

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

RUBENS MÜZELL JARDIM

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA KELBERT'S MODA FAMÍLIA

Porto Alegre

2021

RUBENS MÜZELL JARDIM

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA KELBERT'S MODA FAMÍLIA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof Dr Vinícius Andrade Brei

Porto Alegre

2021

RESUMO

O trabalho a seguir terá como objetivo o desenvolvimento de um plano de marketing para uma empresa de pequeno porte do setor de comércio varejista de vestuário em Porto Alegre - RS. Para que as propostas de planos de ação tenham a maior chance de sucesso, as etapas de elaboração do plano de marketing seguiram os métodos de análise de ambientes, identificação e segmentação de mercados, e definição de objetivos e estratégias. A estratégia elaborada foi muito influenciada pela pandemia do vírus COVID-19, que teve grande impacto no ambiente de negócios mundial.

Palavras-chave: Marketing. Planejamento de Marketing. Vestuário. Kelbert's.

ABSTRACT

The following paper will aim to develop a marketing plan for a small clothing retail company in Porto Alegre - RS. To increase the chance of success of the proposed action plans, the development of the marketing plan followed the method of environment analysis, identification and segmentation of markets, and setting of strategies and goals. The chosen strategy was heavily influenced by the COVID-19 pandemic, which had a great impact in the world business environment.

Keywords: Marketing. Marketing Planning. Clothing. Kelbert's.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz BCG.	19
Figura 2 - Matriz ANSOFF.	20
Figura 3 - Matriz SWOT.	20

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz SWOT Kelbert's	43
Quadro 2 - Plano de ação 1	50
Quadro 3 - Plano de ação 2	51
Quadro 4 - Plano de ação 3	51
Quadro 5 - Plano de ação 4	51
Quadro 6 - Plano de ação 5	51
Quadro 7 - Plano de ação 6	52
Quadro 8 - Plano de ação 7	52
Quadro 9 - Plano de ação 8	53
Quadro 10 - Plano de ação 9	53
Quadro 11 - Plano de ação 10	53
Quadro 12 - Plano de ação 11	54
Quadro 13 - Plano de ação 12	54
Quadro 14 - Plano de ação 13	54
Quadro 15 - Plano de ação 14	55
Quadro 16 - Plano de ação 15	55
Quadro 17 - Plano de ação 16	55
Quadro 18 - Plano de ação 17	56
Quadro 19 - Plano de ação 18	56
Quadro 20 - Plano de ação 19	56
Quadro 21 - Plano de ação 20	57
Quadro 22 - Controle de Resultados	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero	44
Gráfico 2 - Idade.....	44
Gráfico 3 - Moradia	45
Gráfico 4 - Local de trabalho.....	45
Gráfico 5 - Compras online	46
Gráfico 6 - Consumo Consciente	46
Gráfico 7 - Recorrência	47
Gráfico 8 - Satisfação	47

SUMÁRIO

1	DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA.....	10
2	OBJETIVOS	13
2.1	OBJETIVO GERAL.....	13
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3	REVISÃO TEÓRICA	14
3.1	PLANO DE MARKETING.....	14
3.1.1	Resumo Executivo.....	15
3.1.2	Situação Atual de Marketing.....	15
3.1.2.1	Situação Interna	16
3.1.2.2	Situação Externa	16
3.1.2.3	Situação de Concorrência	17
3.1.2.4	Situação de Mercado.....	18
3.1.2.5	Análise Mercadológica	19
3.1.3	Segmentação, Mercado-Alvo e Posicionamento.....	21
3.1.4	Objetivos e Questões-Chave.....	22
3.1.5	Estratégia de Marketing.....	23
3.1.6	Programas de Marketing	23
3.1.6.1	Produto.....	24
3.1.6.2	Preço	25
3.1.6.3	Praça	25
3.1.6.4	Promoção	27
3.1.7	Controle de Resultados	28
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
4.1	DADOS NECESSÁRIOS.....	29
4.2	COLETA DE DADOS	30
5	RESULTADOS	33
5.1	RESUMO EXECUTIVO	33
5.2	SITUAÇÃO ATUAL DE MARKETING	33
5.2.1	Situação Interna.....	33
5.2.1.1	Forças e Fraquezas.....	36
5.2.2	Situação Externa.....	37
5.2.2.1	Tendências Político-Legais.....	37

5.2.2.2	Tendências Econômicas.....	37
5.2.2.3	Tendências Socioculturais	38
5.2.2.4	Tendências Tecnológicas.....	38
5.2.2.5	Tendências Ambientais.....	39
5.2.3	Situação de Concorrência	39
5.2.4	Situação de Mercado	41
5.2.5	Oportunidades e Ameaças	41
5.2.6	Análise Swot	42
5.3	SEGMENTAÇÃO, MERCADO-ALVO E POSICIONAMENTO.....	44
5.4	OBJETIVOS E QUESTÕES-CHAVE.....	49
5.5	ESTRATÉGIA DE MARKETING	49
5.6	PROGRAMAS DE MARKETING	50
5.6.1	Produto	50
5.6.2	Preço.....	52
5.6.3	Distribuição	53
5.6.4	Comunicação	54
5.7	CONTROLE DE RESULTADOS.....	57
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
	REFERÊNCIAS	61
	APÊNDICE A - ROTEIRO DO GRUPO FOCAL REALIZADO COM COLABORADORES E INTERMEDIÁRIOS	63
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE LEVANTAMENTO DE DADOS (“SURVEY”) REALIZADA COM CLIENTES	64

1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA

O trabalho a seguir terá como objetivo o desenvolvimento de um Plano de Marketing para a empresa Kelbert's Moda Família, em uma época de incertezas acerca da atividade econômica no Brasil devido à pandemia de COVID-19 em 2020 e 2021. Para tal fim, serão utilizados os métodos aprendidos durante o curso de Bacharel em Administração, em especial nas áreas de Administração de Marketing e Planejamento e Estratégia de Marketing, tendo como principais referências as obras Administração de Marketing (KOTLER e KELLER, 2012) e Planejamento de Marketing (WOODS, 2015).

A Kelbert's Moda Família é uma empresa familiar que atua no setor de comércio varejista de vestuário. Está inscrita na Junta Comercial do Rio Grande do Sul com a razão social Alberto Kelbert Canter (empresário individual), sob o Alvará nº 50188364, e CNPJ 298341440001-25. Localiza-se na Avenida Protásio Alves, nº 6, loja 1, no bairro Bom Fim, em Porto Alegre - RS. Possui uma área útil de 140m².

A empresa foi fundada em 1986, pelo avô do atual proprietário. Inicialmente, além do comércio de roupas, também vendia artigos decorativos, perfumes e outros itens da categoria “presentes”. Está focada praticamente 100% em vestuário desde o ano 2000. Em sua fachada, lê-se: “Kelbert's Moda Família - do bebê ao extra grande”.

A questão central que justificou a adesão da Kelbert's Moda Família ao desenvolvimento deste plano de marketing foi a queda do faturamento bruto, que vem acontecendo desde o ano de 2016. Em 2016, o faturamento registrado foi de R\$490.137,48; em 2017, foram R\$465.858,65; em 2018, R\$450.306,57; e em 2019, R\$417.146,59. Em 2020, a pandemia do vírus COVID-19, e o conseqüente isolamento social tiveram o maior impacto registrado na empresa até o momento. Em fevereiro, o faturamento baixou 20% em relação ao mesmo mês do ano anterior; em março, a queda foi de aproximadamente 50%; em abril, foram 65% a menos. Os meses seguintes tiveram oscilações, mas a maioria registrou queda em relação ao ano anterior.

A situação atual fez com que a empresa tivesse de mudar seu planejamento de médio prazo. Havia planos para a expansão do negócio, com atenção especial para o crescimento do comércio eletrônico. A partir do início da pandemia no Brasil, no final de fevereiro de 2020, 25% do faturamento da loja passou a vir de encomendas feitas online. Nos anos anteriores, esse número era insignificante. A partir de julho/2020, essa parcela foi retraída a 10%, principalmente pela flexibilização do isolamento social e o retorno às atividades habituais.

Mas esta experiência mostrou o grande mercado potencial que pode estar aguardando ser explorado, caso a empresa possua uma estratégia de marketing adequada para se inserir.

As consequências da pandemia do vírus COVID-19 para o comércio foram devastadoras, e as chances de sobrevivência de pequenas empresas que não tomem atitudes para se manterem competitivas diante deste cenário são muito baixas. Assim, com a intenção de manter seu público atual, e ampliá-lo tanto quanto for possível, foi constatada a necessidade urgente de um plano de marketing atualizado, que esteja de acordo com a atual realidade do mercado.

No estudo da Administração, a área de marketing é, ao mesmo tempo, a mais voltada para fora das organizações, e também uma das mais recentes. Os fundamentos teóricos da Administração moderna começaram a surgir durante a Revolução Industrial, e são principalmente voltados para o funcionamento interno das organizações. Conforme foram sendo aprimorados, muitos desses fundamentos se tornaram consolidados nas empresas e na sociedade, diminuindo o espaço disponível para que empresas ganhem vantagens competitivas umas sobre as outras.

Foi com o objetivo de criar novas vantagens competitivas, ao concentrar sua atenção para fora da empresa, e transformando o consumidor no objeto de estudo, que o marketing criou uma nova geração de empresas, onde o foco não está apenas em tirar o maior proveito do trabalho, mas em fazer o negócio certo com a pessoa certa. Uma consequência dessa nova realidade é que mesmo empreendedores com poucos recursos são capazes de crescer rapidamente, desde que sejam hábeis em encontrar tais negócios. Enquanto existirem sociedades, existirão pessoas trocando valores, e enquanto existirem tais trocas, oportunidades irão surgir.

No contexto atual, onde, devido a medidas de isolamento social, funcionamento limitado da atividade econômica (especialmente o comércio), redução da renda e, por consequência, do poder de compra do consumidor, se torna extremamente importante a realização de estudos que investiguem a eficácia dos diferentes métodos estudados em marketing. Estamos vivendo em um momento histórico inédito, e por essa razão, o conhecimento que for produzido neste momento será tomado como referência, caso crises mundiais semelhantes aconteçam no futuro.

Um aspecto importante a ser ressaltado é que, para muitos pequenos empresários, a forma como estão lidando com a situação atual é totalmente intuitiva (não é o caso da Kelbert's, pois o proprietário é graduado em Administração). Justamente pelo fato de o mundo nunca ter passado por uma epidemia de tamanha proporção, há uma grande escassez

de conhecimento sobre como agir. Porém, para o pequeno empresário que depende de seu negócio para seu sustento, isso se torna irrelevante, já que ele não tem outra escolha além de enfrentar a crise. Apesar de a situação atual ser extremamente negativa, em alguns casos até desesperadora, ela também possui um lado positivo: aqueles que conseguirem superá-la terão a oportunidade de sair dela mais fortes do que quando ela começou.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um Plano de Marketing para a empresa Kelbert's Moda Família.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os fatores externos mais relevantes ao desempenho da empresa;
- b) Identificar os fatores internos mais relevantes ao desempenho da empresa;
- c) Determinar o posicionamento mais vantajoso para a empresa no mercado;
- d) Estabelecer metas para atingir o posicionamento almejado;
- e) Elaborar planos de ação capazes de atingir tais metas;
- f) Implantar os planos de ação da forma mais eficaz e eficiente;
- g) Estabelecer formas de avaliar os resultados obtidos.

3 REVISÃO TEÓRICA

3.1 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing pode ser dividido nos níveis estratégico e tático (KOTLER e KELLER, 2012). Levando em consideração o ambiente interno e externo, o nível estratégico define objetivos gerais e a estratégia para alcançá-los. No nível tático, definem-se quais ações serão tomadas para atingir os objetivos. Tais ações ocorrem quase sempre intervindo em um ou mais dos quatro Ps do marketing: Produto ou serviço; Preço; Praça ou distribuição; e Promoção ou comunicação. Cada um será mais detalhado em sua própria seção subsequente.

Segundo Philip Kotler (2002), um plano de marketing é um guia estratégico (e, em seguida, tático) utilizado pelas organizações com o propósito de encontrar as forças e fraquezas (fatores internos), e ameaças e oportunidades (fatores externos) disponíveis à organização. Uma vez que estes fatores sejam identificados, o plano deverá estabelecer metas e objetivos, bem como buscar conhecer de forma profunda as necessidades e desejos de seus consumidores. Um plano de marketing eficaz leva ao progresso da organização, ao proporcionar uma visão sistêmica que permite a identificação de questões-chave que devem concentrar seus esforços, além de encontrar e tirar proveito das oportunidades que o mercado proporciona.

A empresa que possui um plano de marketing bem estruturado será menos vulnerável a crises, visto que o plano poderá prevê-las. A análise da concorrência é outro ponto importante, pois permite à empresa saber em quais segmentos vale a pena concorrer, e em quais se deve buscar um posicionamento diferente, para que as necessidades e desejos de seu público-alvo sejam melhor atendidas. Problemas que surjam ao longo do caminho, como escassez de recursos, clientes e vendas, podem também ser resolvidos através de um plano consistente (KOTLER, 2002).

Como a principal ferramenta de direção do esforço de marketing, atualmente um bom plano de marketing deve ser elaborado com a participação de diversas áreas da empresa, não apenas do setor de marketing. Além disso, é necessária a compreensão das etapas de elaboração, e como uma está relacionada à outra. Existem diversas maneiras de organização das etapas do plano de marketing, mas os pontos centrais são mantidos. O método que conduziu este estudo foi o definido por Marian Burk Wood, em 2015. Em sua obra, a autora descreve sete etapas para a elaboração do plano, que serão apresentadas a seguir.

3.1.1 Resumo Executivo

A primeira parte de um plano de marketing é o resumo executivo. Nele devem estar contidas recomendações, metas e o direcionamento que o plano irá seguir. O resumo executivo é, como diz o nome, um resumo do plano, servindo como uma apresentação do mesmo à administração da empresa. Ele deve ser elaborado após o levantamento de dados e a definição dos objetivos e estratégias, e antes da implantação, para que a administração possa decidir quais pontos do plano serão aprovados ou não.

