

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

VITÓRIA LANER ALVES

***DATA-DRIVEN MARKETING* NO MERCADO DE MODA BRASILEIRO**

Porto Alegre

2022

VITÓRIA LANER ALVES

DATA-DRIVEN MARKETING NO MERCADO DE MODA BRASILEIRO

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 obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Daniela Francisco Brauner

**Porto Alegre
2022**

VITÓRIA LANER ALVES

DATA-DRIVEN MARKETING NO MERCADO DE MODA BRASILEIRO

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 obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Daniela Francisco Brauner

BANCA EXAMINADORA

Professora Daniela Callegaro

Conceito: A

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus amados pais, Marco e Márcia, por todo apoio incondicional e incentivo durante toda minha trajetória de aprendizado. Obrigada por todo amor e suporte, vocês são partes fundamentais dessa conquista.

Aos meus irmãos, Antônia e Vicente, meus parceiros para a vida toda que também fizeram parte dessa conquista, obrigada pelos inúmeros momentos de alegria.

Ao meu namorado, Juliano, pela inspiração, apoio e companheirismo diários que deixaram essa etapa mais leve, obrigada por todo amor e paciência.

À todos amados familiares e amigos que contribuíram para essa importante conquista e a inspiraram de alguma forma.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à professora orientadora Daniela Brauner, pelo auxílio e conhecimento ao longo de toda jornada.

RESUMO

O presente trabalho busca analisar como as empresas brasileiras do mercado de moda estão utilizando os dados para guiar suas estratégias de *marketing*. A transformação digital vivida na era atual e os constantes avanços das tecnologias ocasionaram a reformulação de diversas áreas das organizações, como *marketing* e dados. Sendo o mercado de moda fundamental para a economia mundial e brasileira e, identificando o momento de grande desenvolvimento digital que vive esse mercado, foram selecionadas três empresas brasileiras do setor para o presente estudo de casos múltiplos. Foi possível constatar com a pesquisa que as empresas brasileiras do mercado de moda estão utilizando dados estruturados para orientar suas ações e estratégias, sendo possível identificar algumas dessas ações e seus resultados, que vão desde análises de desempenho dos produtos até vendas geradas a mais a partir das ações no mês. Entende-se que um maior acesso a dados não estruturados é necessário para as empresas obterem mais informações e gerar mais resultados e valor para os seus clientes.

Palavras-chave: Mercado de Moda. *Marketing*. Dados. *Data-driven marketing*. Estratégias de *marketing*.

ABSTRACT

The present work seeks to analyze how Brazilian companies in the fashion market are using data to guide their marketing strategies. The digital transformation experienced in the current era and the constant advances in technologies have led to the reformulation of several areas of organizations, such as marketing and data. Since the fashion market is fundamental to the world and Brazilian economy and, identifying the moment of great digital development that this market is experiencing, three Brazilian companies in the sector were selected for the present multiple case study. It was possible to verify with the research that Brazilian companies in the fashion market are using structured data to guide their actions and strategies, making it possible to identify some of these actions and their results, ranging from product performance analysis to sales generated from shares in the month. It is understood that greater access to unstructured data is necessary for companies to obtain more information and generate more results and value for their customers.

