização para sua decisão final. Para fins de estimação do tamanho total do mercado, entretanto, foram traçados três cenários distintos de preço com base nos gastos médios com vestuário das prospectas entrevistadas: R\$150, R\$200 e R\$250 sobre o mercado alvo de 106 mil consumidoras.

Tabela 2 – Estimativa de tamanho do mercado

Preço Médio	Premissas de Adoção do Serviço			
	2%	4%	6%	8%
R\$ 150	R\$ 3,8	R\$ 7,6	R\$ 11,4	R\$ 15,3
R\$ 200	R\$ 5,1	R\$ 10,2	R\$ 15,3	R\$ 20,4
R\$ 250	R\$ 6,4	R\$ 12,7	R\$ 19,1	R\$ 25,4

Fonte: elaborado pelo autor, valores em milhões.

Com base nessa análise de cenários acredita-se que o tamanho desse mercado anualizado na região de Porto é de cerca de R\$13 milhões (P.méd. R\$200 e 5% Adoção).

4.1.3.2 Avaliação do público: 5W

Quadro 3 – Avaliação do Público (5W)

<p>WHO - Quem são os consumidores potenciais? A necessidade foi deflagrada em diferentes faixas etárias do público feminino. A frequência de utilização mostrou-se potencialmente mais elevada para consumidoras mais jovens e o valor a ser pago por elas oscilava entre R\$100 e R\$250. Entretanto, há um segundo mercado a ser explorado de um público mais velho com menor utilização e disposta a pagar mais pelo serviço.</p> <p>WHAT - O que os consumidores fariam com o serviço? A principal ocasião a ser utilizada seria para saídas noturnas sejam elas formais (ex. jantar romântico), sejam informais (bares e pubs). A descrição geral para que o serviço tenha valor gira em torno da ideia de ocasiões em que elas não gostariam de repetir uma roupa usada há pouco tempo. Em geral isso não é um problema no dia-a-dia ou mesmo em encontros casuais durante o dia segundo as entrevistadas.</p> <p>WHY - Por que os consumidores escolhem o serviço? Há duas principais razões para escolha do serviço. Para pessoas que costumam comprar novas peças com frequência pode significar uma economia financeira, uma vez que com um plano de assinatura a usuária terá livre acesso aos modelos. Para pessoas que costumam comprar menos roupas, o serviço não necessariamente será mais barato que suas compras habituais, porém oferecerá enorme versatilidade na hora de vestir. Uma terceira razão citada, foi a redução do impacto ambiental decorrente do compartilhamento.</p>	<p>WHERE- Onde os consumidores consumiriam o serviço? As potenciais clientes comentaram que normalmente fariam uso em casa, talvez no salão de beleza. Citaram também gostam de consultar as amigas no momento da escolha da peça e normalmente utilizam chats como Facebook ou Whatsapp para pedir opiniões.</p> <p>WHEN - Quando os consumidores comprariam o serviço? E quando utilizariam? Elas não enxergam problemas em assinar planos pela internet, pois parte já controle suas contas dessa forma e já comprou via web. A recomendação de alguma conhecida seria fundamental no momento de decidir assinar e um plano de devolução do dinheiro caso o serviço não seja satisfatório também foi citado como proposta.</p> <p>Sobre a utilização, elas citaram que gostariam de um sistema de pronta entrega. A decisão de sair para uma festa ou bar normalmente ocorre no dia ou com um dia de antecedência. Seria necessário agilidade na entrega e um canal para comunicação rápida.</p>
--	---

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.4 Análise da concorrência

Atualmente no mercado gaúcho não há concorrentes diretos para o segmento de clientes e modelo de negócios propostos pela Armário Ideal. Para fins de comparação, foram utilizados concorrentes de outros estados, entretanto os mesmos não oferecem uma ameaça direta para o negócio, visto que atuação destes é local apesar de serem negócios digitais.

Quadro 4 – Análise da Concorrência

Concorrente	Roupageca	HouseofBubbles	Entre Nós
Variedade de produtos	Fraco/ Poucas opções de roupas disponíveis.	Forte/ Possui bastante diversidade de roupas.	Fraco/ Poucas opções de roupas disponíveis.
Serviços oferecidos	Fraco/ Não há serviços adicionais além do aluguel de roupas.	Médio/ Possui serviço de lavanderia no valor de R\$ 14,00.	Fraco/ Não há serviços adicionais além do aluguel de roupas.
Preços	Planos mensais variam entre R\$ 100,00 e 200,00.	Planos mensais variam entre R\$ 100,00 e 300,00.	Planos mensais variam entre R\$ 80,00 e 260,00.
Condições de pagamento	Somente dinheiro.	Dinheiro, cartão de crédito.	Somente dinheiro.
Mercado de Atuação	Niterói - RJ	São Paulo - SP	Pinheiros - SP
Horário de Funcionamento	De quarta à sábado, das 9h às 19h.	De segunda à sexta, das 11h às 20h.	De segunda à sexta, das 9h às 18h.
Propaganda	Site, Facebook e Instagram.	Facebook e Instagram.	Instagram.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para avaliar as formas substitutas de atender a necessidade dos consumidores foram analisados também os ambientes onde usualmente são feitas as compras de vestuário (grandes lojas de departamento e lojas de aluguel) e avaliado como a Armário Ideal se diferencia deles. Para essa análise foi utilizado o método fatores críticos de sucesso.

Os fatores críticos de sucesso são uma ferramenta para comparar a empresa em questão com seus concorrentes, pontuando os seus pontos fortes e fracos para evidenciar onde estão as principais diferenças. Esse modelo foi elaborado com base nas entrevistas em profundidade realizadas com potenciais usuárias do serviço e interpretação dos autores do estudo.

Dentre os pontos fortes, a empresase aproximaria das lojas de aluguel na perspectiva de preço, pois sua proposta é se mostrar mais econômica ao varejo convencional para o cliente. O catálogo online seria uma característica normalmente utilizada pelo varejo (grandes lojas de departamento) e que seria adotado pela Armário Ideal para reduzir a necessidade de visitas presenciais à loja e aumentar as chances de primeiro contato do cliente. Já o sistema de entrega será um diferencial frente ao varejo, porém lojas de aluguel normalmente possuem esse serviço de forma opcional.

Acredita-se que esse sistema de entrega seja mais útil ao cliente caso a empresa conte com site, característica pouco presente em lojas de aluguel segundo às entrevistadas. Por fim, a atualização de coleções é uma das expectativas do cliente para lojas de vestuário, nesse quesito a Armário Ideal estaria entre o grande varejo e brechós, pois contaria com aquisições a cada estação com base em instrumentos de *feedback* dos usuários.

Quadro 5 – Fatores Críticos de Sucesso (Pontos Fortes)

Característica Avaliada	Armário Ideal	Comércio Varejo	Lojas Aluguel
Preço acessível: devido ao rateio do custo entre usuários	Forte	Fraco	Médio
Catálogo online: sem necessidade de visitar loja física para escolher	Forte	Forte	Fraco
Agilidade na entrega: possibilidade de entregar em casa em 24h	Forte	Fraco	Médio
Peças atualizadas constantemente: coleta de opinião do público	Forte	Forte	Médio

Fonte: elaborado pelo autor.