3.1.2 Situação Atual de Marketing

A próxima etapa é a análise da situação atual de marketing. Nela, são descritos os elementos atuais da empresa relevantes do ponto de vista do marketing. Esta parte do plano é bastante extensa, pois nela são expostos os dados levantados pelo profissional de marketing, que servirão como base para as decisões de marketing posteriores.

A situação atual de marketing é definida pelo ambiente de marketing (KOTLER e KELLER, 2012), que se divide entre macroambiente e microambiente. Sob o ponto de vista teórico, o macroambiente é bastante similar ao ambiente externo, que será detalhado no item “situação externa”. Já o microambiente (ou ambiente de tarefa ou ambiente específico) é definido como a parcela do ambiente externo que interage de forma direta com as operações da empresa. Esta parcela inclui instituições públicas, outras empresas e grupos de indivíduos.

Existem seis forças atuando no microambiente das organizações (KOTLER e ARMSTRONG, 2000):

- a) A empresa: os diferentes departamentos que compõem a empresa e a forma como interagem entre si;
- b) Fornecedores: outras empresas das quais a empresa estudada é cliente;
- c) Intermediários de marketing: empresas, indivíduos ou grupos de indivíduos envolvidos nos esforços de marketing da empresa, como agências de publicidade, distribuidores e influenciadores;
- d) Clientes: os autores dividem os tipos de clientes em cinco mercados: consumidor, industrial, revendedor, governamental e internacional;
- e) Concorrentes: outras empresas atuando no mesmo setor e microambiente, disputando o mesmo mercado;

- f) Público: qualquer setor da sociedade que tenha influência nos resultados dos esforços de marketing da empresa, sendo divididos em sete tipos de público: financeiro, de mídia, governamental, de defesa do consumidor, local e geral.

A análise situacional deve o mais realista possível, permitindo que o plano de marketing possua um escopo realizável dentro das limitações da empresa. Segundo Wood (2015), essa análise pode ser dividida em cinco partes:

3.1.2.1 Situação Interna

No momento da análise da situação interna, são estabelecidas as forças e fraquezas da organização atualmente, bem como as lições aprendidas ao longo do tempo. É preciso estar ciente de que nem todas as fraquezas serão corrigidas, e nem todas as forças são definitivas. Além disso, deve ser levado em consideração que, às vezes, surgem fraquezas não pela falta de competência da empresa em determinadas áreas, mas pela falta de sinergia entre diferentes departamentos.

Forças e fraquezas são definidas pela posição produto-mercado atual da empresa (KOTLER e KELLER, 2012). Ambas estão relacionadas com as capacidades e os recursos da empresa (como recursos humanos, capital de giro, rede de distribuição, entre muitos outros), e devem ser classificadas como forças ou fraquezas ao compará-las com as de seus concorrentes. Afinal, a ideia de força e fraqueza só possui sentido se estiver em termos relativos.

3.1.2.2 Situação Externa

A análise do ambiente externo, por se tratar de uma análise que envolve um grande volume de dados possíveis de serem incluídos, exige do profissional de marketing a capacidade de identificar aqueles que são mais impactantes para o plano. A análise de situação do macroambiente deverá estar focada nas tendências do mercado no qual a empresa está inserida, atentando-se a fatores que tenham influência nos seus resultados, mas que estejam fora do controle da organização. Tais fatores são (WOOD, 2015):

- a) Político-legais: leis e decisões de agentes públicos relevantes ao negócio;
- b) Econômicos: poder de compra dos consumidores, renda, preços e acesso a crédito;
- c) Socioculturais: valores, costumes e crenças da população, e a forma como se transformam ao longo do tempo;

- d) Tecnológicos: novas tecnologias e a forma como afetam o mercado;
- e) Ambientais: disponibilidade de matérias-primas, regulações e tendências de consumo consciente.

É durante a análise do ambiente externo que o profissional do marketing deve ser capaz de identificar as ameaças externas e as oportunidades de negócio que o mercado oferece. Uma oportunidade é definida como uma chance de lucrar com uma necessidade ou desejo de determinado público, e que não está sendo atendida da melhor forma possível pelo mercado (KOTLER e KELLER, 2012). Oportunidades surgem quando os outros agentes do mercado não identificaram tal necessidade ou mesmo a existência do potencial público-alvo. Já uma ameaça seria uma tendência da sociedade (incontrolável pela empresa) com potencial de afetar negativamente os resultados da empresa. É essencial que um bom plano de marketing alerte e prepare a empresa para enfrentar as ameaças do mercado, evitando que a mesma esteja a mercê de fatores externos.

3.1.2.3 Situação de Concorrência

Existem cinco forças competitivas que afetam a lucratividade e a atratividade de um setor (PORTER, 1985):

- a) A rivalidade entre empresas concorrentes;
- b) O número de potenciais novos concorrentes que podem entrar no mercado;
- c) O poder de barganha dos fornecedores;
- d) O poder de barganha dos compradores;
- e) A ameaça potencial representada por produtos substitutos.

A análise da situação de concorrência é dividida entre concorrentes atuais e potenciais concorrentes futuros. Os concorrentes atuais, por sua vez, são divididos entre os mais bem-sucedidos e os mais malsucedidos. Existem questões que o profissional de marketing deve analisar para os dois grupos de concorrentes atuais (WOOD, 2015). No caso dos bem-sucedidos, são elas:

- a) Fatores-chave para o sucesso;
- b) Pontos fortes e fracos;
- c) Recursos e estratégias;
- d) O que pode ser adaptado para competir.

No caso dos concorrentes malsucedidos, as questões são:

- a) Sinais de alerta;
- b) Pontos fortes e fracos;
- c) Recursos e estratégias;
- d) O que deve ser evitado.

Ao analisar os potenciais futuros concorrentes, as questões a serem consideradas são:

- a) Quando a ameaça competitiva existirá?
- b) Quais oportunidades poderão ser exploradas?
- c) Quais serão os possíveis pontos fortes e fracos?
- d) Como vencer essa possível ameaça?

3.1.2.4 Situação de Mercado

A definição de mercado é baseada em níveis hierárquicos, indo de uma definição de mercado geral, para definições de mercados específicos. O profissional de marketing deve ser capaz de identificar o mercado que irá tornar-se o alvo do plano, levando em consideração a capacidade da empresa de atender cada mercado, e as vantagens e desvantagens que cada mercado oferece. Os tipos de mercados, listados em ordem do mais geral para os mais específicos, são (WOOD, 2015):

- a) Mercado potencial: sendo a definição mais ampla, inclui todos os consumidores que podem estar interessados em um produto específico;
- b) Mercado disponível: subconjunto do mercado potencial, é restrito a consumidores que estão interessados, possuem renda suficiente, e acesso ao produto;
- c) Mercado disponível qualificado: subconjunto do mercado disponível, exclui consumidores que não possam comprar o produto por questões como idade ou outros impedimentos;
- d) Mercado-alvo: subconjunto do mercado qualificado disponível, é o mercado que a empresa define como alvo para um produto específico;
- e) Mercado penetrado: subconjunto do mercado-alvo, é composto por consumidores que já estão comprando o produto vendido pela empresa.

Além de definir seu mercado-alvo, o profissional de marketing deve ser capaz de justificar suas escolhas, ao estudar as necessidades e o comportamento do consumidor, para que desta forma possa atender seu mercado da forma mais satisfatória. Existem três considerações a serem analisadas no estudo do comportamento do consumidor:

- a) Considerações culturais;
- b) Relações pessoais;
- c) Estilo de vida.

3.1.2.5 Análise Mercadológica

Assim que a análise dos ambientes estiver concluída, chega o momento de determinar a forma como a empresa está inserida no mercado. Existem diversos instrumentos analíticos para tal fim, e os mais comuns são representados através de matrizes que descrevem diferentes características internas e externas, e como cada uma se relaciona com as demais. Tais matrizes são instrumentos muito úteis de visualização da situação da empresa, tanto para os profissionais do marketing, quanto para o restante da organização. As matrizes mais utilizadas são a matriz de crescimento-participação BCG, a matriz de ANSOFF, e a matriz SWOT.

Figura 1 - Matriz BCG.



Fonte: Kotler (1998)

A matriz BCG (Boston Consulting Group) é utilizada por empresas que buscam analisar sua carteira de produtos, bem como suas unidades de negócio. Ela classifica os produtos de acordo com a participação da empresa no mercado e o crescimento de tal mercado, ao comparar a empresa e os seus concorrentes. Isso permite que a administração tenha mais clareza para tomar decisões a respeito de quais produtos ela deve investir, eliminar, ou manter (LAS CASAS, 2001).

Figura 2 - Matriz ANSOFF.



Fonte: Kotler (1998)

A matriz de ANSOFF tem como foco a identificação de oportunidades de expansão do negócio (KOTLER e KELLER, 2012). É utilizada por empresas que buscam crescimento agressivo e conquista de participação de mercado.

Figura 3 - Matriz SWOT.



Fonte: Kotler (1998)

A matriz SWOT é talvez a mais utilizada entre as descritas. SWOT é uma sigla das iniciais em inglês para strengths, weaknesses, oportunities, threats (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças). A análise SWOT consolida os resultados da análise situacional, buscando o aproveitamento das oportunidades, a prevenção contra as ameaças, a maximização dos pontos fortes, e a correção dos pontos fracos. O cruzamento dos quadrantes da matriz SWOT deve trazer uma compreensão da forma como a empresa interage com seu ambiente externo, possibilitando definir a melhor forma de atuação.

A matriz SWOT é a que mais está de acordo com o tipo de análise a ser realizada no presente trabalho, pelo fato de se tratar de uma empresa de comércio que não cria produtos próprios, e também por sua simplicidade e versatilidade.

3.1.3 Segmentação, Mercado-Alvo e Posicionamento

Segmentação de marketing é o processo de agrupar consumidores de acordo com necessidades, hábitos ou atitudes semelhantes que possam ser abordadas pelo marketing (WOOD, 2015). Dentro de um segmento, podem ser identificados nichos - segmentos menores com necessidades ou exigências de benefícios distintas.

A segmentação permite que os profissionais de marketing foquem nas oportunidades mais promissoras, melhorando a eficiência e eficácia do plano, pois permite que a organização conheça os consumidores de cada segmento e saiba exatamente o que eles querem e do que precisam. O processo de segmentação é realizado em três passos (WOOD, 2015):

- **Escolha de mercado;**
- **Aplicação de variáveis:** existem quatro variáveis de segmentação para mercados consumidores:
 - a) Variáveis comportamentais e de atitude: benefícios percebidos ou esperados, ocasiões ou taxa de uso, status do usuário, fidelidade, atitude com relação ao produto, uso, familiaridade com a tecnologia, sensibilidade ao preço;
 - b) Variáveis demográficas: idade, gênero, estado civil, tamanho do domicílio, renda, ocupação, educação, raça, nacionalidade, religião, classe social;
 - c) Variáveis geográficas: localização (por país, região, estado, cidade, bairro, CEP), distância, clima;
 - d) Variáveis psicográficas: estilo de vida, atividades, interesses.

- **Avaliação e escolha de segmentos-alvo:** para a avaliação de segmento, são quatro os fatores a serem considerados:
 - a) Fatores de mercado: tamanho, taxa de crescimento, fase do ciclo de vida, previsibilidade, elasticidade de preço, poder de barganha dos compradores, demanda cíclica;
 - b) Fatores competitivos: intensidade, qualidade, ameaça de substituição, grau de diferenciação;
 - c) Fatores econômicos e tecnológicos: barreiras para entrar e sair, poder de barganha dos fornecedores, uso de tecnologia, investimento exigido, margens de lucro;
 - d) Fatores de ambiente de negócios: flutuações econômicas, fatores políticos e legais, regulações, fatores sociais, ambiente físico.

O processo de segmentação é o que definirá o público-alvo do plano de marketing. O último passo deste processo, a avaliação de segmentos, deverá atribuir uma nota para cada segmento dentro do mercado, de acordo com os quatro fatores listados acima, assim como uma avaliação da compatibilidade da empresa com as exigências de cada segmento. Esta avaliação deverá prever quantos segmentos serão alvo do plano, quais segmentos terão prioridade, e qual o nível de cobertura do mix de marketing que cada segmento receberá (é necessário que o profissional de marketing consiga identificar quais segmentos podem ser incorporados na estratégia global da empresa e quais devem ser tratados de forma diferenciada).

3.1.4 Objetivos e Questões-Chave

O próximo passo descrito é a definição das questões-chave e dos objetivos da estratégia de marketing. Após a escolha da ferramenta analítica (ou matriz), é feita a análise de como interagem seus quadrantes, de modo a identificar as questões-chave a serem abordadas pelo plano. Nesse momento, são estabelecidas metas para alcançar os objetivos do plano. As metas são definidas como realizações factíveis dos objetivos dentro das limitações da empresa. Tais objetivos podem ser (WOOD, 2015):

- a) Objetivos de Marketing: relacionados a questões como participação e posicionamento de mercado da empresa;
- b) Objetivos Financeiros: relacionados aos resultados de vendas, lucratividade e controle de riscos;
- c) Objetivos Sociais: relacionados às questões sociais adotadas pela empresa, e como tais questões afetam a percepção da marca pelo público.

3.1.5 Estratégia de Marketing

Uma vez que os objetivos estiverem definidos, é necessário estabelecer uma estratégia de marketing capaz de atingi-los. No marketing, existem três tipos de estratégias globais (PORTER, 1980), que se subdividem entre estratégias de crescimento e estratégias de não-crescimento (WOOD, 2015). As estratégias globais podem ser de:

- a) Liderança total de custos: a empresa concentra seus esforços para reduzir todos os seus custos e ter o preço mais atraente;
- b) Diferenciação: a empresa cria um esforço para ser percebida como superior à concorrência em um ou mais aspectos de seu produto ou serviço;
- c) Foco: quando a empresa se especializa em um segmento específico do mercado onde sua concorrência é limitada.

Em se tratando de estratégias de crescimento, como foi o caso aplicado, a decisão estratégica do plano pode ser de:

- a) Penetração de mercado: quando a empresa busca ampliação da participação em mercados onde já atua, com produtos que já oferece;
- b) Desenvolvimento de mercado: busca o investimento em segmentos novos para produtos já existentes;
- c) Desenvolvimento de produto: busca o investimento em novos produtos para mercados onde a empresa já atua;
- d) Diversificação: quando a empresa busca criar produtos novos para novos mercados.