Keywords: Fashion Market. Marketing. Data. Data-driven marketing. Marketing strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura de dados da Empresa 1.....	40
Figura 2: Estrutura de dados da Empresa 2.....	41
Figura 3: Estrutura de dados da Empresa 3.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Relação dos colaboradores entrevistados para o estudo de caso.....	36
Tabela 2: Principais dados analisados pelas empresas do estudo.....	43
Tabela 3: Relação das ações e estratégias de marketing das empresas do estudo a partir dos dados obtidos.....	46
Tabela 4: Objetivos específicos e principais pontos.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BI - *Business Intelligence* (Inteligência de negócios)
- B2C - *Business to Consumer* (Empresa para consumidor)
- CAC - Custo de Aquisição de Clientes
- CEO - *Chief Executive Officer* (Diretor executivo)
- CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas
- CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
- CPF - Cadastro de Pessoas Físicas
- CRM - *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente)
- IA - Inteligência Artificial
- KPI - *Key Performance Indicator* (Indicador-Chave de Desempenho)}
- LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados
- LTV - *Lifetime Value* (Valor Vitalício)
- OKR - *Objectives and Key Results* (Objetivos e Resultados-chave)
- ROI - *Return on Investment* (Retorno sobre o Investimento)
- SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor
- SMS - *Short Message Service* (Serviço de Mensagens Curtas)
- TI - Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVO GERAL.....	15
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2 REVISÃO TEÓRICA.....	17
2.1 MERCADO DA MODA NO BRASIL.....	17
2.2 <i>MARKETING</i> NO MERCADO DE MODA.....	19
2.3 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E DADOS.....	22
2.4 <i>DATA-DRIVEN MARKETING</i>	26
2.5 <i>DATA-DRIVEN MARKETING</i> NO MERCADO DE MODA.....	31
3 MÉTODO DA PESQUISA.....	35
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	38
4.1 TIME DE DADOS NAS EMPRESAS DO MERCADO DE MODA.....	39
4.2 <i>MARKETING</i> ORIENTADO A DADOS.....	44
4.3 FUTURO DO <i>DATA-DRIVEN MARKETING</i> NO MERCADO DE MODA.....	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICE – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	61

1 INTRODUÇÃO

No passado, a terra e a manufatura eram as principais fontes de riqueza, hoje, na era digital, o conhecimento adota o valor principal em um momento de profundas transformações tecnológicas (Toffler, 1980). No centro da era atual está a transformação digital. Transformação digital é o termo utilizado para caracterizar as mudanças associadas às possibilidades da era digital, tanto em organizações, como na sociedade (OLIVEIRA, 2021). Na literatura contemporânea, encontramos diversas definições do que podemos entender como transformação digital. Para Warner e Wäger (2019) a transformação digital é um processo contínuo de renovação estratégica que usa avanços em tecnologias digitais para construir capacidades que atualizam ou substituem o modelo de negócios, a abordagem colaborativa e a cultura de uma organização.

Com o avanço da tecnologia na última década, ficou claro que a transformação digital não é mais um conceito para o futuro, e sim algo pelo qual as empresas têm de dar o máximo de atenção para continuarem vivas (RABELO, 2020). De acordo com a pesquisa sobre transformação digital no Brasil, da Samba Digital (2021, online), 45,7% das empresas brasileiras já estão implementando uma estratégia de transformação digital, enquanto 30,5% estão atualmente desenvolvendo uma estratégia e apenas 1,9% dos entrevistados não possuem planos para transformação digital em suas empresas. Outro dado da mesma pesquisa mostra que 62,5% das empresas pretendem dispor entre 10% e 30% do faturamento de 2021 em transformação digital, enquanto 16,3% usarão entre 30% e 50%. Apenas 9,6% disseram que não pretendem investir em transformação digital.

Considerando o número significativo de empresas brasileiras implementando e investindo em transformação digital, percebe-se a relevância do assunto no âmbito corporativo. A tendência é ver esses números crescerem em 2022, já que a pandemia da Covid-19 alavancou o tema no país. Segundo o índice de Transformação Digital da Dell *Technologies* 2020 (DT Index 2020), cerca de 87,5% das empresas instaladas no Brasil realizaram alguma iniciativa voltada à transformação digital em 2020, destacando que o número ficou acima da média mundial de 80%. As empresas do ramo de moda devem estar atentas a esse movimento de transformação digital, especialmente na forma de abordar seus clientes através de suas estratégias de

marketing. No digital, a competitividade vem de todos os lados, até mesmo de empresas de outros ramos de atuação (Rogers, 2016) e as oportunidades de uso de dados e de inovação em processos de *marketing* devem ser exploradas.