A existência de apenas uma loja física pode limitar o acesso ao público se comparada a redes varejistas ou mesmo lojas de aluguel com múltiplas sedes, portanto avaliada como pontofraco. Outros dois pontos que tomaram destaque foram: desconfiança sobre qualidade e a higienização das peças. Eles foram avaliados como importantes, e a empresa entraria no mercado tal como brechós ou roupas de aluguel na percepção do cliente.

Por fim, a mensalidade acarretaria em uma despesa fixa para o usuário e que poderia restringir suas opções de trocar para outros serviços ou mesmo para aquisição de novas peças, logo foi avaliado como um ponto fraco do modelo de negócio.

Quadro 6 – Fatores Críticos de Sucesso (Pontos Fracos)

Característica Avaliada	Armário Ideal	Comércio Varejo	Lojas Aluguel
Inexistência de ambiente físico próximo ao consumidor	Fraco	Forte	Médio
Desconfiança sobre qualidade da higienização do produto	Médio	Forte	Médio
Desconfiança sobre a qualidade dos produtos	Médio	Forte	Médio
Mensalidade cria um <i>switchingcost</i> para o usuário	Fraco	Forte	Forte

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.5 Análise dos fornecedores

A Armário Ideal trabalhará com fabricantes de grifes nacionais, cujas roupas são de alta qualidade e alinhadas com as últimas tendências da moda. Os fornecedores são a Iodice e Illicito, que estão localizadas em São Paulo – SP, a Missbela em Colatina-ES e a Anselmi em Farroupilha – RS.

Apesar de nenhum fornecedor estar localizado na região de Porto Alegre – RS, a vantagem que se tem em trabalhar com os citados acima são a das peças produzidas por eles já estarem consolidadas no mercado do gaúcho, e o público alvo que se pretende atingir com a Armário Ideal ter conhecimento da marca e da qualidade a ela relacionada.

Com exceção da Anselmi, cuja linha de produtos é focada em malha, os demais fornecedores possuem uma ampla variedade de produtos, como blusas, calças, coletes, jaquetas, casacos, vestidos, saias, shorts, etc. A Anselmi possui dentre as roupas de malha, uma grande variedade de peças, cuja qualidade é reconhecida pelo público feminino.

Foram analisadas 198 peças mais vendidas da última coleção dentre os quatro fornecedores, e o valor monetário total foi de R\$ 21.722,74 (média de R\$ 80,15 por peça).

Em relação ao prazo de entrega dos produtos e frete cada distribuidor trabalha de uma maneira. A Iodice, Illicito e Anselmi não enviam os produtos, sendo necessário que os sócios da Armário Ideal busquem os produtos diretamente nos seus centros. A Missbella trabalha com envio de produtos via transportadora, e o tempo de entrega leva em média 8 dias úteis após faturamento do pedido, e o valor do frete varia entre 2% a 4% do valor de compra.

Algumas vantagens percebidas na busca das roupas diretamente nos centros de atacado incluem poder analisar fisicamente a qualidade do tecido, texturas e caimento.

Tabela 3 – Análise dos Fornecedores

Fornecedor	Iodice	Missbella	Anselmi	Ilicito
Principais produtos	Ampla variedade de produtos.	Ampla variedade de produtos.	Malhas	Ampla variedade de produtos.
Localização	São Paulo - SP	Colatina - ES	Farroupilha - RS	São Paulo - SP
Preço médio por peça	R\$ 79,04	R\$ 59,06	R\$ 103,89	R\$ 81,03
Condições de pagamento	30/60/90	30/60/90	30/60/90	30/60/90
Prazos de entrega	É necessário retirar os produtos diretamente no centro de vendas.	8 dias úteis.	É necessário retirar os produtos diretamente no centro de vendas.	É necessário retirar os produtos diretamente no centro de vendas.
Pontos Fortes	Variedade de produtos, boa qualidade, reconhecimento da marca pelo público alvo.	Variedade de produtos, boa qualidade, reconhecimento da marca pelo público alvo.	Malhas de alta qualidade, e reconhecimento no território nacional.	Variedade de produtos, boa qualidade, reconhecimento da marca pelo público alvo.
Pontos Fracos	Não possui envio de produtos.	Prazo de entrega.	Trabalha apenas com malhas.	Não possui envio de produtos.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 ANÁLISE INTERNA

Ainda não constituída formalmente, a ideia dos empreendedores por trás da Armário Ideal é lançar a empresa em 2018. O modelo de negócio será um e-commerce com a disposição de uma loja física para apresentação das peças e possível experimentação. Na loja não haverão vendedores propriamente ditos, a ideia é contar com o apoio de um consultor de vendas para apoiar a decisão da consumidora e sugerir combinações de peças.

A loja física será inaugurada a título de experimentação, pois se imagina que ela gere maior credibilidade à empresa entrante no mercado. Ela se mostra como uma opção atrativa, pois os custos de aluguel serão vinculados ao faturamento líquido da empresa e deverão permanecer abaixo do valor de acordo com a expectativa dos empreendedores. Essa parceria foi resultado da negociação dos empreendedores na aquisição de parte da loja que se encontrava no ponto.

A plataforma online de comércio eguirá um modelo similar ao HouseofBubbles, empreendimento americano que visa atender a mesma necessidade. Nele são apresentadas em formato de catálogo as peças disponíveis com fotografias e medidas descritas. Caso esteja

indisponível, a previsão da disponibilidade. Imaginasse lançar uma versão somente com as funcionalidades básicas transacionais (cadastro, reserva e canal de comunicação) e desenvolve-lo sobre os feedbacks dos usuários.

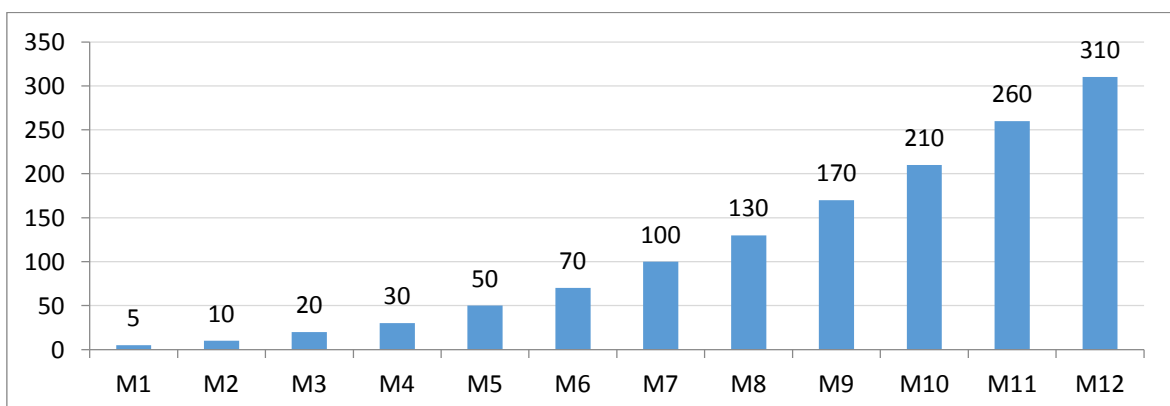
O montante aportado no negócio será de cerca de R\$230mil no primeiro ano de operação. Como estratégia de alocação dos recursos em marketing, espera-se limitar o orçamento da divisão a 10% do faturamento do negócio. Uma vez que o orçamento de receita da empresa gira em torno de R\$270mil para o primeiro ano, o orçamento de marketing deverá ser limitado a R\$27mil.