É bastante comum que empresas de pequeno porte como a Kelbert's adotem uma estratégia de foco (ou diferenciação, se tiverem os recursos necessários), pois muitas vezes se torna impossível concorrer através do preço com grandes redes, já que essas contam com ganhos de escala em diversas áreas (principalmente produção, distribuição, e atividades administrativas).

3.1.6 Programas de Marketing

O passo seguinte da elaboração do plano é a definição de como serão implantados os programas de marketing. A implantação é um passo crucial, já que mesmo a melhor estratégia pode não surtir efeito se não for implantada corretamente (KOTLER e KELLER, 2012). Para que a implantação seja bem-sucedida, todo plano de ação deve estar relacionado à sua

respectiva estratégia, e devem ser claras as respostas para o que fazer, como fazer, quando fazer, quem irá fazer, e qual será o custo.

Após os dados coletados serem apresentados e interpretados, eles serão a justificativa para cada ação proposta pelo plano. Os programas de marketing são divididos em propostas de ações para cada um dos Ps do marketing (Produto, Preço, Praça e Promoção), além de, quando possível, ações voltadas para serviços adicionais, e marketing interno. No caso da organização estudada, os dois últimos itens não possuem relevância suficiente para demandarem ações. Assim, os programas de marketing estarão voltados para o aproveitamento máximo do potencial dos quatro Ps (atualmente, Praça e Promoção são chamadas, respectivamente, de Canais de Marketing, e Comunicação Integrada de Marketing), assim definidos (WOOD, 2015):

3.1.6.1 Produto

Do ponto de vista do marketing, produtos são bens tangíveis, serviços, lugares, ideias, organizações ou pessoas. A parte do plano que fala sobre a estratégia de produto da empresa traz decisões relacionadas a (WOOD, 2015):

- a) Características: atributos de um bem ou serviço que o torne capaz de cumprir sua função e entregue benefícios ao consumidor;
- b) Benefícios: como determinado produto ou serviço satisfaz as necessidades dos consumidores, levando em conta suas expectativas;
- c) Serviços complementares: serviços relacionados ao produto principal, como forma de aumentar a percepção de benefício pelo consumidor;
- d) Qualidade: atributo relacionado ao nível de satisfação percebido pelo consumidor. Possui forte relação com o projeto do produto.
- e) Embalagem e rótulo: descreve quais benefícios a embalagem e o rótulo oferecem ao consumidor, como armazenamento e conservação, descrição dos materiais ou ingredientes, e instruções de uso;
- f) Desenvolvimento e gestão de produto: descreve o ciclo de vida de cada produto (lançamento, crescimento, maturidade e declínio), para a gestão de linhas de produtos e mixes de produtos;
- g) Gestão de marca: confere ao produto uma identidade própria e o diferencia do resto do mercado, baseando-se no posicionamento e segmento-alvo escolhido, com o objetivo de construir um relacionamento com o cliente, e assim torna-lo fiel.

3.1.6.2 Preço

A definição teórica de valor é a diferença entre os benefícios totais percebidos pelo consumidor (ex.: características, qualidade, serviços complementares, disponibilidade, desempenho, satisfação pessoal, reputação da marca) e o preço total percebido de determinado produto (ex.: preço de compra, envio e instalação, manutenção, financiamento, preço de acessórios, tempo e esforço para encontrar, comprar e usar, taxas de descarte ou de reciclagem). Durante a definição da estratégia de precificação do plano, os seguintes fatores devem ser levados em consideração (WOOD, 2015):

- a) A percepção de benefícios, preço total, e valor do produto pelos consumidores do segmento-alvo;
- b) A elasticidade de preço da demanda, ou seja, o quanto a demanda pelo produto é afetada por alterações do preço em determinado mercado;
- c) Os objetivos do plano de marketing, e como a escolha da estratégia de preço ajudará a empresa a alcançá-los;
- d) As influências externas, como consumidores, concorrentes, integrantes dos canais de distribuição, e questões legais, regulatórias e éticas. Os fatores externos determinam o preço máximo que pode ser cobrado;
- e) As influências internas, como custos fixos e variáveis, a estratégia de definição de público-alvo e o posicionamento. Os fatores internos determinam o preço mínimo que deve ser cobrado;
- f) As opções de adaptação de preço para alinhamento com os objetivos, como descontos (baseados em volume, sazonalidade, condição de pagamento e relacionamento com a empresa), bônus (relacionados a promoções, captação de novos clientes, ou incentivo à troca de produtos antigos por novos), agrupamento ou desagrupamento de produtos (ou seja, quando é mais vantajoso combinar ou separar diferentes produtos e serviços), destaque de produtos, e precificação por segmento.

3.1.6.3 Praça

O termo “praça” (utilizado por ter a inicial “p”, como os outros Ps do marketing; em inglês, a palavra utilizada é “place”, ou “lugar”) refere-se às estratégias da organização na gestão do ponto de venda, canais de distribuição e logística. Desde a criação de insumos até a

venda ao consumidor final, os produtos passam por uma cadeia de produção, onde cada agente agrega valor através de um fluxo de bens, informações e dinheiro.

Canais de distribuição são os meios através dos quais a empresa dá acesso aos seus produtos ou serviços. Um canal pode possuir diversos níveis, desde o nível zero, onde o produto é oferecido diretamente ao consumidor final, até canais com muitos níveis, onde cada intermediário pelo qual o produto passou até chegar ao consumidor conta como um nível.

Ao elaborar a estratégia de canais de distribuição, o profissional de marketing deverá decidir quais funções de canal devem ser desempenhadas e por quais agentes, e qual o nível, a quantidade, e o tipo de canais utilizar. Além disso, devem ser levadas em consideração as seguintes influências (WOOD, 2015):

- a) A direção, a meta e os objetivos do plano de marketing;
- b) Os recursos e competências da organização;
- c) Como os canais de distribuição se relacionam com o restante do mix de marketing;
- d) Qual nível de controle a empresa pretende ter sobre a distribuição;
- e) As necessidades e preferências dos consumidores;
- f) Quais mercados a empresa pretende atingir;
- g) Fatores ambientais (político-legais, econômicos, socioculturais e tecnológicos);
- h) A análise da concorrência;
- i) A disponibilidade de intermediários.

As decisões da área de logística possuem características mais operacionais do que estratégicas, e estão relacionadas à forma como a empresa gerencia a mecânica do fluxo de produtos e informações ao longo da cadeia de valor, buscando equilibrar os custos e a capacidade de atender à demanda do mercado. As quatro funções básicas da logística são:

- a) Armazenamento: o local onde os insumos, as peças e os produtos acabados serão armazenados, por quanto tempo e em que condições;
- b) Estoque: a quantidade de peças, componentes e insumos que devem estar disponíveis para produção, a quantidade necessária de produtos acabados para atender a demanda do mercado, e como os níveis projetados de estoque afetam as decisões de armazenamento e transporte;
- c) Processamento e atendimento de pedidos: os responsáveis por receber os pedidos, confirmar a disponibilidade de produtos, embalá-los para envio, rastrear os pedidos durante o trajeto, preparar recibos ou notas fiscais e lidar com erros ou devoluções, e a forma como essas tarefas serão realizadas;

- d) Transporte: a forma como os insumos, as peças e os produtos acabados serão transportados na entrada da produção e na saída, os responsáveis por isso, e onde e quando os bens ou materiais serão coletados e entregues.

3.1.6.4 Promoção

Frequentemente confundida com a definição de marketing, a promoção, também conhecida como comunicação de marketing, diz respeito à maneira que a empresa se comunica com seus clientes, seu público-alvo e, de certa forma, com a sociedade em geral. As organizações são influenciadas pelos sentimentos, pelas crenças e pelos comportamentos de seu público; da mesma forma, elas devem buscar influenciar o comportamento de compra, através da influência em suas crenças e em seus sentimentos.

Após a determinação do público-alvo, devem ser estabelecidos objetivos de comunicação e um orçamento para as ações propostas. Os objetivos podem estar relacionados com o nível de conhecimento da empresa ou marca pelo público (crença), com a percepção que o público tem em relação à empresa ou marca (sentimento), e com o quanto a estratégia de comunicação deverá se traduzir em vendas (comportamento). Existem cinco principais ferramentas de comunicação utilizadas pelas organizações para influenciar o seu público (WOOD, 2015):

- a) Publicidade: forma de comunicação em massa unilateral (da empresa para o público), possui boa relação custo-benefício, pela quantidade de pessoas atingidas. As duas decisões básicas de publicidade dizem respeito ao conteúdo da mensagem e ao meio utilizado (como televisão, rádio, publicações, internet, outdoors, folhetos). A mensagem pode ter um apelo emocional (buscando influenciar sentimentos, como amor, medo, felicidade, raiva) ou um apelo racional, ao utilizar-se de fatos e lógica para mostrar como o produto soluciona um problema ou satisfaz uma necessidade. Já a decisão do meio utilizado deve levar em consideração questões como: o meio é adequado para transmitir a mensagem? Ele atingirá o público-alvo? Qual será o custo?;
- b) Promoção de Vendas: conjunto de técnicas aplicadas com objetivos como o estímulo à compra imediata, a recompensa por compras frequentes, e a motivação da equipe de vendas. Podem ser citados como exemplos cupons, amostras, prêmios, concursos, sorteios, demonstrações, planos de fidelidade e outros incentivos;

- c) **Relações Públicas:** como diz o nome, RP é a denominação da forma como a empresa se relaciona com o seu público. A gestão de RP deve buscar, de forma bilateral, compreender as percepções e atitudes dos envolvidos nas atividades da organização, gerir a imagem da organização perante o seu público e a sociedade, comunicar pontos de vista e informações, e promover a construção de sua marca. Esses objetivos podem ser alcançados através de patrocínio de eventos, presença em mídias sociais, podcasts, aparições públicas e entrevistas coletivas;
- d) **Marketing Direto:** ferramenta usada para atingir o público de forma precisa, ao utilizar-se de formas de comunicação direcionadas a cada indivíduo, como cartas e mala direta, e-mails, telemarketing e mensagens de celular. Seus resultados podem ser medidos facilmente, ao se observar a taxa de resposta em relação ao número de indivíduos contatados, o que permite que o marketing direto possa ser utilizado para testar a eficácia das estratégias do mix de marketing em geral, como o apelo de produtos, preços e canais de distribuição.
- e) **Vendas Pessoais:** a técnica primordial de vendas ainda possui grande relevância mesmo em um mundo digital, especialmente ao se tratar de produtos ou serviços de alto valor, customizados ou com necessidade de assistência. As vendas pessoais permitem a criação de relações duradouras com os clientes. Caso a empresa não queira terceirizar sua equipe de vendas, deverão ser tomadas decisões sobre o processo de recrutamento, treinamento, gestão, motivação e compensação da equipe.

3.1.7 Controle de Resultados

A etapa final do plano é a implantação de ferramentas de controle de resultados. Durante e após a execução das ações descritas no plano de marketing, será necessário um acompanhamento dos resultados obtidos com cada ação, de forma a avaliar quais estão sendo mais eficazes, e quais não estão surtindo efeito. Nesse período, alterações no ambiente interno e externo deverão ser levadas em consideração para eventuais ajustes no plano.

Ferramentas úteis de controle em planejamento de marketing incluem acompanhamento do resultado de vendas (tanto quantitativo quanto qualitativo), acompanhamento de alterações da participação de mercado, pesquisas de satisfação e pesquisas de percepção de marca. Tais dados servirão como base para o planejamento da empresa no seu próximo período (normalmente, o plano de marketing tem duração de um ano).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho desenvolvido foi fundamentado em diretrizes metodológicas, por se tratar de um estudo acadêmico. Nesse momento, são definidos os métodos de trabalho, os dados necessários e a forma como serão coletados e analisados.

4.1 DADOS NECESSÁRIOS

A escolha dos dados a serem analisados está diretamente relacionada com o objetivo do trabalho, no caso a elaboração de um plano de marketing. Para isso, foram necessários dois tipos de dados: dados secundários e dados primários.

Os dados secundários são definidos como as informações relevantes à pesquisa que não foram levantadas pelo pesquisador, e que estão disponíveis publicamente (KOTLER e KELLER, 2012). Para o desenvolvimento deste trabalho, foram necessários os seguintes dados secundários:

- a) Informações sobre a população de Porto Alegre (especialmente da região dos bairros Bom Fim e região, onde está localizada a loja), como a distribuição etária e de gênero, ocupação, e escolaridade;
- b) Informações sobre o estado econômico de Porto Alegre e de cidades onde se localizam fornecedores da loja, como nível de renda, indicadores de atividade econômica, disponibilidade de crédito e preços praticados;
- c) Informações sobre tecnologias que possam ser utilizadas na implantação do plano, como aplicativos de desenvolvimento de sites, redes sociais e ferramentas analíticas;
- d) Informações sobre as leis relevantes vigentes em Porto Alegre e nas cidades dos fornecedores, como impostos, direitos do consumidor, regras de concorrência e regulações das atividades da empresa;
- e) Informações sobre fenômenos socioculturais impactantes no negócio acontecendo em Porto Alegre, como hábitos de compra dos consumidores no quesito vestuário, estilos de roupas em alta e influenciadores do público-alvo.

Os dados primários são definidos como as informações que serão coletadas ativamente pelo pesquisador, ao utilizar-se das ferramentas adequadas para cada tipo de dado (KOTLER e KELLER, 2012). Os dados primários coletados para o desenvolvimento do trabalho são:

- a) Informações sobre a empresa, em especial sobre as vendas, como os tipos de produto com maior e menor saída e seus valores, margens de lucro, disposição interna e externa de produtos, forma de atendimento, fluxo de caixa e capital disponível para investimento;
- b) Informações sobre os fornecedores, como produtos oferecidos, preços, crédito disponível, rede de distribuição, prazos de entrega, descontos por volume e histórico de relacionamento com a Kelbert's;
- c) Informações sobre os intermediários de marketing, como os custos envolvidos em potenciais campanhas publicitárias, custos com distribuidores e entregadores e influenciadores digitais;
- d) Informações sobre os clientes, como seu perfil demográfico médio (idade, gênero, ocupação, escolaridade e local de moradia), valor médio de compra, taxa de recorrência de compra e nível de satisfação (avaliação do atendimento, críticas, sugestões e elogios);
- e) Informações sobre os concorrentes, como produtos oferecidos, preços, fornecedores, condições de pagamento, perfil de clientes, posicionamento, estratégia e ações de marketing, canais de venda, atendimento, identidade visual e diferenciais.