Neste contexto existem muitos aspectos que precisam ser conhecidos e explorados. Segundo Rogers (2016, p.20):

As forças digitais estão reformulando cinco domínios fundamentais da estratégia dos negócios, são eles: clientes, competição, dados, inovação e valor. Ao longo desses cinco domínios, as tecnologias digitais estão redefinindo muitos dos princípios básicos da estratégia e mudando as regras de como as empresas devem operar no mercado para serem bem sucedidas. As empresas que se constituíram antes da internet precisam conscientizar-se de que muitos de seus pressupostos fundamentais devem ser atualizados.

Assim, é possível observar que os cinco domínios citados por Rogers (2016) podem impactar positivamente nos processos de *marketing* nos tempos atuais. No domínio dos clientes, é importante buscar construir uma relação cada vez mais interativa entre a empresa e o cliente. No domínio de dados, buscar maior assertividade nas estratégias de *marketing* a partir do uso de dados para apoio à tomada de decisão. No domínio da inovação, inspirar-se pelos processos interativos e incrementais e inovar sempre de forma rápida. No domínio valor, reavaliar constantemente a proposta de valor e repensá-la adaptando-se ao comportamento do mercado e tendências do mundo digitalizado. Sendo assim, observa-se que as estratégias de *marketing* adotadas podem impactar significativamente no posicionamento da empresa frente aos domínios da transformação digital.

As definições conceituais do *marketing* acompanharam as mudanças da era digital e evoluíram junto com a dinâmica do mercado. Philip Kotler desenvolveu e explicou as quatro fases do *marketing* em seus livros Marketing 3.0 (2010) e Marketing 4.0 (2017). Segundo ele, a primeira fase do *marketing* se caracteriza pela era industrial, na qual a maior preocupação era vender os produtos em massa, produzidos em larga escala. A segunda fase, experimentada durante os anos de 1990, acompanhou o advento da tecnologia da informação. Os consumidores passaram a se informar e a comparar as ofertas, o que causou grandes mudanças na forma de comunicação e venda dos produtos. As empresas passaram a se preocupar em satisfazer e reter seus consumidores, estimulando a diferenciação dos produtos de modo a satisfazê-los física e emocionalmente (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

A terceira etapa do *marketing* é marcada pela valorização do ser humano. O cliente não é mais tratado como um simples consumidor, mas como um ser humano com mente, coração e espírito (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Nessa fase, o novo *marketing* permite a interação, dando liberdade ao público para participar dos processos de criação e produção, compartilhando dos mesmos valores e vivendo, cada vez mais, a marca que consome.

Os avanços tecnológicos vividos na era atual trouxeram o conceito do *marketing* 4.0. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o Marketing 4.0 é um desdobramento natural do Marketing 3.0. Para os autores, o *marketing* digital não deve ser visto como uma ferramenta que viria a substituir o *marketing* tradicional, mas coexistir com ele: “A essência do Marketing 4.0 é reconhecer os papéis mutáveis do *marketing* tradicional e do *marketing* digital na obtenção do engajamento e da defesa da marca pelos clientes” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 69).

Ainda no marketing 4.0, temos uma importante passagem do *marketing* tradicional ao digital. O conceito do mix de *marketing* evolui para acomodar mais participação do cliente, com isso, os 4 Ps do mix de marketing (produto, preço, ponto de venda e promoção) são redefinidos como os 4 C's: co criação (*co-creation*), moeda (*currency*), ativação comunitária (*communal activation*) e conversa (*conversation*).

Nesse novo mix de *marketing*, a cocriação envolve os clientes desde cedo no estágio de concepção de novos produtos, permitindo aos clientes customizar e personalizar produtos e serviços. O conceito de precificação também evolui e vai de padronizado para dinâmico, com o preço se assemelhando à moeda, que flutua em função da demanda do mercado. Outro ponto importante no novo mix de *marketing* é a distribuição ponto a ponto, que está possibilitando às empresas fornecerem aos clientes acesso fácil a produtos e serviços que não são de sua propriedade, e sim de outros clientes. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 67).