Os principais pontos que merecem atenção dentro do modelo de negócio são: a dificuldade na definição do mix de produtos, uma vez que a estrutura do negócio não conta com ninguém com experiência no mercado de vestuário. Imaginasse um consultor externo para realizar as primeiras compras.

Além disso, a estimativa com investimentos em estoque e sua manutenção deverá ser de aproximadamente R\$100mil no primeiro ano do negócio. Como o prazo de pagamento dos fornecedores para pedidos relativamente pequenos é de 30 ou 60 dias haverá necessidade de cerca de R\$60mil de capital de giro para manter o negócio.

A operação contará com a atuação de três sócios que não serão remunerados, sendo recompensados com base nos dividendos distribuídos pela empresa nos anos seguintes. Isso permitirá que o payback seja atingido em cerca de dez meses caso as metas de vendas sejam atingidas e o orçamento de despesas não seja extrapolado.

Figura 8 – Projeção Base de Clientes, Armário ideal

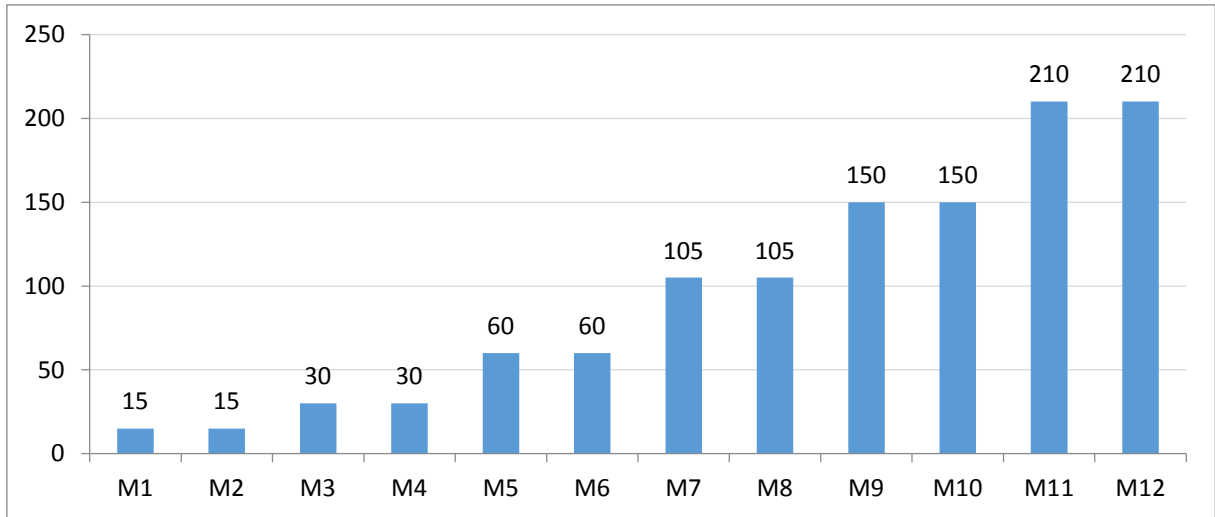


Fonte: elaborado pelo autor, dados cedidos pelos empreendedores.

Para que as clientes tenham variedade de peças à disposição, estimou-se que para cada usuária é necessário ter 3 peças com menos de seis meses de utilização. Dessa forma, os

pedidos de compra serão feitos mensalmente. Como consequência, haverá um aumento no valor dos pedidos, porém reduz também o risco de não atingir a meta de vendas e permanecer com estoque depreciano.

Figura 9 – Volume de peças por pedido, Armário Ideal



Fonte: elaborado pelo autor, dados cedidos pelos empreendedores.

4.3 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT pelo ponto de vista de Dornelas (2001) permite ao administrador realizar um cruzamento entre os fatores do ambiente externo com o ambiente interno da organização, visando facilitar a visualização de oportunidades e ameaças existentes para o negócio. A partir dessa análise, a empresa é capaz de identificar suas forças e fraquezas internas, podendo dessa forma conhecer seus diferenciais, e onde deve alocar os esforços para mitigar suas fraquezas.

Ainda de acordo com Dornelas (2001), a melhor análise que poder ser realizada, é a do próprio empreendedor, entretanto a mesma deve ser feita com muita franqueza. Após a realização da análise SWOT na empresa, será possível realizar projeções futuras, visto que o gestor terá em suas mãos um retrato da situação atual do negócio, com informações próprias, e de mercado. O Quadro 7 apresenta a análise SWOT realizada para a Armário Ideal.

Quadro 7 - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
Modelo de negócio permite que o público alvo possua sempre roupas diferentes, pagando um valor fixo por mês.	Dificuldades na decisão de quais peças devem ser adquiridas.
A loja oferece um amplo mix de produtos.	Poucos recursos financeiros disponíveis para aquisição inicial de roupas, e necessidade de captação de novos clientes.
Não há concorrentes diretos no mercado gaúcho para o negócio.	Equipe incompleta. Não há um consultor de moda definido no quadro de funcionários.
Produtos oferecidos são de alta qualidade e de marcas reconhecidas no mercado da moda nacional.	
Oportunidades	Ameaças
Setor do vestuário apresenta pouca elasticidade em período de recessão.	Sazonalidade e giro constante da moda.
Dentre os hábitos de consumo feminino, moda está sempre presente, representando até 15% dos gastos mensais.	Modelo de negócio de assinatura de roupas é relativamente novo no Brasil.
Adoção do consumo colaborativo cada vez mais em alta.	

Fonte: elaborado pelo autor.

No quadro 7 foram identificados pontos fortes como: um modelo de negócio que permite que os seus clientes utilizem sempre roupas diferentes, pagando um valor fixo por mês, solucionando a dor identificada em pesquisa que se refere a falta de roupas para sair de noite, e o alto custo envolvido na aquisição de novas roupas. Para complementar e dar mais força ao negócio, a empresa oferece um amplo mix de produtos de qualidade e de marcas reconhecidas e consolidadas no mercado da moda nacional.

As fraquezas evidenciadas estão relacionadas a falta de recursos financeiros disponíveis para a aquisição inicial de peças para o início das atividades da loja, sendo necessário a elaboração de uma análise e tomada de decisão assertiva sobre quais roupas deverão ser adquiridas no primeiro momento. Para a execução ser bem-sucedida, será necessário o apoio de um consultor de moda experiente. Se no momento da tomada de ação o quadro de funcionários ainda não estiver preenchido, será utilizado um consultor externo.

Outra fraqueza identificada está ligada ao fato do modelo de negócio de aluguel de roupas por assinatura ser relativamente novo no Brasil, em contrapartida há a força de não haver concorrentes diretos consolidados no mercado gaúcho.