4.2 COLETA DE DADOS

Os dados secundários foram coletados através de uma pesquisa exploratória quantitativa e qualitativa. A busca de dados foi realizada nos meios de comunicação específicos para cada tipo de dado, dando prioridade para aqueles que tenham maior relevância, atualidade e credibilidade. Tais meios foram:

- a) Artigos acadêmicos, em especial que tratem de marketing, economia, empreendedorismo e o setor de comércio varejista de vestuário;
- b) Publicações especializadas nas áreas mencionadas (ex.: Mundo do Marketing; ISTOÉ DINHEIRO, Pequenas Empresas Grandes Negócios);
- c) Instituições públicas e privadas de pesquisa demográfica (com atenção especial ao IBGE).

Para a coleta de dados primários, foi também realizada uma pesquisa quantitativa e qualitativa. No caso da quantitativa, esta foi feita através de, primeiramente, um processo de amostragem das populações, seguido pela quantificação e análise dos dados obtidos. O objetivo dela é generalizar os dados da amostra para a população geral estudada. Já a pesquisa qualitativa trabalha com amostras menores, possui uma metodologia de estrutura menos

rígida, e busca trazer ao pesquisador um entendimento a respeito de nuances do problema a ser estudado. Seus resultados não são conclusivos e não devem ser generalizados para a população.

A situação interna da empresa foi principalmente descrita através da realização de grupos focais (método de pesquisa não-diretiva, qualitativa, onde um conjunto de seis a dez pessoas é reunido para discutir questões relevantes ao estudo). Os participantes foram os colaboradores e intermediários de marketing, bem como representantes de parceiros próximos que possuam um histórico de relacionamento com a empresa. O objetivo foi identificar as principais forças e fraquezas da organização, assim como buscar soluções para os problemas encontrados, e propor ideias para o aproveitamento dos pontos fortes. O roteiro aplicado nas reuniões de grupo focal encontra-se no Apêndice A.

O público-alvo e o posicionamento do plano foram identificados através de uma pesquisa de levantamento de dados (também conhecida como “survey”; método de coleta de dados quantitativos descritivos de determinada população), com os clientes atuais da loja. A pesquisa foi oferecida de duas formas: internamente, ao terminar suas compras, por meio de um tablet; ou, para aqueles que gostariam de responder mais tarde, em um endereço eletrônico. Para incentivar os clientes a responder o questionário, foi oferecido um desconto de 10% nas próximas compras daqueles que comprovassem ter respondido (através de seu RG).

Foram obtidas 300 respostas ao longo dos meses de fevereiro, março e abril. A decisão sobre os tópicos abordados foi tomada tendo em vista dois objetivos: traçar um perfil dos clientes, para direcionar os esforços dos programas de marketing; e avaliar a percepção por parte dos clientes sobre o serviço prestado. Além disso, o número de questões foi limitado a oito, para que o processo não se tornasse cansativo, e recebesse respostas sinceras. O questionário utilizado para a pesquisa de levantamento de dados encontra-se no Apêndice B.

Finalmente, foram realizadas entrevistas em profundidade com a maior variedade possível de agentes envolvidos com as atividades da empresa. Similarmente aos grupos focais, as entrevistas em profundidade possuem uma estrutura de perguntas abertas, onde o entrevistado é estimulado a dar sua opinião livremente. Porém, elas tendem a obter respostas mais sinceras dos entrevistados, pois para algumas pessoas, a dinâmica de grupo pode ser intimidadora. Outro ponto a ser ressaltado é que o entrevistador deve estar atento às respostas já dadas, e tomá-las como base para conduzir a conversa em direção aos objetivos da pesquisa (MCDANIEL e GATES, 2003). Foram contatados colaboradores, clientes, fornecedores, intermediários, influenciadores socioculturais e representantes de concorrentes. As entrevistas

tiveram como objetivo expor a percepção que cada agente tem dos demais, bem como do mercado em si, de forma a aproveitar conhecimentos prévios a respeito da situação na qual a empresa está inserida.

5 RESULTADOS

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA KELBERT'S MODA FAMÍLIA.

5.1 RESUMO EXECUTIVO

Através da análise dos ambientes interno e externo da Kelbert's Moda Família, dado o cenário econômico da pandemia do vírus COVID-19, o Plano de Marketing proposto buscará levar a empresa a um mercado mais compatível com seus custos de operação. A queda de faturamento acontecendo nos últimos anos, agravada pela crise sanitária, mostra que a manutenção das práticas habituais da empresa não será suficiente para mantê-la competitiva. Por esta razão, as ações propostas serão agressivas na conquista de participação de mercado, bem como na criação e domínio dos nichos de mercado identificados.

As alterações nos hábitos de consumo devido às restrições de circulação, impostas para evitar a propagação do coronavírus, apontam para o comércio eletrônico como a alternativa mais viável para se manter competitivo no setor. A questão mais importante é como fazer esta transição, utilizando os recursos disponíveis à empresa hoje. O plano descrito a seguir deverá esclarecer esta questão, entre outras.

5.2 SITUAÇÃO ATUAL DE MARKETING

5.2.1 Situação Interna

A Kelbert's Moda Família é uma empresa familiar que atua no setor de comércio varejista de vestuário. Está inscrita na Junta Comercial do Rio Grande do Sul com a razão social Alberto Kelbert Canter (empresário individual), sob o Alvará nº 50188364, e CNPJ 298341440001-25. Localiza-se na Avenida Protásio Alves, nº 6, loja 1, no bairro Bom Fim, em Porto Alegre - RS. Possui uma área útil de 140m². Inicialmente, além do comércio de roupas, também vendia artigos decorativos, perfumes e outros itens da categoria “presentes”. Está focada praticamente 100% em vestuário desde o ano 2000.

Em 2007, a loja passou por uma reforma, onde o layout foi modernizado, com substituição dos pisos, teto, armários e manequins. Em 2010, a fachada também foi reformada, alterando as cores e a fonte da identidade visual, assim como o letreiro, que antes continha “Kelbert's Confecções”. Além disso, desde que a administração da loja decidiu

focar-se no comércio de vestuário, já houve diversas alterações no tipo de produto oferecido, nos fornecedores escolhidos, nas estratégias de comunicação, e nas faixas de preço.

Em relação à estrutura interna, a empresa conta com três colaboradoras, além do proprietário, todas familiares. O proprietário fica responsável pela gestão financeira, controle de fluxo de caixa, parte das compras, atendimento ao público e gerenciamento das redes sociais (incluindo escolha de produtos a serem expostos e atendimento a clientes online). As funções de atendimento aos clientes presenciais, contato com fornecedores (incluindo escolha e compra de produtos), e decisões a respeito da disposição dos produtos internamente e nas vitrines são desempenhadas coletivamente entre os quatro colaboradores.

No começo dos anos 2000 (quando a empresa passou a comercializar apenas artigos de vestuário), a loja possuía uma variedade muito grande de produtos, todos voltados para o público adulto. Essa variedade acabou causando muitos problemas, pois boa parte do estoque não era vendido, causando prejuízos. Gradualmente, essas falhas foram sendo identificadas, e muitos produtos foram removidos das prateleiras. A primeira linha a deixar de ser comercializada foi a de trajes sociais femininos (não havia uma linha masculina desse tipo), em 2012. Em seguida, foram eliminados artigos de jeans, incluindo bermudas, calças e camisas, tanto masculinas quanto femininas. Finalmente, em 2018, o fornecimento de produtos do tipo “legging” foi interrompido, apesar de ainda serem vendidos, por haver unidades em estoque.

Atualmente, a loja possui 13 categorias principais de produtos. São elas: camisetas (de poliviscose ou algodão, lisas ou estampadas, de estilo básico urbano, e sendo a maior parte masculinas); calças (sendo as masculinas do tipo cargo sarja e tadel, durante todo o ano, e moletom peluciado e helanca peluciada durante a estação outono-inverno); vestidos (de ligante, malha e crepe, todos voltados para a estação primavera-verão, de estilo básico urbano); blusas (de ligante, malha e crepe, todas femininas de estilo básico urbano); pijamas (de algodão, malha fria e poliviscose durante todo o ano, e peluciados durante a estação outono-inverno); moda íntima feminina (calcinhas cintura alta de algodão e poliamida, e meias de algodão); moda íntima masculina (cuecas dos tipos tradicional, boxer e samba canção, todas de algodão, e meias, também de algodão); bermudas masculinas (tadel, cargo sarja, esportivo e moletom); bermudas femininas (helanca, helanca canelada e ligante); camisas polo (masculinas, de algodão, todas lisas); moda praia masculina (sungas boxer e tradicional, de lycra); moda praia feminina (maiôs de lycra e saídas de praia); e casacos (unissex, de moletom peluciado, apenas na estação outono-inverno).

Os preços praticados vêm sendo reduzidos desde o processo de eliminação de produtos oferecidos, iniciado em 2015. Os blazers, calças e bermudas jeans, calças legging, e calças sociais femininas foram excluídas permanentemente por terem pouca saída, devido a estarem em uma faixa de preço incompatível com o restante da loja. Entre os produtos que permaneceram, a maior parte também teve redução de preço desde 2015, com destaque para bermudas masculinas e femininas, camisetas masculinas, e camisas polo masculinas. No geral, o posicionamento da empresa é voltado para a classe média e média baixa, com preços compatíveis aos de grandes redes populares (comparando-se produto a produto).

O fornecimento, no começo dos anos 2000, era bastante diferente do atual. A fábrica Dedo Doce Confecções Ltda, situada no município de Gaspar - SC fornecia camisetas e calças de moletom. A Cia do Corpo Confecções, de Itaperuna -RJ fornecia a maior parte dos pijamas. Em 2015, a loja abandonou a parceria com ambas por ter encontrado fornecedores de qualidade superior e preços mais competitivos. A fábrica Federal Trade, localizada no município de Brusque - SC, fornecia bermudas de moletom. A Malharia Diana, de Timbó - SC, fornecia camisas polo e camisetas. Ambas foram substituídas em 2018, a primeira em virtude da baixa qualidade, e a segunda pelo preço. Todos os produtos oriundos dos quatro fornecedores mencionados acima passaram a vir da Dianfa Confecções, de Guabiruba - SC. A fábrica Extrema Razão Indústria Têxtil, de Blumenau - SC, fornecedora de blusas, e a Cor do Céu, de Sarandi - RS, que fornecia vestidos, calças de helanca e blusas, deram lugar à Jaguar Modas, de Guabiruba - SC, em 2018, por conta de melhor preço e qualidade.

Os fornecedores que não foram substituídos, por categoria de produto, são: Vacel Indústria e Comércio, de Gaspar - SC (bermudas e calças tactel); Stargriff, de Bom Jesus dos Perdões - SP (calças e bermudas cargo sarja); KLA Plus Size, de Brás - SP (casacos); Confecções Gislal, e Podiun Sleepwear, ambas de Brás - SP, e Cia da Seda, de Itaperuna - RJ (pijamas); Lenços Presidente, de São Paulo - SP, e Zorba - multinacional (cuecas); Gilzer Confecções, de Itajaí - SC, e Desejo Urbano Moda Íntima, de Parobé - RS (calcinhas); Maiôs Águia Catalina, de Petrópolis - RJ, e Marcyn, de Campo Grande - MS (maiôs). Além desses, recentemente passaram a ser fornecedores a Lupo, de Araraquara - SP, e Puket, de São Paulo - SP (meias).

A comunicação, antes do final de 2018, contou com poucas ações, podendo ser citadas promoções com sorteio de cupons valendo crédito para compras na loja, e duas liquidações por ano (que ainda ocorrem), durante as trocas de estação. A partir de 2019, a loja passou a atuar de forma mais presente em redes sociais, primeiramente expondo seus produtos no Facebook (Kelbert's Moda Família), e, em seguida, com maior foco no Instagram

(@kelbertsmodafamilia). Nesse período, a loja aumentou grandemente a venda por encomendas, que antes só eram realizadas por telefone. A partir de março de 2020, devido à queda de faturamento em função da pandemia de COVID-19, houve um aumento dos esforços no ambiente online, com o cadastramento de clientes em listas do WhatsApp, através das quais recebem mensagens informando sobre o recebimento de novas coleções, ou, quando houverem, promoções. O WhatsApp, nesse período, também se tornou um importante canal de vendas.

5.2.1.1 Forças e Fraquezas

Os grupos focais e entrevistas em profundidade revelaram os seguintes pontos fortes:

- a) O ponto de venda. A loja localiza-se na esquina da Avenida Osvaldo Aranha com a Rua Ramiro Barcelos, um ponto onde circulam milhares de automóveis e pedestres diariamente; além disso, a proximidade ao Hospital de Clínicas e o Hospital Pronto Socorro traz muitos clientes, entre eles familiares de pacientes internados e profissionais da saúde;
- b) O relacionamento com clientes. A pesquisa de levantamento de dados realizada com os clientes (detalhada na seção “segmentação”) mostrou que quase 80% dos clientes já comprou alguma vez na loja, e que 12% deles costumam comprar em média uma vez ao mês.

As principais fraquezas que foram identificadas são as seguintes:

- a) Conflitos internos entre colaboradores. O faturamento da loja está dividido entre as seções adulto e infantil (o plano de marketing só irá cobrir a seção adulta), e esta divisão poderá acarretar em inconsistências de estratégias;
- b) O estado financeiro da empresa. O crescente endividamento tem sido um fator de muita preocupação, e uma consequência disso é que o plano terá poucos recursos para propor ações. Além disso, a forma como as finanças estão organizadas não é ideal (por exemplo, não há previsão de pro labore, cada colaborador recolhe sua parte ao final de cada dia).

5.2.2 Situação Externa

Ao se analisar a situação externa a uma empresa em 2021, é inevitável que a ênfase esteja nas consequências da pandemia do vírus COVID-19. Absolutamente todas as tendências analisadas (político-legais, econômicas, socioculturais, tecnológicas e ambientais) foram fortemente afetadas. Por este motivo, o contexto da pandemia será o fator central da análise de tendências.