Na última década, as empresas começaram a sentir que as estratégias de *marketing* usadas não estavam sendo eficazes o suficiente para atingir seu público, que passou a ficar cada vez mais exigente e mais crítico com a publicidade das marcas. Para contornar essa situação e criar relações mais sólidas com seus clientes, a solução encontrada pelos profissionais de *marketing* foi conhecer e se aprofundar nos hábitos, necessidades e desejos do seu público, pois com mais informações, melhor a capacidade de resposta às suas exigências. Assim, o recolhimento e análise

de dados se tornou fundamental para os profissionais de *marketing*, que viram uma oportunidade de explorar as novas tecnologias para obter *insights* estratégicos para a empresa (FIGUEIREDO, 2020).

Para utilizar os novos conceitos do mix de *marketing* e a abordagem do marketing 4.0, as empresas precisam utilizar a coleta e análise de dados a seu favor. A partir dessa necessidade, surge o *data-driven marketing*. O *data-driven marketing* é uma abordagem do *marketing* em que as decisões e estratégias são orientadas por dados (MLABS, 2021). Para implementá-lo, as empresas precisam estabelecer processos de coleta, tratamento e análise de dados, além de criar uma nova cultura organizacional orientada por dados, para que a tomada de decisão ocorra de acordo com o que os dados mostram e influencie na otimização das ações e estratégias mais eficientes (MLABS, 2021).

Os dados sozinhos, porém, não são importantes. Eles precisam de uma análise detalhada para poder detectar tendências e gerar *insights* que vão apoiar as tomadas de decisão das empresas e aproximá-las das transformações da era digital e do marketing 4.0. O que se prevê é que as empresas que forem capazes de extrair informações e conhecimentos de dados de forma eficiente venderão mais, gastarão menos e terão consumidores mais satisfeitos (AMARAL, 2016). Observando a enorme quantidade de dados que as empresas do mercado de moda com *e-commerce* recebem todos os dias em seus sites e aplicativos e compreendendo a importância da utilização correta destes dados para o crescimento contínuo e assertivo dessas organizações, organizou-se esse estudo de caso.

A indústria da moda é um segmento tradicional e bastante relevante para a economia mundial. É o segmento maior em faturamento global no *e-commerce* B2C (direto ao consumidor), com vendas de US\$ 525 bilhões anualmente. Além disso, cresce, em média 11,4% por ano e a expectativa de faturamento para 2025 é de US\$ 1 trilhão. No mercado brasileiro, o setor da moda é um dos segmentos mais relevantes da economia local. Analisando por CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômica), são mais de 1,5 milhões de varejistas (o dobro de restaurantes, por exemplo). Também tem uma alta aceitação pelos consumidores digitais, já que é o maior setor em volume de quantidade de pedidos, representando 15% de tudo que é transacionado *online* (NASCIMENTO, 2021).

É correto afirmar que o mercado de moda é de extrema importância para a economia mundial e brasileira. Além disso, o Brasil está em um momento muito importante de desenvolvimento no âmbito digital, que reflete no crescimento dos *e-commerces*, assim como o mercado de moda tem uma projeção de crescimento muito boa para os próximos anos. Para aproveitar o cenário favorável no qual se encontra este setor, as empresas do mercado de moda devem alinhar suas estratégias para implementar os novos domínios da transformação digital e do marketing 4.0 e utilizar os dados obtidos ao seu favor.

Números de impactos, comentários e seguidores nas redes sociais, engajamento com postagens da marca, acessos ao site, compras no *e-commerce*, recompras, devoluções, resultados de e-mail *marketing*, resultados de lançamento de novas coleções, resultados de campanhas publicitárias, atendimentos no SAC, entre diversos outros números que representam o gigante volume de dados que as empresas recebem todo dia, devem ser analisados para as melhores decisões serem tomadas. Neste contexto, este trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: como as empresas do mercado de moda do Brasil estão utilizando os dados para guiar suas estratégias de marketing (*data-driven marketing*)?