Além das forças e fraquezas apresentadas, o negócio tem como oportunidade a tendência de crescimento do mercado de vestuário, e também o fato de que o ticket médio mensal com roupas chega a representar 16% dos hábitos de consumo mensais do público alvo

selecionado. Também é interessante observar que a adoção e a utilização de outros modelos de negócios de consumo colaborativo como Uber e AirBnB no Brasil demonstram a mudança de mentalidade dos consumidores, dando forças ao modelo adotado pela empresa, onde a posse se torna cada vez menos presente, e o consumo consciente ganha destaque. Em contrapartida, a sazonalidade e as estações do ano cada vez menos definidas, se tornam fraquezas para o negócio, visto que a definição de quais peças devem ser adquiridas se tornam cada vez mais complexas.

4.4 OBJETIVOS E METAS DE MARKETING

A análise SWOT, que através da análise externa e interna identificou as oportunidades e ameaças do mercado onde a empresa atua e as forças e fraquezas da empresa, forneceu as informações necessárias para a formulação dos objetivos de marketing condizentes com a realidade da Armário Ideal, para se alcançar o objetivo principal deste plano de marketing, que é consolidar o modelo de *roupateca* no mercado de Porto Alegre.

Isto posto, definiu-se para este plano os seguintes objetivos e metas de marketing:

- **Objetivo:** Ser conhecida amplamente pelo público-alvo em Porto Alegre;
 - **Meta (ano 1):** Ser conhecida por 30% do público-alvo ao final do ano.
 - **Meta (ano 2):** Ser conhecida por 50% do público-alvo ao final do ano.
 - **Meta (ano 3):** Ser conhecida por 75% do público-alvo ao final do ano.

- **Objetivo:** Construir uma sólida base de clientes no mercado de Porto Alegre;
 - **Meta (ano 1):** 310 clientes ativos;
 - **Meta (ano 2):** 620 clientes ativos (+100% vs A.A.);
 - **Meta (ano 3):** 1085 clientes ativos (+75% vs A.A.);

- **Objetivo:** Atingir excelência no nível de serviço oferecido;
 - **Meta:** Manter NPS (Net Promoting Score) superior a 20% (benchmarking global da EcommerceReport 2015).

4.5 ESTRATÉGIA MARKETING

4.5.1 Estratégia de praça

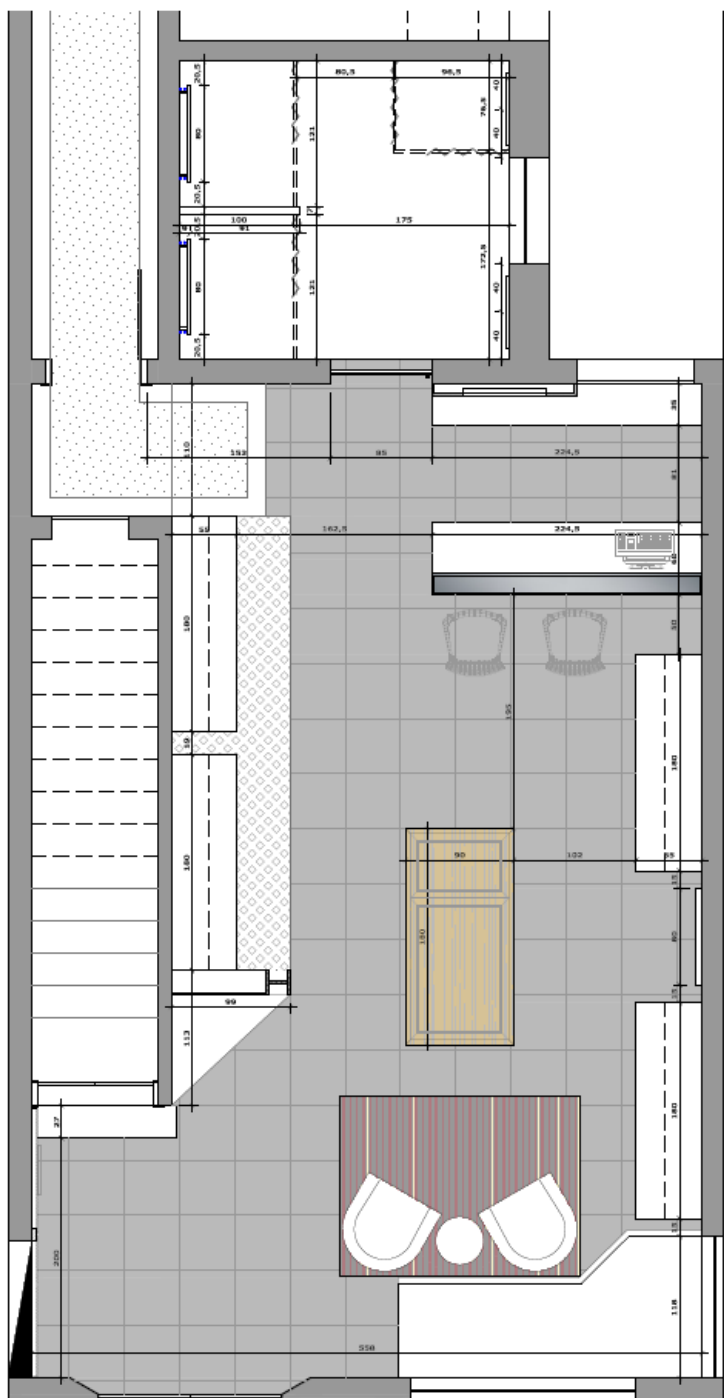
Haverá duas formas para aquisição do serviço. A primeira será a compra online do direito de solicitar peças do catálogo na sua residência ou buscá-las na loja. A segunda alternativa será por meio do cadastro na loja física, caso prefira experimentar peças e contar com um consultor de moda para auxiliar nas decisões sobre qual roupa se encaixa melhor na ocasião. Não haverá vendedores na loja física, uma vez que o objetivo da loja não será comercialização, mas sim um formato de mostruário e do serviço complementar de consultoria. Para aquisição de planos, a negociação é realizada com um dos sócios no estabelecimento.

A Armário Ideal optou como escolha de local para suas instalações a Rua Duque de Caxias, 1605, bairro Centro, na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul – Brasil. Além da localização possuir grande fluxo de pessoas, o ponto é próximo dos principais estabelecimentos frequentados pelo público alvo da empresa. Entretanto, o fator decisivo para a consolidação da empresa nesse endereço se deve ao fato da atual proprietária do terreno estar encerrando suas atividades na região e repassando o ponto ao seu primo, que é sócio fundador da empresa. Em troca do ponto, a empresa repassará 6% de seu faturamento líquido como pagamento pelo aluguel. Em avaliação feita pelos empreendedores esse modelo de aluguel será mais interessante a recorrer ao mercado por, pelo menos, 3 anos.

O formato de duplo canal foi a rota escolhida, pois nas entrevistas em profundidade foi citada a preocupação com a reputação de um estabelecimento novo em que seja necessário desembolsar uma mensalidade. A opção física, segundo as entrevistadas, remete a maior segurança e solidez da empresa. Além disso, essa opção cobra uma segunda preocupação das potenciais clientes que é o caimento e o tamanho das roupas. Segundo elas, tamanhos variam bastante de acordo com a marca da peça e podem causar problemas na hora de vestir se não houver um primeiro contato para experimentação. Segundo os empreendedores, a opção de aplicativo para acessar a loja será avaliada após o primeiro ano de operações.