5.2.2.1 Tendências Político-Legais

A forma como os governos estão lidando com a pandemia envolve a regulação do funcionamento de atividades comerciais, principalmente aquelas não-essenciais, como o comércio de vestuário. Tal regulação ocorre através do cumprimento de protocolos associados à classificação de regiões por bandeiras, que vão desde a amarela (menor risco) até a preta (maior risco), levando em consideração principalmente a quantidade de novos casos e a taxa de ocupação do sistema de saúde. Até o dia 26/03/2021, todas as regiões do RS estavam na quinta semana consecutiva de classificação “bandeira preta” (GOVERNO DO ESTADO DO RS, mar. 2021).

Desde o início da pandemia, a loja já foi obrigada a fechar as portas quatro vezes, por durações que variaram entre uma semana e mais de um mês (além de passar por períodos de funcionamento restrito). Ao se revisar as previsões feitas por especialistas no início de 2020, é possível encontrar todo tipo de estimativa para o que aconteceria, desde que seriam milhões de brasileiros mortos, até que o vírus desapareceria antes da metade do ano.

Ao se levar em consideração quais serão as medidas governamentais adotadas no futuro, o plano considera esta uma variável essencialmente imprevisível. Porém, ao se analisar o histórico, e o crescimento de casos desde o início de 2021, a empresa deve estar preparada para lidar com novos fechamentos obrigatórios, por períodos que podem ser ainda mais extensos do que aqueles já experimentados.

5.2.2.2 Tendências Econômicas

A Kelbert's Moda Família, no contexto atual, enquadra-se perfeitamente no perfil das maiores vítimas da crise de 2020/2021. Pesquisa realizada pela Fecomercio SP, aponta o setor de comércio varejista de vestuário como o mais afetado no país, com uma queda de

25,2% (FECOMERCIO SP, mar. 2021). Tal número é justificado pelo fato de o setor de vestuário não ser considerado essencial, e em momentos de escassez de recursos por parte dos consumidores, os gastos não essenciais são os primeiros a serem eliminados.

Além de estar no setor econômico mais afetado, a Kelbert's é uma empresa de pequeno porte. Segundo os dados do IBGE, 716.000 empresas fecharam as portas desde o início da crise até 16/07/2020. Este número representa mais da metade do 1,3 milhão de empresas que estavam com as atividades suspensas temporária ou definitivamente devido à crise sanitária. O órgão também informou que o setor mais afetado foi o comércio (39,4%), e ainda, que 99,8% dos negócios que não voltarão a operar após a pandemia são de pequeno porte (JOVEM PAN, out. 2020).

Apesar disso, as previsões para o comércio varejista de vestuário apontam para um crescimento 25% em 2021 (MERCADO1MINUTO, fev. 2021), impulsionado pela recuperação da economia, em virtude da vacinação em massa e a retomada de atividades econômicas. Por este motivo, o plano trabalha com a perspectiva de crescimento do setor como um todo no ano de 2021, e com um número reduzido de concorrentes, visto que muitos deles fecharam as portas em 2020.

5.2.2.3 Tendências Socioculturais

A principal mudança sociocultural que ocorreu entre 2020 e 2021 foi o isolamento social e outras alterações de hábito, como aumento de cuidados com higiene, o crescimento do teletrabalho e maior atividade online. Algo a ser ressaltado é o impacto dessas mudanças no comportamento do consumidor, como alterações nas rotinas de compras físicas (ex.: adoção de hora marcada), e o crescimento de compras pela internet (E-COMMERCE BRASIL, ago. 2020).

O perfil do consumidor eletrônico brasileiro, sua faixa etária, necessidades e preferências serão detalhados na seção “segmentação”, para determinar sua compatibilidade com os objetivos deste plano.

5.2.2.4 Tendências Tecnológicas

O aumento do e-commerce também é considerado uma tendência tecnológica, bem como a multiplicação de aplicativos que fornecem todo tipo de serviço do cotidiano

necessário (não apenas entregas e transporte). Esses aplicativos possuem o potencial de tornarem-se futuros canais de distribuição.

Uma tendência de alteração recente na distribuição etária de usuários de redes sociais (FORBES, mar. 2019) também possui impacto na escolha de mídia. A tendência é de migração de usuários jovens do Facebook para Instagram e outras, ao mesmo tempo em que o público de idade mais avançada aumenta no Facebook. Esta informação determina qual rede utilizar para atingir cada público.

5.2.2.5 Tendências Ambientais

Uma das maiores tendências ambientais identificadas foi a do consumo consciente; e uma das premissas cuja importância vem crescendo neste mercado foi a da valorização do consumo local, ou seja, a preferência (por consumidores conscientes) por empresas com fornecedores nacionais ou regionais (GOING GREEN, mai. 2018).

A valorização do consumo local ainda não é reconhecida como uma questão prioritária pela maioria do público preocupado com questões ambientais; mas a pandemia do vírus COVID-19, e a forma como se espalhou pelo mundo tão rapidamente, deve aumentar a consciência e, por consequência, a valorização de produtos produzidos nacional ou regionalmente. Este benefício não é facilmente observável pelo consumidor; portanto, ele precisa ser comunicado para que traga valor.

5.2.3 Situação de Concorrência

As entrevistas em profundidade, pesquisas de campo e os grupos focais identificaram quatro concorrentes atuais, além de outro que fechou as portas em 2019, cujo exemplo pode ser citado. Todos os concorrentes estão localizados nas proximidades da loja e vendem, em parte, produtos similares. Abaixo, são descritas algumas características de cada, bem como suas diferenças em relação à Kelbert's, por ordem do mais bem-sucedido ao mais malsucedido:

- a) Daiane: originalmente de Dois Irmãos - RS, possui cinco lojas em Porto Alegre, além de sete outras espalhadas pela região metropolitana. Conta com produção própria em sua matriz. É também o único concorrente com seu próprio website (<https://www.daiane.com.br/>), por onde clientes podem conferir o catálogo de produtos e fazer compras diretamente com cartão de crédito ou boleto bancário (a

- loja oferece 5% de desconto no pagamento a vista). Se diferencia da Kelbert's em seus produtos, por terem um foco mais jovem, predominantemente feminino, com preços ligeiramente mais altos, e por apostarem em artigos de moda contemporânea;
- b) Von Von: o concorrente mais antigo entre os analisados, a Von Von completará 50 anos em 2022. Possui duas lojas no Bom Fim e uma no Centro. Sua presença online é praticamente inexistente (a última publicação em sua página do Facebook foi feita em 2016). Seu posicionamento é voltado para classes mais baixas que a Kelbert's, e possui um diferencial que é o de oferecer serviços de costura e ajuste de roupas;
 - c) Zucco Moda Masculina: originalmente, a loja se chamava 1ª Via Moda Masculina, e possuía diversas filiais, principalmente no Centro (agora só possui uma loja, no Bom Fim). Voltada para o público masculino de classes mais altas, antes de trocar de nome, a loja tinha foco em trajes sociais, que agora estão dando lugar para estilos mais urbanos (como jeans e camisas pólo). Encontra-se no meio do caminho entre os concorrentes bem-sucedidos e malsucedidos por já ter passado por problemas que a levaram a mudar de marca, porém, atualmente a Zucco tem tido bons retornos em sua mudança;
 - d) Via Íntima: focada em produtos de moda íntima, predominantemente femininos, apesar de ter uma variedade considerável em outras categorias. É a concorrente mais próxima da Kelbert's, tanto pela distância física quanto nos produtos oferecidos. Possuía duas lojas no Bom Fim, porém uma delas fechou as portas em 2020, o que pode indicar sinais de problemas que podem agravar-se no futuro. Segundo colaboradores da Kelbert's, são freqüentes as reclamações dos clientes, ao descrever o atendimento ao consumidor neste concorrente;
 - e) Varca: exemplo de um concorrente que não sobreviveu, a Varca era uma loja situada na Av. Osvaldo Aranha. Era voltada para o público plus size, sendo a única loja da região com este foco. Seu fracasso deve servir como um sinal de alerta para comércios de nicho nesta parte de Porto Alegre.

Atualmente, os fornecedores Lupo e Zorba são os únicos a distribuir seus produtos na Kelbert's e também em todos os seus concorrentes. Uma das vantagens que a Kelbert's desfruta é a boa relação que a loja possui com seus fornecedores. Por conta desta relação, já foram atendidas solicitações para que produtos similares aos distribuídos pela Kelbert's não fossem vendidos a concorrentes. A única exceção é a Jagar, que fornece blusas e vestidos para ambas Kelbert's e Via Íntima.

5.2.4 Situação de Mercado

De acordo com os resultados das entrevistas em profundidade e pesquisas de levantamento de dados, o público atual da loja física está concentrado em quatro bairros de Porto Alegre: Bom Fim, Rio Branco, Santana e Farroupilha. Para se dimensionar o tamanho do mercado, foram analisadas as populações desses bairros, bem como a sua distribuição demográfica, e a quantidade de trabalhadores que não moram na região, mas fazem parte do público-alvo (principalmente trabalhadores da área da saúde, atuando no Hospital de Clínicas e Hospital Pronto Socorro). Os dados mais recentes sobre a população dessa região são do censo de Porto Alegre de 2010 (PROCEMPA, mar. 2021), e descrevem a seguinte situação:

- a) Bairro Bom Fim: 9.450 habitantes; 79,5% com renda de até 10 salários mínimos; 39,04% adultos (idade entre 30 e 59 anos); 22,78% idosos (idade superior a 60 anos); e 58,94% mulheres;
- b) Bairro Rio Branco: 17.531 habitantes; 64,87% com renda até 10 salários mínimos; 44,14% adultos; 22,84% idosos; 56,11% mulheres;
- c) Bairro Santana: 24.668 habitantes; 80,75% com renda até 10 salários mínimos; 43,04% adultos; 21,81% idosos; 57,18% mulheres;
- d) Bairro Farroupilha: 961 habitantes; 73,52% com renda até 10 salários mínimos; 40,06% adultos; 32,05% idosos; 59,21% mulheres.

A soma do número de funcionários e docentes do Hospital de Clínicas, segundo a instituição, é 7.344 pessoas. Para o Hospital Pronto Socorro, o número informado pela instituição foi de 1.472 funcionários. Juntos, os seis grupos totalizam um mercado potencial de 61.426 pessoas. As variáveis aplicadas na população total para determinar o mercado-alvo serão detalhadas no capítulo “segmentação”, após ser descrita a pesquisa realizada com os clientes da loja.

O mercado da região metropolitana Porto-Alegrense de comércio eletrônico movimentou, somente no mês de junho/2020, 236,2 milhões de reais, sendo que o setor de vestuário e acessórios responde por 11,7% deste valor, ou seja, R\$27,63 milhões (CICLO MPE, nov. 2020).

5.2.5 Oportunidades e Ameaças

A análise da situação externa chegou à conclusão de que as melhores oportunidades que o mercado oferece atualmente são:

- a) O crescimento do comércio eletrônico. A expansão do mercado de consumidores que compram online teve em 2020 o maior aumento dos últimos anos. Este é um mercado altamente competitivo pelos baixos custos de entrada, mas ao tornar o público online ciente da existência da loja física (e vice-versa), é possível aumentar a participação de mercado em ambos os canais, pois um acrescenta credibilidade ao outro (credibilidade é uma das maiores preocupações do consumidor do comércio eletrônico).
- b) O aumento da atividade nos hospitais próximos. Devido à pandemia de COVID-19, foi registrado um maior número de trabalhadores da saúde atuando tanto no Hospital de Pronto Socorro quanto no Hospital de Clínicas (de 6.096 em 2019 para 6.843 em 2020), ao mesmo tempo em que as taxas de ocupação de leitos chegam ao limite pelo agravamento da pandemia em 2021 (o que significa maior número de pacientes e familiares circulando pela região do ponto de venda).

Em relação às ameaças, aquelas com maior potencial de influência negativa que foram identificadas são:

- a) Impactos econômicos da pandemia. As restrições à circulação de pessoas e às atividades do comércio, bem como a redução do poder de compra dos consumidores são as principais ameaças externas atualmente, principalmente ao se levar em consideração o estado financeiro já preocupante da empresa.
- b) Mudanças nos hábitos de compra. Apesar do aumento de atividades nos hospitais próximos à loja, as alterações nos comportamentos dos consumidores de modo geral não são favoráveis ao negócio em sua forma atual. Visto que as pessoas estão menos dispostas a sair de casa quando não precisam (seja para fazer compras ou outro motivo), o ponto de venda privilegiado acaba se desvalorizando, exigindo ações para que possa ser aproveitado adequadamente.

5.2.6 Análise Swot

Dadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas na análise dos ambientes, a matriz SWOT da Kelbert's Moda Família é assim representada:

Quadro 1 - Matriz SWOT Kelbert's

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	Forças: 1- Ponto de venda. 2- Relacionamento com clientes.	Fraquezas: 3- Conflitos internos. 4- Condições financeiras.
FATORES EXTERNOS	Oportunidades: 5- Crescimento do comércio eletrônico. 6- Maior atividade em hospitais próximos.	Ameaças: 7- Impactos econômicos da pandemia. 8- Mudanças nos hábitos de compra.

Fonte: Elaborado pelo autor

As questões-chave que dizem respeito ao aproveitamento das capacidades estão relacionadas à combinação das forças com as oportunidades. A questão-chave mais óbvia neste quesito na matriz SWOT da Kelbert's é a combinação do ponto de venda com o aumento das atividades em hospitais próximos, o que leva à primeira questão:

a) Aumento de vendas ao público relacionado à saúde (profissionais e pacientes);

Ao se combinar a força do relacionamento com clientes com a oportunidade do crescimento do comércio eletrônico, a segunda questão que surge é:

b) Promover a empresa no ambiente online através do público atual.

As questões-chave relacionadas à minimização das limitações dizem respeito à combinação das oportunidades com os pontos fracos. Neste quesito, o crescimento do comércio eletrônico, e as condições financeiras da empresa levam à questão:

c) Aumentar as vendas online por meio de ações de baixo custo.