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como as empresas brasileiras do mercado de moda utilizam os dados para guiar suas estratégias de marketing (*data-driven marketing*) e gerar resultados.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender o cenário atual das estratégias de *data-driven marketing*;
- Identificar os dados utilizados para gerar *insights* pelas empresas do mercado de moda brasileiro;
- Caracterizar as ações e estratégias de *marketing* que as empresas do mercado de moda brasileiro estão subsidiando com dados;
- Verificar os resultados obtidos pelas empresas do mercado de moda brasileiro que estão utilizando *data-driven marketing*.

1.3 JUSTIFICATIVA

A partir desta pesquisa, propõe-se entender como as empresas brasileiras do mercado de moda estão utilizando dados em suas estratégias de *marketing*. Considerando o avanço da tecnologia nas últimas décadas e o número significativo de empresas implementando e investindo em transformação digital, percebe-se a relevância do assunto no âmbito corporativo. O mercado de moda é um segmento tradicional e muito relevante para a economia brasileira e mundial. Suas expectativas de faturamento e crescimento são impactantes. Observando a enorme quantidade de dados que as empresas de moda com *e-commerce* recebem, compreende-se a importância desse estudo para analisar como vêm sendo a utilização dos dados obtidos nas estratégias de *marketing*.

Os resultados da pesquisa serão divulgados no meio acadêmico e poderão servir de orientação para executivos, empresas e alunos sobre como a área de *marketing* das empresas do mercado de moda brasileiro estão trabalhando para se adaptarem aos novos tempos e para utilizarem as estratégias de *data-driven marketing* para gerar mais resultados e valor aos seus clientes.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 MERCADO DA MODA NO BRASIL

A história da moda brasileira começa na época da colônia. O Brasil, com sua economia e cultura periféricas, absorveu desde cedo o sistema de moda europeu. Após meados do século XIX, com o desenvolvimento da indústria, do comércio e dos veículos de comunicação de massa, passou a acompanhar as tendências européias de forma mais acelerada. A moda europeia chegava ao Brasil pelos portos do Rio de Janeiro e de Santos, para atender os proprietários rurais, a burguesia mercantil e o funcionalismo de alto escalão - quem frequentava a Europa e enviava seus filhos para estudar lá. A introdução da máquina de costura por volta de 1850 e a disseminação dos moldes em escalas de tamanho que facilitavam a cópia permitiram que, aos poucos, se expandissem os ateliês de costura no Brasil. (PRADO, 2019).

Os vestuários inspirados nos europeus, porém, mostravam uma forte inadequação em virtude das diferenças climáticas entre as regiões. Sob o sol do Rio de Janeiro ao de Belém do Pará, tecidos quentes como lãs, feltros, veludos, flanelas e até mesmo peles se tornaram extremamente desconfortáveis. A inadequação das roupas não era diferente para os homens bem-posicionados na hierarquia social. Wanderley Pinho registrou que alguma adequação climática no vestuário carioca teria ocorrido a partir de meados do século XIX: “Por cerca de 1860, é que começaram a respeitar-se as estações, desobedecendo um pouco a anterior imitação absoluta da moda europeia” (PRADO, 2019).

Foi a partir de 1860 que a industrialização de roupas acelerou no país, impulsionada pelo crescimento das cidades e pela Guerra do Paraguai (como pela Guerra Civil norte-americana), que causou aumentos nas tarifas de importação e, conseqüentemente, nos preços finais dos manufaturados (PRADO, 2019). Foi uma mistura de necessidade e de oportunidade. Hoje, a indústria têxtil e o mercado da moda, formam um dos segmentos mais relevantes da economia no mercado brasileiro.