Nas Figuras 10, 11, 12, 13, 14 e 15, podem ser vistas a planta baixa das instalações e a simulação 3D com a decoração do interior da loja.

Figura 10 – Planta baixa da loja



Fonte: elaborado por Rejane Carvalho Leite.

Figura 11 – Visão da porta da loja



Fonte: elaborado por Rejane Carvalho Leite.

Figura 12 – Visão frontal da loja



Fonte: elaborado por Rejane Carvalho Leite.

Figura 13 – Visão do PDV da loja



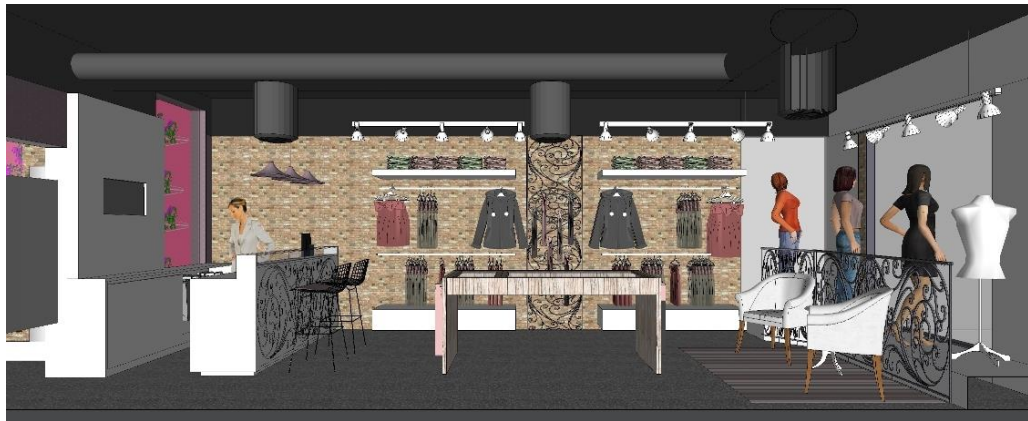
Fonte: elaborado por Rejane Carvalho Leite.

Figura 14 – Corte lateral 1



Fonte: elaborado por Rejane Carvalho Leite.

Figura 15 – Corte lateral 2



Fonte: elaborado por Rejane Carvalho Leite.

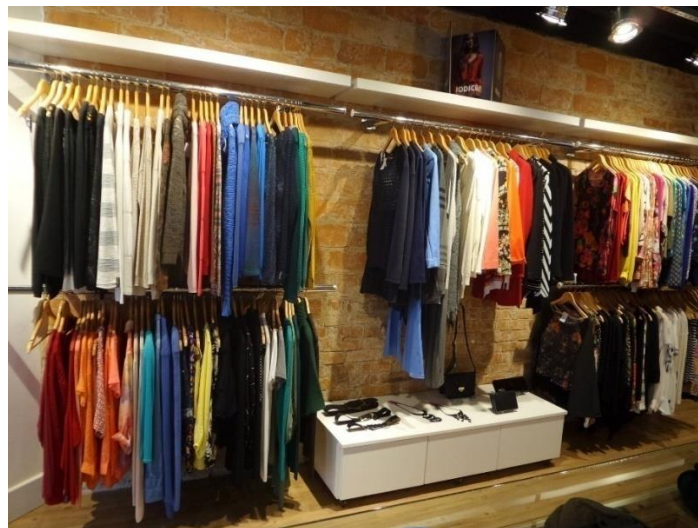
Nas figuras 16 e 17 é possível visualizar fotos conceito do empreendimento.

Figura 16 – Vitrine da loja



Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 17 – Exposição interna de produtos



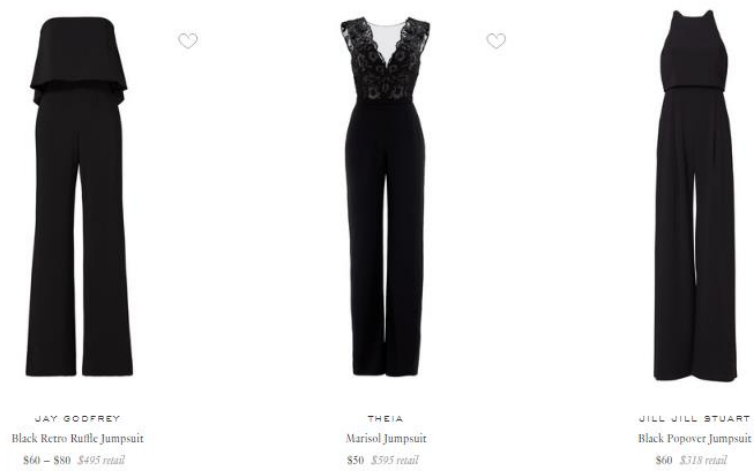
Fonte: elaborado pelo autor.

No site da Armário Ideal as funcionalidades serão bastante enxutas durante o primeiro ano de operações e serão incrementadas conforme feedback das clientes durante esse período de experimentação. Suas funcionalidades básicas serão:

- Cadastro de Perfil
- Catálogo de Peças
- Compra de Serviço
- Fale Conosco

Como benchmark para modelagem do catálogo será utilizado formato da renttherunnaya.com:

Figura 18 – Modelo de catálogo, apresentação das peças



Fonte: <https://www.renttherunway.com/>

No site apresentado, é possível verificar as peças disponíveis e filtrar as opções disponíveis com filtros que auxiliam a navegação:

Figura 19 – Modelo de catálogo, filtros de navegação

The screenshot shows the 'Delivery Details' and 'Filters' sections. The 'Delivery Details' section includes a 'DELIVERY ZIP CODE' input field, 'DELIVERY / RETURN DATES' with radio buttons for '4-DAY' (selected) and '8-DAY', and a 'DELIVERY DATE' input field with a calendar icon. The 'Filters' section includes a 'CLEAR ALL' link, a 'SIZE' section with buttons for sizes 0, 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, and 22, a 'PRICE' section with 'MIN PRICE' set to '\$ 0' and 'MAX PRICE' set to '\$ 1500', and a 'COLORS' section with 12 color swatches.

Fonte: <https://www.renttherunway.com/>

4.5.2 Estratégia de preço

De acordo com os resultados quantitativos da pesquisa, as *prospects* gastam hoje cerca de R\$260 com vestuário, aproximadamente 15% de sua renda. Além disso, foi verificada uma grande amplitude entre as rendas, acredita-se que isso ocorra porque o espectro definido como público considera tanto jovens em início de carreira (18-24 anos) até mulheres que já atuam há mais tempo no mercado e tendem a ter remuneração mais elevada (31-45). Outro fator interessante revelado na pesquisa qualitativa é que elas não deixariam de adquirir peças de roupa, mas sim reduziriam o consumo. Para fins de modelagem, o total de sua renda disponível para utilização do serviço da Armário Ideal foi considerado como 50% do seu orçamento com vestuário.