Finalmente, as questões-chave relacionadas à conversão das desvantagens dizem respeito à combinação das ameaças com os pontos fracos. Combinando os conflitos internos e as mudanças nos hábitos de consumo, a última questão é:

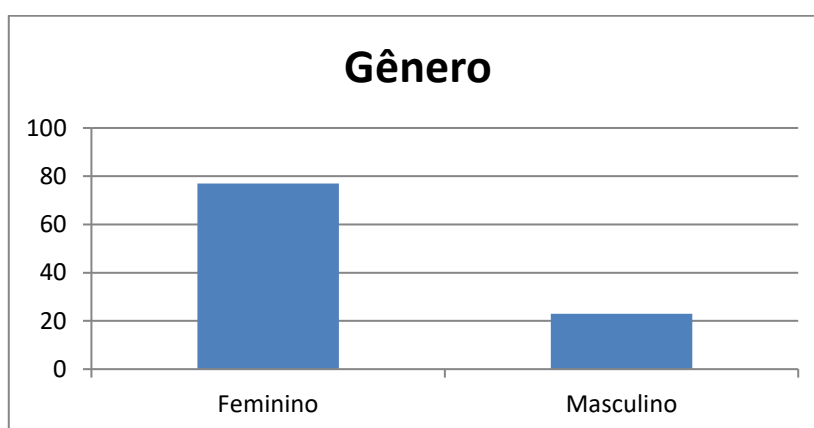
d) Segmentar os mercados através da diferenciação de canais.

Para que as questões-chave sejam abordadas da maneira correta, o perfil do público atual, assim como o do público almejado, deve ser descrito da forma mais precisa possível. Por esta razão, foi elaborada uma pesquisa tendo em vista descrever o cenário atual da empresa do ponto de vista dos clientes.

5.3 SEGMENTAÇÃO, MERCADO-ALVO E POSICIONAMENTO

O processo de segmentação foi elaborado tomando-se como base uma pesquisa de levantamento de dados, cujo objetivo foi traçar um perfil dos clientes atuais da empresa. Através dos dados obtidos, foi possível identificar quais clientes gastam mais, retornam com maior frequência, que tipo de produto costumam comprar, e em quais canais são mais ativos. Essas informações foram utilizadas para determinar onde a empresa deve ou não deve investir seus recursos. Os resultados obtidos serão descritos a seguir:

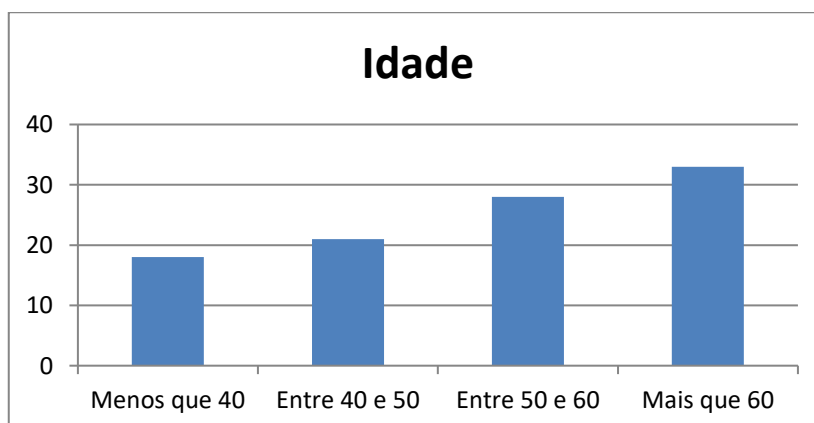
Gráfico 1 - Gênero



Fonte: elaborado pelo autor

A distribuição de gênero observada foi de 77% mulheres e 23% homens. Apesar da diferença significativa de gênero entre os clientes, foi apontado pelos colaboradores que esta diferença não é tão grande no tipo de produto vendido, pois muitas destas mulheres fazem compras de produtos masculinos (principalmente para pais, cônjuges e filhos).

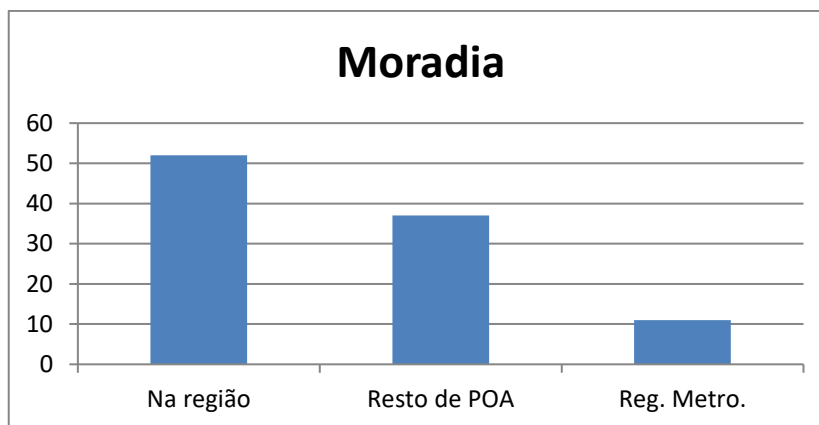
Gráfico 2 - Idade



Fonte: elaborado pelo autor

A distribuição etária observada foi de 18% com idade inferior a 40 anos, 21% entre 40 e 50 anos, 28% entre 50 e 60 anos, e 33% com mais do que 60 anos. Os intervalos foram escolhidos tendo em vista as observações feitas pela administração, apontando um público predominantemente de meia idade e idoso.

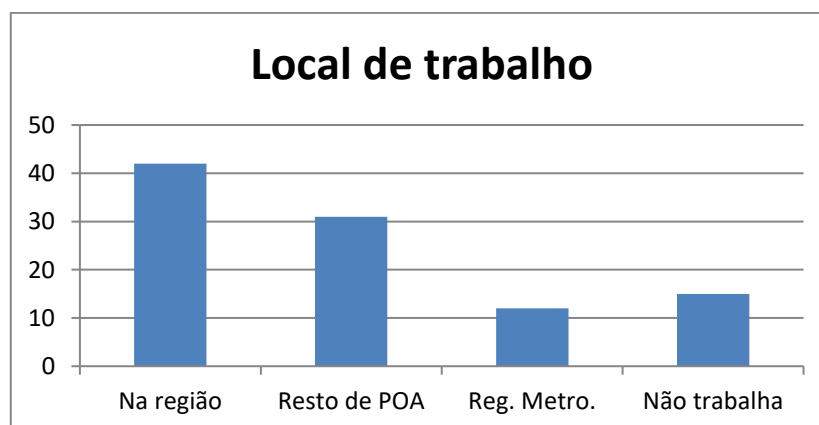
Gráfico 3 - Moradia



Fonte: elaborado pelo autor

A questão do local de moradia separou os clientes entre os que moram nos bairros da região (Bom Fim, Rio Branco, Santana e Farroupilha), sendo estes 52%; no restante de Porto Alegre, 37%; e na região metropolitana, 11%. O resultado confirmou a tendência percebida de que atualmente a loja possui um caráter de “comércio de bairro”.

Gráfico 4 - Local de trabalho

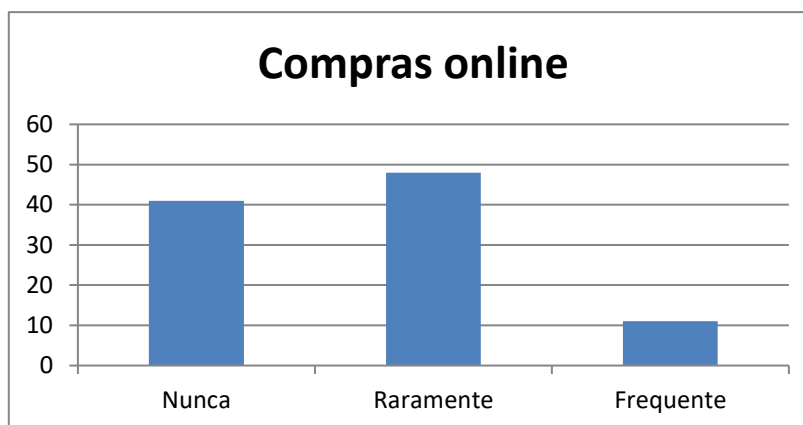


Fonte: elaborado pelo autor

Ao serem questionados sobre o local de trabalho, 42% dos respondentes afirmaram trabalhar na região da loja (os quatro bairros citados), 31% responderam trabalhar em outras

partes de Porto Alegre, 12% responderam trabalhar na região metropolitana, e 15% responderam não estar trabalhando. É importante lembrar que boa parte deste público também mora na região, e o local de trabalho pode estar relacionado à tendência atual de trabalho remoto, ou a outros fatores, como a conveniência de morar a uma curta distância do local de trabalho.

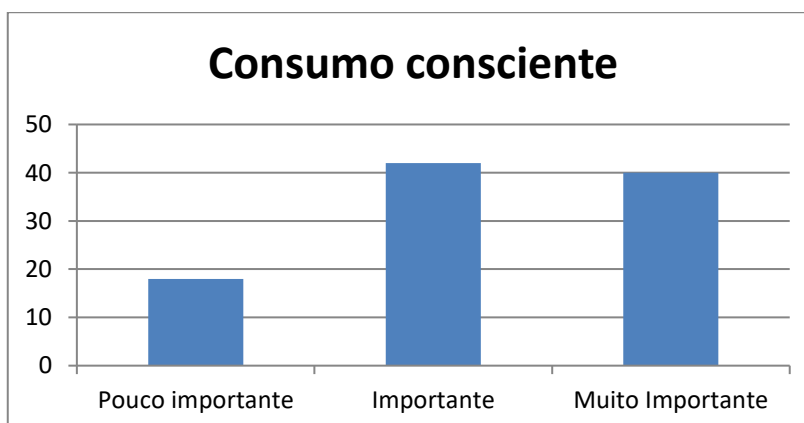
Gráfico 5 - Compras online



Fonte: elaborado pelo autor

Ao serem questionados sobre seus hábitos de compra pela internet, 41% dos clientes afirmaram nunca terem feito compras online; 48% responderam raramente (uma ou duas vezes por ano); e 11% afirmaram comprar frequentemente (pelo menos uma vez a cada dois meses). A média de idade relativamente alta do público atual da loja justifica a aparente tendência de não utilizar-se de meios digitais para fazer compras.

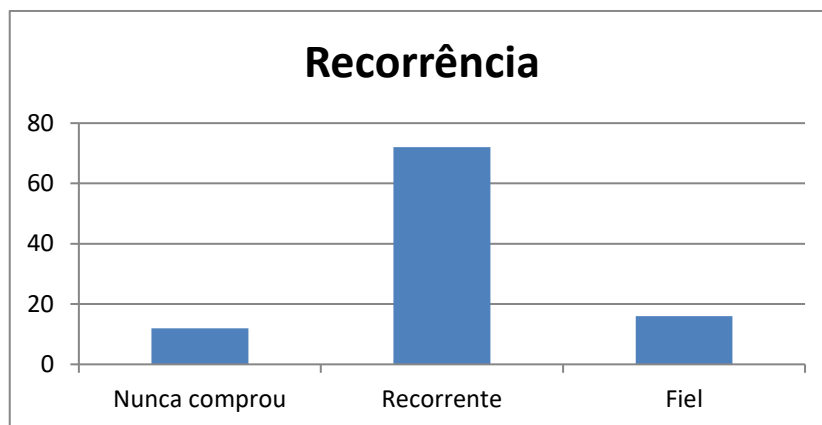
Gráfico 6 - Consumo Consciente



Fonte: elaborado pelo autor

Para descobrir o nível de preocupação dos clientes em relação a questões de consumo consciente, foi perguntado “O quanto você considera importante a consciência ambiental no momento de uma compra?”. A resposta foi “pouco importante” para 18%; para 42% foi “importante”; e para 40% foi “muito importante”. Apesar de ser difícil descobrir exatamente quais questões ambientais são mais importantes para o público, o alto nível de consciência observado deve ser levado em consideração para futuras ações.

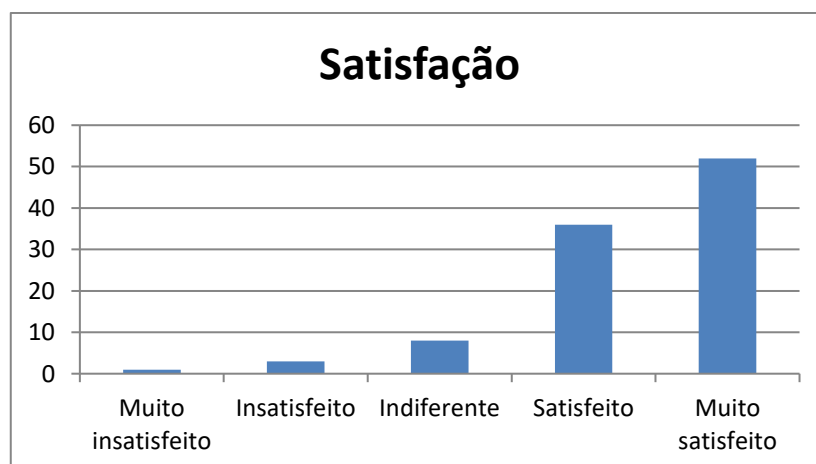
Gráfico 7 - Recorrência



Fonte: elaborado pelo autor

A taxa de recorrência de compras na loja foi medida questionando-se a frequência com que os clientes compravam na Kelbert's. 12% afirmaram nunca ter comprado; 72% afirmaram já ter comprado antes (pelo menos uma vez nos últimos 12 meses); e 16% afirmaram comprar regularmente (no mínimo uma vez a cada dois meses). A alta taxa de recorrência de clientes é uma demonstração de uma das forças mencionadas anteriormente, o relacionamento com clientes.

Gráfico 8 - Satisfação



Fonte: elaborado pelo autor

Ao serem questionados sobre sua satisfação com o atendimento, produtos, e preços, 1% dos clientes responderam “muito insatisfeito”; 3% responderam “insatisfeito”; 8% responderam “indiferente”; 36% responderam “satisfeito”; e 52% responderam “muito satisfeito”. De modo geral, o nível de satisfação está adequado, o que está de acordo com a taxa de recorrência de compras observada.