Leal (2014) conta que os brasileiros nunca gastaram tanto dinheiro com sapatos, roupas, jóias, óculos e os demais produtos que formam o que se convencionou chamar de mercado da moda. Em nenhum país o setor de moda cresceu tanto como

no Brasil nos últimos anos, principalmente nos últimos dez anos, em que o faturamento quadruplicou e chegou a 140 bilhões de reais em 2013, de acordo com a consultoria Euromonitor. Segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as pessoas dobram seus gastos mensais com moda a cada degrau que sobem na escada social (LEAL, 2014).

Em outras categorias de produtos, a diferença de gastos por faixa de renda é muito menor. Portanto, à medida que um país enriquece e as pessoas pulam de faixa social, um dos setores mais beneficiados tende a ser o de moda. Um acontecimento que ajudou a expansão desse mercado foi a forte entrada das mulheres no mercado de trabalho nas últimas décadas, o que também impulsionou o setor, pelo maior poder aquisitivo e necessidade de outras vestimentas (LEAL, 2014).

De acordo com os dados divulgados pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil (Abit), no Brasil, há cerca de 25,2 mil empresas formais voltadas ao segmento. O país é considerado o maior representante da indústria no ocidente, pois se destaca na plantação de algodão, fibras, desfiles de moda, tecelagens, entre outros tipos de confecção. A indústria têxtil, junto com a moda, está presente no dia a dia do brasileiro, seja no vestuário, calçados, bolsas e até nas jóias e bijuterias (ABCDOABC, 2021). Sobre o setor de moda, segundo a CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), são mais de 1,5 milhões de varejistas (o dobro de restaurantes, por exemplo). O setor também tem uma alta aceitação pelos consumidores digitais, já que é o maior setor em volume de quantidade de pedidos, representando 15% de tudo que é transacionado online (NASCIMENTO, 2021).

O setor de moda no mercado digital iniciou com pequenos negócios em que os sites realizavam a venda de roupas e calçados de marca própria ou marcas pequenas, funcionando como um intermediário de venda entre o produtor e o consumidor final. A Netshoes foi a primeira loja do ramo a entrar no *e-commerce* em 2002, focada na venda de calçados. Sua entrada no mundo *online* foi justificada pela performance ruim das vendas nas filiais que culminou no fechamento de algumas lojas físicas. A saída para vender o estoque, estando sem capital de investimento e confiança para abertura de uma nova loja física, foi a criação de um *website* para comercializar artigos esportivos em geral. De acordo com a pesquisa da Netrica, de 2021, os dez maiores *players* de moda com maiores números de visitas no Brasil são: Riachuelo, Dafiti, Lojas Renner, Zattini, C&A, Shein, Marisa, Posthaus, Privalia e Kanui. Com a

pandemia do Covid-19, os padrões de consumo tiveram grandes modificações, potencializando o mercado digital. O isolamento social trouxe o fechamento de muitas lojas físicas, mas grande parcela destas lojas migrou para as vendas *online*. Assim, o setor de moda teve que realizar mudanças e estratégias em um curto prazo (WEGNER, 2022).

Pelo visível impacto que a indústria da moda tem na economia mundial e brasileira, entende-se a sua importância e a importância das empresas se manterem competitivas e em crescimento. Com a constante evolução das tecnologias, com as mudanças sociais e com milhares de empresas nascendo no mercado de moda, torna-se imprescindível ter uma visão estratégica para se destacar no segmento.

2.2 *MARKETING* NO MERCADO DE MODA

O *marketing* é um campo de atuação e estudo que recebeu diversas definições sobre o seu conceito ao longo dos anos. Diferentes autores ao redor do mundo falaram sobre o *marketing* e são conhecidos pelas suas contribuições nesse assunto. Para Raimar Richers, o *marketing* são as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos (RICHERS, 1986). Philip Kotler, o autor mais conhecido da área do *marketing*, diz que *marketing* é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca (KOTLER, 2002). Embora muitas definições sobre *marketing* sejam antigas (temos autores da década de 80), todas permanecem atuais e ainda são utilizadas nos dias de hoje. O que vimos mudar foram as fases do *marketing*, que são exploradas por Philip Kotler em seus livros Marketing 3.0 (2010), Marketing 4.0 (2016) e mais recentemente Marketing 5.0 (2021).