Para atingir os diferentes perfis verificados, o preço final foi desdobrado em três planos, cada um próprio para um perfil de usuário. São eles:

Tabela 4 – Planos de assinatura, Armário Ideal

Características	Plano Weekend	Plano Premium Weekend	Plano Full Week	Plano Premium Full Week
Quantidade de peças por vez	2x	4x	2x	4x
Tempo máximo de permanência	3 dias	3 dias	7 dias	7 dias
Valor da Mensalidade	R\$ 150	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 300
% Distribuição Esperada	50%	20%	20%	10%

Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com avaliação feita cruzando dados da base de dados obtida na pesquisa quantitativa e dados secundários, o mercado alvo pode chegar a R\$18 milhões, valor superior ao verificado na análise externa do mercado. Nesse cenário, 67% do valor está concentrado em mulheres de 31 a 40 anos, devido ao maior poder aquisitivo.

Tabela 5 – Avaliação de potencial de mercado por cluster

Perfil	Idade	Remuneração Aproximada	Vestuário	Disponível	% Estimado do Público	Valor do Nicho de Mercado
			(15% Total)	(50% Vestuário)		
Adolescente Estudante	18-24	R\$ 874	R\$ 131	R\$ 66	21%	R\$ 1.469.160
Jovem Trabalhadora	25-30	R\$ 2.182	R\$ 327	R\$ 164	26%	R\$ 4.519.840
Profissional Estabilizada	31-35	R\$ 2.722	R\$ 408	R\$ 204	28%	R\$ 6.059.172
Profissional Sênior	36-40	R\$ 3.129	R\$ 469	R\$ 235	25%	R\$ 6.227.500
Total						R\$ 18.275.672

Fonte: elaborado pelo autor.

Importante destacar que essa é uma avaliação de preço tendo o mercado alvo como base. Para se chegar ao preço final dos planos de assinatura se faz necessário entender quais serão os custos atrelados à operação do negócio, pois esses poderão inviabilizar o modelo sugerido. Usualmente o mercado de vestuário atua com um markup sobre o CVM (custo da mercadoria vendida) que oscila entre 50% e 60% de acordo com The Wall Street Journal, o que pode apoiar a definição do preço final ao elencar os custos da operação.

4.5.3 Estratégia de produto

Uma das importantes contribuições da internet às decisões de Produto parece ser a maior facilidade de “customização”, ou seja, oferecem ao consumidor condições de solicitar um produto feito especialmente para ele, respeitando suas especificações, de maneira mais ágil. É o caso, por exemplo, da Closet, a primeira camisaria digital sob medida do Brasil, onde o consumidor pode escolher vários tecidos, cores, colarinhos, bolsos e montar sua própria camisa, de acordo com suas medidas. O mesmo acontece com os fabricantes de computadores como a Dell, que permitem que o cliente defina a configuração do microcomputador que deseja adquirir. Nestes casos, o Produto deixa de ser uma variável totalmente controlada pelo executivo de marketing.

No caso da empresa, a personalização será dada não sobre o estoque inicial, mas o público se mostrou bastante atraído pela ideia de ser envolvido no processo decisório da aquisição de novas peças, “*um simples like, dislike na página com algumas opções já seria*

bacana, sem muita complicação” cita uma das jovens entrevistadas. Além disso, o site contara com filtros de troca de cor de peças e manterá registros das cores mais requeridas para determinadas peças alertando sobre a disponibilidade após a escolha da cor para apoio de futuras compras.

Em relação às dimensões do mix de produtos oferecidos, a Armário Ideal possui uma amplitude abrangente de famílias, sendo estas: blusas, camisas, casacos e jaquetas, calças, shorts, saias, vestidos e tricôs. Essas classes de roupas foram limitadas com base na percepção dos empreendedores e validadas nas entrevistas em profundidas com as *prospects*.

Sobre a profundida das linhas, tanto no que tange tamanho, quanto no que tange cores, será trabalhado com uma variedade reduzida. Para tamanhos, serão trabalhados com modelos 38 a 46 e cores únicas para as peças. Essa variedade poderá ser ampliada à medida que aja demanda para peças diferentes. Essa seleção tem como objetivo iniciar as operações com um estoque reduzido e seja incrementado com sugestões das próprias clientes.

De acordo com Kotler (2000), o gestor deve estar atento a concentração de vendas dos itens a fim de identificar vulnerabilidades presentes na profundidade produtos ofertados. Essa será uma avaliação mensal dos empreendedores para identificar quais peças estão alinhadas com a necessidade do público para investir mais nesse segmento.

Sobre a marca dos produtos, optou-se por oferecer marcas já consolidadas no mercado e de alta qualidade. Essa medida servirá tanto para buscar uma maior durabilidade as peças, quanto para reduzir as dúvidas do público quanto a qualidade dos produtos. Empresas como Iodice, Missbela, Anselmi e Illicito deverão ser os principais fornecedores do negócio.

4.5.4 Estratégia de promoção

Al Ries (2000, p. 29) afirma que “as pessoas são céticas em relação à propaganda em sites próprios, porque ela traz uma mensagem parcial. Falta-lhe a credibilidade editorial de uma revista ou de um jornal”. Com isto, ele acredita que não se deve começar a construir, com propaganda, uma marca na internet, mas, sim, com histórias em jornais, em revistas e na televisão, para criar algum conhecimento da marca. O autor defende que em dado momento, as notícias acabam e há que se partir para a propaganda.

Em um estudo sobre os principais fatores de sucesso para start-ups, Amit Paradkar (2015) identificou que parcerias de sucesso com outras empresas é um desses fatores. No caso da Armário Ideal, parceria com empresas de bens complementares, como pulseiras, brincos e

bolsas serão buscadas para impulsionar o conhecimento da empresa em Porto Alegre. Essas parcerias consistirão na divulgação cruzada das marcas e possíveis eventos em conjunto.

Como canais de comunicação serão criados Facebook e Instagram para a página, onde serão patrocinados posts direcionados ao público feminino de 30 a 40 anos de Porto Alegre e região metropolitana explicando o modelo do negócio e mostrando as peças disponíveis. Além disso, os empreendedores imaginam gastar cerca de 10% do faturamento com ações de marketing que poderão envolver eventos ou publicações em sites/blogs especializados.

Nas entrevistas as prospects relataram que uma grande barreira para sair mais a bares e restaurantes está vinculada a restrição orçamentária. Nesse sentido, propõem-se buscar parcerias com restaurantes e bares numa campanha de “Explore novos lugares de POA” oferecendo descontos em pratos ou bebidas no estabelecimento, em contrapartida seriam oferecidos feedbacks sobre a experiência por parte das usuárias. Essa estratégia pode permanecer válida mesmo sem uma parceria formal, sendo aplicada como desconto sobre a margem de venda do serviço para alavancar o conhecimento do empreendimento.

Em consulta realizada ao RegistroBR (2017), entidade registradora de domínios “.br” no Brasil, o domínio www.armarioideal.com.br está disponível, sendo o custo para aquisição do domínio no ano atual (2017) de R\$ 30,00 por ano, oferecendo descontos progressivos para registros por períodos maiores de tempo. O ambiente será mecanismo primário para assinatura dos planos e consulta do catálogo.

4.6 IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE

Para etapa de implementação, os objetivos descritos anteriormente foram abertos em suas estratégias correspondentes e ações que deverão ser realizadas para seu atingimento. Essas ações não deverão ser restritivas, mas sim servir como um direcionador para a empresa.