Em relação ao comércio eletrônico, de acordo com pesquisa realizada pela ESPM (JORNAL DO COMÉRCIO, jul. 2020), os dois segmentos do mercado consumidor porto-alegrense com maior nível de compras pela internet possuem estas características, além de outras:

- a) Mulheres com idade entre 18 e 35 ou entre 45 e 55 anos, predominantemente das classes B e C, com fortes tendências liberais e preocupações ambientais, e o costume de fazer pesquisas pela internet antes de comprar;
- b) Homens com idade entre 18 e 35 anos, predominantemente das classes B e C, com moderadas tendências liberais e baixa preocupação ambiental, e o costume de fazer pesquisas pela internet antes de comprar.

Ao se fazer o cruzamento dos mercados identificados com a pesquisa realizada com o público atual da loja (bem como outros envolvidos), os segmentos-alvo que surgem como os mais atraentes são:

- a) Mulheres casadas com mais de 40 anos, moradoras dos bairros Bom Fim, Rio Branco, Farroupilha ou Santana, das classes B e C, com tendências liberais, preocupações ambientais, e uso crescente, porém ainda limitado de comércio eletrônico;
- b) Homens e mulheres com idade entre 35 e 55 anos, trabalhadores e/ou moradores dos bairros Bom Fim, Rio Branco, Farroupilha ou Santana, com tendências liberais, preocupações ambientais moderadas, e relativa familiaridade com comércio eletrônico.

A prioridade do posicionamento para a loja física deve ser voltada para o primeiro segmento. Já no ambiente online, a empresa deve posicionar-se para atender o segundo segmento (porém, este segmento deve também receber atenção na loja física, como uma forma de levar suas experiências na loja física para o ambiente online).

5.4 OBJETIVOS E QUESTÕES-CHAVE

Os objetivos serão divididos em objetivos de marketing, objetivos financeiros e objetivos sociais. Para os objetivos de marketing, os fatores decisivos foram a análise da situação atual de marketing e o posicionamento almejado. Os objetivos financeiros tratarão do resultado do plano em termos monetários. Por fim, os objetivos sociais estão relacionados à forma como a empresa deve buscar ser percebida pelo público.

Relembrando, as questões-chave apontadas pela análise SWOT foram:

- a) Aumento de vendas ao público relacionado à saúde;
- b) Promover a empresa no ambiente online através do público atual;
- c) Aumentar as vendas online por meio de ações de baixo custo.
- d) Segmentar os mercados através da diferenciação de canais.

Ao se levar em consideração as questões-chave e os mercados-alvo, assim como as necessidades e limitações da empresa, os objetivos de marketing do plano ficam assim definidos:

- a) Aumentar a fidelidade à marca nos mercados penetrados, tanto no ambiente físico quanto online.
- b) Captar e fidelizar clientes entre profissionais da saúde e pacientes dos hospitais próximos.

Para se definir os objetivos financeiros, foi discutida a situação financeira atual da empresa, os recursos disponíveis e a expectativa de retorno sobre as ações de marketing. Tendo estes fatores em vista, os objetivos financeiros do plano são:

- a) Elevar em 40% o faturamento mensal médio da empresa até o final de 2021;
- b) Tornar o comércio eletrônico pelo menos 20% da fonte de faturamento da empresa até o final de 2021.

Por fim, o objetivo social do plano, dadas as tendências do mercado, é:

Posicionar-se no mercado como uma empresa com consciência ambiental.

5.5 ESTRATÉGIA DE MARKETING

A estratégia global do plano de marketing será de foco, tendo em vista tanto os segmentos-alvo quanto as oportunidades de mercado identificadas. Como forma de utilizar-se dos recursos disponíveis (principalmente o relacionamento com os clientes, e a escassez de recursos financeiros para investimentos), e para poder atingir os objetivos, será adotada uma

estratégia de crescimento através de ações de penetração de mercado (buscando ampliar a participação nos mercados onde já atua).

Para alcançar os objetivos estabelecidos, as ações dos programas de marketing deverão estar de acordo com a direção estabelecida no nível estratégico: trazer mais clientes dos segmentos-alvo, aumentar a frequência e o valor das compras entre aqueles que já são clientes, e utilizar-se do relacionamento atual com os clientes da loja física para divulgar a loja no ambiente online, para assim conquistar uma parcela maior deste mercado. Também farão parte da estratégia de marketing, propostas de ações para aumentar o nível de consciência ambiental que a empresa projeta, do ponto de vista do seu público.

5.6 PROGRAMAS DE MARKETING

5.6.1 Produto

A estratégia de produto será voltada para adequar os produtos oferecidos aos segmentos-alvo do plano, assim como seguir a estratégia de marketing e os objetivos estabelecidos. Para isto, serão propostas ações que irão substituir ou alterar os produtos expostos, acrescentar valor por meio de serviços associados, e alterar embalagens (no caso, sacolas). As estratégias de produto (assim como do restante do mix de marketing) serão descritas através de planos de ação, que detalham o que a ação propõe, quando deverá ser realizada, o que a ação pretende alcançar, onde será realizada, como será realizada, e qual será o seu custo. Os planos de ação propostos para a estratégia de produto serão apresentados nos quadros a seguir:

Quadro 2 - Plano de ação 1

O QUE?	Adquirir artigos de vestuário para profissionais da área da saúde.
QUANDO?	A partir de junho de 2021.
POR QUE?	Alinhamento com a estratégia de buscar crescimento no segmento.
ONDE?	Loja física e online.
COMO?	Buscar junto aos fornecedores atuais. Caso não possuam, buscar junto a fornecedores especializados.
QUANTO?	R\$2.000,00 para o primeiro pedido, que será o teste de produto.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 3 - Plano de ação 2

O QUE?	Serviço de ajuste de roupas.
QUANDO?	A partir de junho de 2021.
POR QUE?	Associar serviços aumenta o valor do produto; o segmento-alvo de profissionais da saúde possui demanda por itens personalizados, como jalecos contendo seu nome.
ONDE?	Loja física e online.
COMO?	Buscar profissionais ou empresas que realizem o serviço.
QUANTO?	Não há custos. O custo do serviço será repassado ao cliente, com lucro.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 4 - Plano de ação 3

O QUE?	Substituir as sacolas plásticas por papel reciclável.
QUANDO?	A partir de junho de 2021.
POR QUE?	Alinhamento à estratégia para atingir o público com consciência ambiental.
ONDE?	Loja física e online.
COMO?	Buscar fornecedores especializados.
QUANTO?	R\$150,00 a mais em sacolas por mês.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 5 - Plano de ação 4

O QUE?	Associar outros produtos aos já vendidos aos mercados penetrados.
QUANDO?	Junho de 2021.
POR QUE?	Os pacientes e profissionais da saúde demandam por produtos como pijamas e jalecos, que podem facilmente ser associados a produtos como pantufas e máscaras.
ONDE?	Loja física e online.
COMO?	Solicitar aos fornecedores atuais. Caso não possuam, buscar fornecedores especializados.
QUANTO?	R\$700,00 para o primeiro pedido, que será o teste de produto.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 6 - Plano de ação 5

O QUE?	Investir em produtos para público mais jovem que o atual.
QUANDO?	Junho de 2021.
POR QUE?	A empresa pretende expandir a presença online, onde o mercado consumidor possui uma média de idade mais baixa.
ONDE?	Loja online.
COMO?	Utilizar a rede de fornecedores atuais.
QUANTO?	R\$2.000,00 para o primeiro pedido, que será o teste de produto.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 7 - Plano de ação 6

O QUE?	Investir em produtos de maior qualidade.
QUANDO?	Até o final de 2021.
POR QUE?	Alinhamento com a estratégia de precificação.
ONDE?	Loja física e online.
COMO?	Solicitar aos fornecedores atuais. Caso não possuam, buscar novos fornecedores.
QUANTO?	Aumento de 10% nos custos variáveis com aquisição de mercadorias.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.6.2 Preço

Para a elaboração da estratégia de preços, primeiramente foram calculados todos os custos fixos, e o valor encontrado foi R\$17.809,00 ao mês. As margens aplicadas sobre as mercadorias possuem um média de 130%. Logo, o ponto de equilíbrio atual da empresa é um faturamento mensal de R\$31.508,23. É necessário apontar que a maior parte do custo fixo está vinculada ao custo de oportunidade do imóvel, que já recebeu propostas de aluguel de até R\$15.000,00. A empresa não paga aluguel, mas deve incluir em seus custos a indisponibilidade de seu imóvel.

Para que o faturamento mensal necessário atinja o ponto de equilíbrio, foi constatado que seria necessário um aumento de 35%. Como a compra de vestuário é uma atividade de média movimentação, e o custo de oportunidade é relativamente alto, será sugerido que a loja trabalhe com faixas de preço ligeiramente mais altas, adequando a qualidade dos produtos. As ações propostas para a estratégia de preço são:

Quadro 8 - Plano de ação 7

O QUE?	Aumentar a média das faixas de preços em 25%.
QUANDO?	Até o final de 2021.
POR QUE?	A faixa de preços atual não é compatível com os custos.
ONDE?	Loja física e online.
COMO?	De forma gradual, ao substituir suas linhas de produtos.
QUANTO?	Aumento de 10% dos custos variáveis atuais com aquisição de mercadorias.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 9 - Plano de ação 8

O QUE?	Promover o agrupamento de produtos da mesma linha.
QUANDO?	Junho de 2021.
POR QUE?	Alinhamento com a estratégia de penetração nos segmentos-alvo.
ONDE?	Loja física e online.
COMO?	Oferecer descontos em itens associados à compra de itens com preço maior (como pijamas e pantufas, ou jalecos e máscaras).
QUANTO?	15% de desconto no preço do produto associado.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 10 - Plano de ação 9

O QUE?	Precificação por canal.
QUANDO?	Junho de 2021.
POR QUE?	O público atual da loja física é distinto do público-alvo da loja online, assim como os custos associados a cada canal. A margem cobrada do público online pode ser consideravelmente menor.
ONDE?	Loja física e online.
COMO?	Os produtos anunciados online poderão ser comprados pelo mesmo preço na loja física, mas não serão colocados a mostra.
QUANTO?	Sem custos.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.6.3 Distribuição

A estratégia de distribuição foi concentrada em dois objetivos principais: se desenvolver no mercado de comércio eletrônico e valorizar o ponto de venda físico. Para tais fins, são propostas as seguintes ações:

Quadro 11 - Plano de ação 10

O QUE?	Criação do site próprio da empresa para comércio eletrônico.
QUANDO?	Outubro de 2021.
POR QUE?	Por mais que redes sociais sirvam para vender online, um site próprio é necessário para o fortalecimento da marca neste ambiente.
ONDE?	Loja online.
COMO?	Utilização da rede de contatos em webdesign.
QUANTO?	R\$1.500,00.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 12 - Plano de ação 11

O QUE?	Associação a aplicativos de entrega.
QUANDO?	Junho de 2021.
POR QUE?	Reduzir os custos com entregas, que atualmente é feito por freelancers que cobram taxas maiores do que os aplicativos disponíveis.
ONDE?	Loja online.
COMO?	Identificar o aplicativo de entregas mais vantajoso, buscar acordos de média duração.
QUANTO?	R\$7,00 para entregas na região alvo. Média de R\$12,00 para entregas no restante de Porto Alegre. Custo repassado ao cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 13 - Plano de ação 12

O QUE?	Ajuste de fornecimento à estratégia de promoção da sustentabilidade.
QUANDO?	Junho de 2021.
POR QUE?	Os fornecedores devem estar de acordo com práticas sustentáveis, para que a empresa possa atingir o posicionamento almejado.
ONDE?	Loja física e online.
COMO?	Substituir fornecedores de má reputação ambiental, assim como aqueles que distribuem produtos de fabricação estrangeira.
QUANTO?	Aumento de 5% nos custos variáveis de aquisição de mercadorias.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 14 - Plano de ação 13

O QUE?	Aromatização do ponto de venda.
QUANDO?	Agosto de 2021.
POR QUE?	Pesquisas sobre os efeitos da aromatização de ambientes comerciais de produtos de média movimentação apontam para maior tempo de permanência e gastos de clientes em ambientes aromatizados de acordo com seu público.
ONDE?	Loja física.
COMO?	Contratação de empresa especializada.
QUANTO?	R\$600,00.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.6.4 Comunicação

A estratégia de comunicação terá em vista promover a marca dentro dos segmentos-alvo e nichos identificados. Cada ação será voltada somente para o seu público-alvo, apenas considerando outros públicos quando a ação tiver potencial de criar conflitos de imagem entre os diferentes públicos. O orçamento disponível foi uma questão importante para a escolha dos

meios, visto que investimentos em promoção precisam de tempo para trazer retorno. Levando esses fatores em consideração, os planos de ação para a estratégia de comunicação da empresa são os seguintes:

Quadro 15 - Plano de ação 14

O QUE?	Buscar engajamento dos clientes atuais através do Facebook.
QUANDO?	Abril de 2021.
POR QUE?	A média de idade dos clientes atuais da loja física aponta para um público em crescimento no Facebook e em declínio em outras redes. Os planos de expansão online terão maior chance de sucesso com avaliações positivas publicadas pelos clientes atuais.
ONDE?	Loja física e online.
COMO?	Divulgação da página da loja no Facebook em todo o material de comunicação utilizado na loja física; realizar pelo menos duas publicações por semana na página; responder a todos os comentários em menos de 24h.
QUANTO?	Sem custos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 16 - Plano de ação 15

O QUE?	Buscar conhecimento de marca nos segmentos-alvo através do Instagram.
QUANDO?	Abril de 2021.
POR QUE?	Atualmente, o Instagram é a maior fonte de receita online da empresa. Seu público possui muitas das mesmas características demográficas do mercado consumidor online que o plano pretende atingir.
ONDE?	Loja online.
COMO?	Oferecer vantagens a seguidores; promover campanhas de incentivos a posts que mencionem a marca; dar prioridade à exposição de produtos direcionados aos segmentos-alvo deste mercado.
QUANTO?	R\$100,00 mensais.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 17 - Plano de ação 16

O QUE?	Comunicar a consciência ambiental adotada.
QUANDO?	Junho de 2021.
POR QUE?	Tornar a consciência ambiental um diferencial competitivo.
ONDE?	Loja física e online.
COMO?	As sacolas da loja deverão ser feitas de papel reciclado, e nelas deverá ser discretamente impressa a mensagem “Indústria 100% nacional”. Periodicamente a empresa deve realizar e comunicar ações voltadas ao consumo sustentável.
QUANTO?	R\$250,00 mensais.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 18 - Plano de ação 17