Quadro 8 – Plano de Ações (Objetivo 1)

OBJETIVO 1					
Ser conhecida amplamente pelo público-alvo em Porto Alegre;					
ESTRATÉGIA	AÇÕES		RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTOS ESTIMADOS
Divulgar a marca	Estabelecer parcerias para divulgação com lojas de bens complementares (sapatos, bolsas, pulseiras)	Mapear potenciais parcerias no mercado de Porto Alegre região metropolitana	Guinter	10/10/2017	Não há
		Desenvolver proposta comercial do modelo de parceria	Guinter	20/10/2017	Não há
		Visitar potenciais parceiros e apresentar proposta comercial	Guinter	07/12/2017	Transporte (R\$30 por visita)
	Estabelecer parcerias com bares e restaurantes para concessão de desconto/brindes	Mapear potenciais parcerias no mercado de Porto Alegre região metropolitana	Guinter	10/10/2017	Não há
		Desenvolver proposta comercial do modelo de parceria	Guinter	20/10/2017	Não há
		Visitar potenciais parceiros e apresentar proposta comercial	Guinter	07/12/2017	Transporte (R\$30 por visita)
	Gerar interesse do público pela empresa via páginas online da empresa (Facebook e Instagram)	Criar Facebook e Instagram para a Armário Ideal	Liliane	10/10/2017	Não há
		Tirar fotos das peças e elaborar postagens de apresentação do modelo de negócio	Liliane	15/10/2017	R\$ 500 por sessão
		Criar campanha de divulgação visando público feminino de 30 a 40 anos	Liliane	20/10/2017	Limitada a R\$2.500
		Manter canais atualizados com postagens semanais com tendências de moda / fotos das peças	Liliane	27/10/2017 (constante)	Não há (possível outsourcing a partir do terceiro mês)

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 9 – Fonte: elaborado pelo autor.

OBJETIVO 2					
Construir uma sólida base de clientes no mercado de Porto Alegre;					
ESTRATÉGIA	AÇÕES		RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTOS ESTIMADOS
Aumentar valor do serviço para as usuárias com o passar do tempo	Manter célula de retenção da companhia para adaptar serviço às necessidades das usuárias	Ligar para usuárias depois de duas semanas semanas de assinatura para avaliar percepções	Liliane	10/10/2017	Plano de Telefonia R\$59,90 (chamadas para fixo)
		Analisar percepções e criar plano de ação	Liliane	20/10/2017	Não há
	Envolver usuárias no processo decisório de evolução do site	Desenvolver pesquisa trimestral sobre melhorias e novas funcionalidade no site	Gunter	15/01/2017	Não há
		Orçar e implementar melhoria caso o retorno estimado seja superior ao custo	Gunter	15/02/2017	Variável
		Criar mecanismo em que as usuárias possam opinar sobre as futuras compras de peças da empresa	Gunter	15/12/2017	Não há

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 10 – Plano de Ações (Objetivo 3)

OBJETIVO 3					
Atingir excelência no nível de serviço oferecido (NPS > 20%);					
ESTRATÉGIA	AÇÕES		RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTOS ESTIMADOS
Monitorar satisfação e adaptar pontos negativos do serviço oferecido	Manter acompanhamento do NPS (Net Promoting Score)	Criar <i>survey</i> de NPS e aplicar trimestralmente	Gunter	10/12/2017	Não há
		Analisar percepções e criar plano de ação	Gunter	10/02/2018	Variável
	Encontro para discussão sobre a experiência do serviço	Após 6 meses do primeiro grupo de utilização, criar grupo focal para discussão das percepções	Liliane	01/04/2018	Aprox. R\$1.000
		Analisar percepções e criar plano de ação	Liliane	01/05/2018	Variável

Fonte: elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Plano de Marketing apresentado foi realizado um amplo estudo a respeito da indústria do vestuário e hábitos de consumo relacionados a este com foco no público da região de Porto Alegre. Como resultado, verificou-se que a Armário Ideal se apresenta em ambiente favorável e com sólidas opções de estratégia para aumentar suas chances de sucesso.

Na análise do cenário brasileiro foi apontado que apesar da crise econômica o setor do vestuário continua com nível de consumo estável e grandes *players* do varejo migram para o meio online para manter suas marcas em constante interação com os consumidores. Outro elemento favorável ao modelo de negócio é o crescimento da cultura de compartilhamento e responsabilidade sobre o consumo em uma sociedade cada vez mais conectada e informada sobre a origem dos produtos e os envolvidos na sua cadeia de produção.

Modelos de negócio similares já foram estabelecidos em outros mercados, como Rio de Janeiro e São Paulo espelhados em precursores norte americanos. Esses negócios atualmente são locais e buscam se consolidar na sua cidade sede. No Rio Grande do Sul não foi verificado nenhum competidor local, entretanto esse é um risco, e se o modelo apresentar boa aceitação pelo público deverá ocorrer esse movimento nos próximos anos.

Na avaliação do microambiente do negócio, região metropolitana de Porto Alegre, o valor do mercado foi estimado em cerca de R\$15 milhões anual. Foi avaliado que o interesse pelo modelo aparece em diferentes faixas etárias, entretanto tickets superiores a R\$200 são mais comuns na faixa etária superior a 30 anos, faixa que concentra dois terços do mercado.

Com base na pesquisa quantitativa, foi validada a problemática central do negócio: a insatisfação com as peças de roupa que possuem. Nas entrevistas em profundidade foi explorado que isso não é um problema para peças básicas como jeans ou blusas lisas e é mais latente em casos de vestidos e saias. Hoje o problema da variedade de peças é mitigado com a troca de roupa entre amigas e a própria composição do visual costuma ser feita em conjunto.

Sobre as percepções sobre vantagens em relação aos bens substitutos, o custo-benefício em relação ao varejo foi o principal benefício percebido pela variedade de peças a preço equivalente a aquisição de uma peça. Também foram verificados como pontos interessantes para o público a opção de entrega do produto na sua casa e participação na escolha de novos produtos para o acervo.

A respeito de pontos de insegurança, foram citadas a qualidade dos produtos oferecidos e a possível ausência de uma loja física para experimentar as peças. Questões como

higiene e eficiência dos canais de comunicação também surgiram como pontos de atenção, porém com menor incidência.

Para atingir o público de uma econômica sugere-se no trabalho segmentar o mercado feminino em usuárias adeptas ao e-commerce e dispostas a consumir a um ticket de, pelo menos R\$150 mensais. Esse perfil normalmente é encontrado em *prospects* de mais de 30 anos. Além disso, verificou-se que esse mercado possui necessidades distintas: usuárias de final de semana e usuárias de dia-a-dia, logo foram desenhados planos adaptados na sessão de precificação. Importante destacar que os preços foram pautados sobre o valor que o consumidor estaria disposto a pagar pelo serviço, para sua implementação é necessária avaliar a estrutura de custos do negócio para evitar margens negativas.

No que tange informações sobre produtos, as *prospects* buscam minimalismo e funções essenciais de navegação. Há bons *benchmarkings* estrangeiros no mercado que podem apoiar o layout do site. A decisão sobre manter a loja física aliou a vantagem competitiva de custo do estabelecimento abaixo do mercado com o risco da insegurança apresentada pelas *prospects*. Essa decisão deverá ser avaliada a medida que o negócio ganhar relevância e gerar confiança via boca-a-boca.

A promoção será trabalhada constantemente por divulgação meio das redes sociais (sugere-se Facebook e Instragram por sua popularidade). Como o serviço da Armário Ideal será diferente das ofertas disponíveis no mercado local será necessário manter constantes informativos sobre o que é e como funciona esse modelo nos primeiros meses, evoluindo para catálogo de modelos e dicas de moda. Além disso, foram desenhados dois modelos de parceria que podem ser aproveitados pela empresa: no primeiro são concedidos descontos em diferentes restaurantes e bares incentivar que o público utilize as peças. O segundo formato busca trabalhar com lojas de bens complementares (calçados, acessórios e bolsas) num esforço de divulgação cruzada, oferecendo espaço no website e buscando espaço em ambientes que o serviço seria interessante para o público original do site.

Nesse estudo foram cobertos aspectos ambientais do mercado na análise externa (sessão 4.1), avaliação das capacidades e restrições da organização (sessão 4.2) e sumarizados em uma matriz SWOT que sintetiza as condições verificadas (sessão 4.3). O diagnóstico elaborado permitiu desenvolver estratégias aliadas à visão dos empreendedores sobre o futuro do negócio (sessão 4.5), as quais foram desdobradas em planos de ação para oferecer um caminho prático a ser seguido nos meses que seguirão (sessão 4.5). Dessa forma, verifica-se que os objetivos propostos (sessão 1) foram alcançados.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AMOR, D. **A (r)evolução do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BOTSMAN, R.; ROGERS, R. **O que é meu é seu**: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Censo Demográfico**, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm>>. Acesso em: 9 maio 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Contas Regionais**, 2010-2013. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#populacao>. Acesso em: 9 maio 2017.

BRUNI, A.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**: com aplicações na calculadora HP. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHURCHILL, G., ; PETER, J. **Marketing**: criando valor para os clientes. Tradução de Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.

CNDL; SPC BRASIL. O cenário econômico atual na visão dos consumidores. 2015. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/analise_conjuntura_economica1.pdf>. Acesso em: 30 out. 2016.

COBRA, M. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.

CONEXÃO. São Paulo: SEBRAE, v. VII, n. 39, nov./dez. 2013. Tema do fascículo: Roupas em alta.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo** – transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FERRELL, O. C. *et al.* **Estratégia de marketing**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOOGLE. Google Fashion Trends. 2015. Disponível em:
<<https://drive.google.com/file/d/0B9L1BPFpg3-yQVF5cHI0T3lrRXc/view>>. Acesso em: 17 maio 2017.

HIEBING JR., R. **The one day marketing plan: organizing and completing a marketing plan that works**. Chicago: NTC Business Books, 1999.

HOOLEY, Graham J. *et al.* **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

IBOPE; NET RATINGS. Brasil superou o número de 40 milhões de pessoas com acesso à internet. 2008. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Brasil%20superou%20o%20n%C3%BAmero%20de%2040%20milh%C3%B5es%20de%20pessoas%20com%20acesso%20%C3%A0%20internet.aspx>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **M-business: tecnologia móvel e estratégia de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. **Electronic commerce: a manager's guide**. Boston: Addison Wesley, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Princípios de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

_____. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LEAL, A. Veja por que o mercado de moda no Brasil é o que mais cresce. **Revista Exame online**, abr. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/a-moda-que-vale-bilhoes/>>. Acesso em: 10 maio 2017.

LEE, M. Eco chic: **o guia de moda ética para a consumidora consciente**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009, 224 p.

LEONARD, A. **A história das coisas: da natureza ao lixo, o que acontece com tudo que consumimos**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011, 302 p.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

MCCARTHY, E.; PERREAULT JR, W. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

McDONALD, M. **Planos de marketing: como preparar como usar**. Rio de Janeiro: Gráfica JB, 2004.

MINAYO, M. *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

PINHO, J. **Comunicação em marketing**. 5. ed. Campinas: Editora Papirus, 2001.

PARADKAR, A. **Innovation in start-ups: Ideas filling the void or ideas devoid of resources and capabilities?** Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497215000280>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

REGISTRO BR. Pesquisa de domínio para registro. Disponível em: <<https://registro.br/cgi-bin/nicbr/documento?fqdn=armarioideal.com.br>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

RIES, A. Como ter uma presença significativa na Internet sem perder o foco no seu negócio. **Revista Meiodigital**, p. 28-29, dez. 2000.

SHIRKY, C. **Here comes everybody: the power of organizing without organizations**. London: Allen Lane, 2008.

VASSOS, T. **Marketing estratégico na internet**. São Paulo: MAKRON Books, 1997.

VEZZOLI, C.; MANZINI, E. **Design for environmental sustainability**. London: Springer-Verlag, 2008.

E-BIT, **24º Relatório Webshoppers**. Disponível em:
<http://www.fecomercio.com.br/public/upload/editor/pdfs/ws34_pt.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2017.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. São Paulo: Matrkon Books, 1996.

WOOD, M. **Marketing planning: principles and practice**. Harlow: Prentice Hall, 2004

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Quadro 11 – Roteiro

Nome / Conceito	Perfil
Comportamento	Necessidades
Jornada de Consumo	
Funcionalidades	
Ordem das Funcionalidades	
Considerações Finais	

Fonte: elaborado pelo autor.

APÊNDICE B – Questionário

Quadro 12 – Questionário

Qual a sua idade?	
Opções	18-24
	25-30
	31-45
	Acima de 45
Qual o seu grau de instrução?	
Opções	Ensino Fundamental
	Ensino Médio
	Superior Completo
	Superior Incompleto
	Outro:
Qual sua cidade?	
Opções	Porto Alegre
	Canoas
	Cachoeirinha
	Gravataí
	Viamão
	Outro:
Qual sua renda mensal?	
Opções	Menos que R\$ 880,00
	Entre R\$ 881,00 e R\$ 1760,00
	Entre R\$ 1761,00 e R\$ 3520,00
	Entre R\$ 3521,00 e R\$ 4400,00
	Mais que R\$ 4400,00
Você se sente bem com as opções de roupas que estão no seu armário atualmente?	
Opções	Sim
	Não
	Parcialmente
Já usou famosa frase “não tenho nada para usar”, mesmo com um armário cheio de roupas?	
Opções	Sim
	Não
Se sentiria incomodada com o fato de repetir as roupas que você mais usa para sair?	
Opções	Sim
	Não

Já pediu uma peça de roupa emprestada a uma amiga para sair?	
Opções	Sim
	Não
Você já considerou alugar uma roupa ao invés de ter que comprar uma nova?	
Opções	Sim
	Não
Em média, quanto você gasta em roupas por mês?	
Opções	Menos que R\$ 100,00
	Entre R\$ 101,00 e R\$ 250,00
	Entre R\$ 251,00 e R\$ 400,00
	Entre R\$ 401,00 e R\$ 600,00
	Mais que R\$ 601,00
Se uma loja oferecesse a opção de você escolher uma roupa, usar para ir numa festa ou outro evento, e depois devolvê-la e pegar outra no lugar, você faria isso?	
Opções	Sim
	Não
Que tipos de lugares você costuma sair?	
Opções	Bares
	Festas
	Restaurantes
	Outros

Fonte: elaborado pelo autor.