O QUE?	Adotar iniciativas de promoção de vendas.
QUANDO?	Junho de 2021.
POR QUE?	Aumentar a frequência de clientes recorrentes.
ONDE?	Loja física.
COMO?	As alternativas mais viáveis e eficazes para o público atual são a inclusão de brindes de baixo custo não-descartáveis que fiquem expostos no domicílio do cliente, como ímãs e calendários (nos quais estarão marcadas datas de liquidações-relâmpago), e o uso ostensivo do espaço do ponto de venda (como a utilização de cavaletes na calçada para informar sobre promoções).
QUANTO?	R\$200,00 mensais.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 19 - Plano de ação 18

O QUE?	Capacitar a equipe de vendas.
QUANDO?	Junho de 2021.
POR QUE?	A vasta experiência de vendas dos colaboradores seria mais bem utilizada com a adoção de técnicas contemporâneas de argumentação e persuasão.
ONDE?	Loja física.
COMO?	Acompanhamento coletivo dos colaboradores a cursos da área (sendo recomendada a Fundação Getúlio Vargas).
QUANTO?	Facultativo à administração, não sendo necessário investimento superior a R\$1.000,00.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 20 - Plano de ação 19

O QUE?	Estabelecer a política de relações públicas.
QUANDO?	Junho de 2021.
POR QUE?	Alinhamento com a estratégia de penetração de mercado; identificação de tendências do mercado.
ONDE?	Loja física e online.
COMO?	Disponibilizar canais de comunicação de feedback para todos os clientes, fornecedores e intermediários, em todos os canais de distribuição.
QUANTO?	Sem custos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 21 - Plano de ação 20

O QUE?	Implantar ações de marketing direto na região.
QUANDO?	A partir de agosto de 2021.
POR QUE?	Aumentar a fidelidade do público na região geográfica da loja; obter dados sobre os impactos das ações de marketing.
ONDE?	Loja física.
COMO?	Distribuição de folhetos nas residências da região, contendo informações sobre novidades, promoções, todas as formas de contato, cupons de desconto, e a disponibilidade de canais de feedback.
QUANTO?	R\$500,00.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.7 CONTROLE DE RESULTADOS

Cada plano de ação terá uma métrica de controle de resultados associada aos seus objetivos. Além de avaliar o desempenho, as medidas de controle também deverão buscar, sempre que possível, identificar tendências de alterações no comportamento das variáveis impactadas pelas ações, para que eventuais ajustes sejam realizados no momento certo e na direção certa. Por fim, os planos de ação relacionados aos mesmos objetivos do plano de marketing foram agrupados em conjuntos, de modo a acompanhar a evolução da empresa rumo a cada objetivo. Na tabela abaixo, estão descritas as medidas de controle para cada objetivo, e seus respectivos conjuntos de planos de ação propostos:

Quadro 22 - Controle de Resultados

OBJETIVOS	AÇÕES ASSOCIADAS	MEDIDAS DE CONTROLE
1: Aumentar a fidelidade à marca nos mercados penetrados, tanto no ambiente físico quanto online.	1, 2, 4, 8, 9, 13, 14, 17, 18, 19, 20.	1: Reaplicação trimestral da survey (Apêndice B). Meta: atingir 30% de “fiéis” entre os entrevistados até o início de 2022. 2: Inclusão dos itens “ticket médio”, “produto ou serviço associado” e “resposta a promoção” nos sistemas de informação até setembro/2021. Meta: aumento de 20% nos três indicadores observados entre setembro/2021 e início de 2022.
2: Captar e fidelizar clientes entre profissionais da saúde e pacientes dos hospitais próximos.	1, 2, 4, 8, 19, 20.	1: Elaboração de survey exclusiva a compradores de produtos do segmento, com foco em feedback; obter avaliação qualitativa até setembro/2021; reaplicar a pesquisa no início de 2022. Meta: aumento médio de 35% nos indicadores observados entre setembro/2021 e início de 2022.

OBJETIVOS	AÇÕES ASSOCIADAS	MEDIDAS DE CONTROLE
3: Elevar em 40% o faturamento mensal médio da empresa até o final de 2021;	2, 4, 5, 7, 8, 9, 13, 17, 18, 19, 20.	1: Avaliação do tempo médio em estoque por categoria de produto. Meta: baixar em 20% o tempo médio de estocagem. 2: Avaliação de resultados por colaborador. Meta: aumento de 20% na média mensal de vendas por colaborador.
4: Tornar o comércio eletrônico pelo menos 20% da fonte de faturamento da empresa até o final de 2021.	5, 6, 9, 10, 11, 14, 15, 19.	1: Acompanhamento de desempenho nas interações em redes sociais. Metas: dobrar o número de curtidas/seguidores nas redes Facebook e Instagram; receber pelo menos duas avaliações positivas por semana. 2: Acompanhamento da criação e desempenho do site de vendas online. Metas: estreitar o site próprio até outubro/2021; aumentar a média do número de visitas mensais a uma taxa de 20% até o início de 2022.
5: Posicionar-se no mercado como uma empresa com consciência ambiental.	3, 13, 16, 19.	1: Avaliação de entidades públicas e privadas ligadas às causas ambientais. Meta: adquirir pelo menos um certificado reconhecido de atuação sustentável até o início de 2022.

Fonte: elaborado pelo autor

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho levantou muitos questionamentos. Ao se analisar a situação da empresa, a idéia “mudar o negócio!” surgiu repetidamente. Porém, conforme foi sendo esclarecida a situação completa da empresa, com todas as suas peculiaridades e compromissos, ficou claro que o custo de uma mudança de setor seria proibitivamente cara; além disso, o setor da empresa, apesar de ter passado por um ano excepcionalmente negativo, está muito longe de ser obsoleto. Estes fatores levaram às decisões do plano de marketing proposto, que buscou ações para manter a empresa competitiva em seu setor, através da observação das alterações no mercado consumidor em tempos de crise.

O cenário atual do comércio varejista (especialmente em setores como vestuário) apresenta desafios inéditos. É necessário, para enfrentá-los, uma postura que combine a linha de raciocínio consolidada do planejamento de marketing, com um acompanhamento em tempo real das transformações nas tendências dos consumidores.

Uma característica de tempos de crise é que, ao se observar os ambientes, surgem mais perguntas do que respostas; ao mesmo tempo, em uma crise como a atual, obter respostas claras para as inúmeras perguntas tornou-se parte do problema (com a interrupção compulsória de diversas atividades econômicas). Diferentemente de uma recessão econômica “normal”, esta não está relacionada aos ciclos econômicos “naturais”, de otimismo e pessimismo; ela é a primeira grande recessão econômica dos tempos modernos causada por um ato da natureza.

Será de grande valor para o desenvolvimento da área de conhecimento do marketing, a análise de diferentes abordagens adotadas em uma época como a atual. Após levar-se em consideração as características de cada empresa, seu setor econômico, seu ambiente externo local, e a influência de forças macroeconômicas passadas, presentes, e futuras, as ações de cada empresa poderão ser avaliadas conforme os resultados obtidos. Com uma amostra suficientemente significativa, será possível determinar quais linhas de ação possuem maiores chances de ser bem-sucedidas para lidar-se com o tipo de cenário como o atual.

A abordagem utilizada para este plano de marketing foi essencialmente conservadora. Todas as decisões foram tomadas tendo em mente tendências mensuráveis de mercado, com o mínimo de suposições de frágil sustentação. Portanto, o desempenho de marketing da empresa Kelbert's Moda Família em 2021 deverá ser tomado como exemplo da aplicação de uma estratégia conservadora de marketing, em um cenário de recessão

econômica mundial “não-cíclica”, e levando-se em consideração o setor de atuação e o ambiente interno e externo da empresa.

REFERÊNCIAS

CICLO-MPE. **Comércio Eletrônico da região metropolitana de Porto Alegre (RS) fatura R\$ 236,2 milhões, em junho de 2020.** [S.I], ago. 2020. Disponível em: <<https://ciclo-mpe.net/site/conteudo/337-comercio-eletronico-da-regiao-metropolitana-de.html>> Acesso em 04 fev. 2021.

E-COMMERCE BRASIL. **Covid-19: o impacto da pandemia no comportamento de compra online.** [S.I], ago. 2020. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/covid-19-o-impacto-da-pandemia-no-comportamento-de-compra-online/>> Acesso em: 04 fev. 2021.

FECOMERCIO SP. **Vestuário é a atividade mais afetada pela pandemia e deve fechar o ano com queda de 25% no faturamento.** [S.I], ago. 2020. Disponível em: <<https://www.fecomercio.com.br/noticia/vestuario-e-a-atividade-mais-afetada-pela-pandemia-e-deve-fechar-o-ano-com-queda-de-25-no-faturamento>> Acesso em: 17 nov. 2020.

FORBES. **O Facebook está se tornando reduto dos mais velhos?** [S.I], mar. 2019. Disponível em: <<https://forbes.com.br/columnas/2019/03/o-facebook-esta-se-tornando-uma-rede-para-o-publico-mais-velho/>>. Acesso em: 15 fev. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

GOVERNO DO ESTADO DO RS. **RS fica com todas as regiões em bandeira preta pela quinta semana consecutiva.** [S.I], mar. 2021. Disponível em: <<https://www.estado.rs.gov.br/rs-fica-com-todas-as-regioes-em-bandeira-preta-pela-quinta-semana-consecutiva>> Acesso em: 26 mar. 2021.

GOING GREEN. **Consumo consciente é tendência da atual geração, afirma especialista.** [S.I], jul. 2018. Disponível em: <https://goinggreen.com.br/2018/07/03/consumo-consciente-e-tendencia-da-atual-geracao-afirma-especialista/>>. Acesso em: 01 abr. 2021.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Conheça o perfil dos consumidores porto-alegrenses.** [S.I], jul. 2020. Disponível em: <<https://www.jornaldocomercio.com/conteudo/especiais/comercio/2019/07/692259-conheca-o-perfil-dos-consumidores-porto-alegrenses.html>> Acesso em: 22 mar. 2021.

JOVEM PAN. **IBGE: 4 em cada 10 empresas que paralisaram atividades apontam como causa a pandemia.** [S.I], jul. 2020. Disponível em: <<https://jovempan.com.br/noticias/brasil/ibge-4-em-cada-10-empresas-que-paralisaram-atividades-foi-pela-pandemia.html>> Acesso em: 17 nov. 2020.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao Marketing**. Rio de Janeiro: TC, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. **Plano de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MERCADO1MINUTO. **Apesar de baixa em 2020, setor de vestuário tem perspectiva de crescimento para 2021**. [S.I], fev. 2021. Disponível em: <<https://mercado1minuto.com.br/artigo/2021-02-13/apesar-de-baixa-em-2020-setor-de-vestuario-tem-perspectiva-de-crescimento-para-2021#:~:text=A%20proje%C3%A7%C3%A3o%20da%20Abit%20C3%A9,de%20seis%20bilh%C3%B5es%20de%20pe%C3%A7as>> Acesso em: 26/03/2021.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

PROCEMPA. **Porto Alegre em Análise**. [S.I], mar. 2021. Disponível em: <<http://portoalegremanalise.procempa.com.br/>> Acesso em: 23/03/2021.

WOOD, Marian B. **Planejamento de Marketing**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

APÊNDICE A - ROTEIRO DO GRUPO FOCAL REALIZADO COM COLABORADORES E INTERMEDIÁRIOS

1. Como funcionam e se dividem as atividades de rotina da empresa atualmente?
2. Quais são os custos de operação, os intermediários envolvidos, as dívidas e obrigações, e as variações sazonais de receita atuais da empresa?
3. Quem são e, que tipo de relacionamento a empresa tem com, seus fornecedores atuais?
4. Quais são as iniciativas de marketing atuais da empresa, e através de quais meios são realizadas?
5. Quais são as características predominantes dos clientes atuais?
6. Quais são os tipos de produtos que têm melhores e piores resultados, e para que tipos de clientes são vendidos?
7. Em uma frase, descreva o que faz uma loja de roupas ser bem-sucedida.
8. Em uma frase, descreva o principal benefício que a Kelbert's Moda Família entrega aos seus clientes.
9. Descreva a Kelbert's Moda Família, ao imaginar-se como alguém que teve agora o seu primeiro contato com a loja.
10. Quem são os maiores concorrentes da Kelbert's atualmente, e quais são as principais diferenças entre eles e a Kelbert's?
11. Como o ano de 2020 afetou o modelo de negócios da empresa?
12. Quais são as tendências atuais do setor de comércio varejista de vestuário em Porto Alegre?
13. Quais são as expectativas de resultados deste plano de marketing?

**APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE LEVANTAMENTO DE DADOS
("SURVEY") REALIZADA COM CLIENTES**

1. O seu gênero é:

- a) Masculino.
- b) Feminino.

2. A sua idade é:

- a) Menos do que 40 anos.
- b) Entre 40 e 50 anos.
- c) Entre 50 e 60 anos.
- d) Mais do que 60 anos.

3. Você mora:

- a) Nos bairros Bom Fim, Rio Branco, Santana ou Farroupilha.
- b) Em outras partes de Porto Alegre.
- c) Na região metropolitana de Porto Alegre.

4. Você trabalha:

- a) Nos bairros Bom Fim, Rio Branco, Santana ou Farroupilha.
- b) Em outras partes de Porto Alegre.
- c) Na região metropolitana de Porto Alegre.
- d) Não trabalha atualmente.

5. Com que frequência você faz compras online?

- a) Nunca.
- b) Raramente (uma ou duas vezes por ano).
- c) Frequentemente (pelo menos uma vez a cada dois meses).

6. O quanto você considera importante a consciência ambiental no momento de uma compra?

- a) Pouco importante.
- b) Importante.
- c) Muito importante.

7. Com que frequência você faz compras na Kelbert's Moda Família?

- a) Nunca havia comprado.
- b) Pelo menos uma vez por ano.
- c) Pelo menos uma vez a cada dois meses.

8. Como você classifica sua satisfação com os produtos, preços e atendimento?

- a) Muito insatisfeito.
- b) Insatisfeito.
- c) Indiferente.
- d) Satisfeito.
- e) Muito satisfeito.