Quando pensamos que *marketing* são as atividades de uma organização, e, sabendo que existem organizações dos mais diversos setores, entendemos que ele pode se adaptar ao tipo de produto ou serviço oferecido e ao objetivo de cada empresa. No caso do mercado da moda, o *marketing* desse setor pode ser definido como o gerenciamento de campanhas publicitárias e promoções para vender marcas e produtos de moda. É o esforço necessário para apresentar os produtos e atrair os clientes certos e é uma parte essencial do lado comercial. O *marketing* no mercado

da moda acontece em uma velocidade maior do que o *marketing* de outros setores, pois a moda se move em ciclos muito curtos, com coleções novas a cada estação, o que faz com que os profissionais de moda precisem acompanhar todas as tendências e criar continuamente maneiras criativas de anunciar seus produtos, diferente de outros setores, em que você pode executar campanhas semelhantes por um período maior (POLO CRIATIVO).

A essência da moda é a comunicação. Com a moda, as pessoas mostram sua personalidade, seus gostos e preferências. O *marketing* de moda entende as percepções dos diferentes públicos e consumidores, absorve as tendências do momento e descobre como aplicá-las em produtos de moda e como criar uma presença para a marca. Portanto, o profissional de *marketing* de moda é extremamente relevante para consolidar a marca e desenvolver campanhas, coleções e estratégias para atingir os clientes certos, o público-alvo da marca (CUNHA, 2015).

A história do *marketing* na indústria da moda teve início na década de 1960. Durante a segunda guerra mundial, as mulheres começaram a entrar no mercado de trabalho e surgiram com um novo poder de compra. Na década de 1950, a qualidade da moda feita à mão tornou-se acessível para a classe média e celebridades como *Twiggy* e *The Beatles* começaram a surgir, o que mudou o rumo da indústria, pois muitas empresas de moda começaram a surgir e a indústria têxtil deslanchou. Assim, a partir de 1960, com um número cada vez maior de empresas e com a constante evolução da indústria de fabricação de tecidos, as organizações precisaram começar a utilizar a publicidade. Conforme o vestuário ia ficando mais barato, a propaganda ficava mais cara (CUNHA, 2015).

Os anos 1990 foram marcados por uma demanda ampliada para a moda. As nações em desenvolvimento viram as oportunidades do setor e, assim, na década de 90 começou a colonização global da moda, onde as marcas estrangeiras entraram nos mercados locais com milhões para gastar em publicidade e *marketing*, destruindo no processo pequenas boutiques e marcas locais. Nos anos 2000, para sobreviverem no mercado competitivo, as empresas precisaram focar em lançar novos produtos mais rápido e em utilizar promoções chamativas que gerassem senso de urgência e impulsionassem a compra (CUNHA, 2015). Analisando a evolução do *marketing* de moda e relacionando-o com as fases do *marketing* de Kotler, percebe-se que no período descrito acima, as ações de marketing praticadas faziam parte do marketing

1.0 e 2.0, etapas definidas por Philip Kotler como as fases do *marketing* com foco na produção em massa e nas ofertas. Duas décadas depois, percebemos a evolução das fases do *marketing* e do setor da moda, que, mesmo ainda tendo muito presente a produção em massa, foi impactado pelas mudanças na sociedade e precisou se adaptar para um novo modelo, mas focado no ser humano.

Para Cobra (2008), muitas pessoas se expressam por meio de produtos de moda. Nesse cenário, para algumas pessoas, adquirir produtos de determinadas marcas é um desejo. Por essa e por outras razões é que o *marketing* trafega pela mente das pessoas procurando descobrir necessidades e desejos explícitos e ocultos, com a finalidade de desenvolver produtos que, por serem de moda, se transformem rapidamente em objetos de desejo. Por isso, a moda, em um ambiente muito influenciado pela mídia, torna os consumidores seus dependentes (COBRA, 2008).

Por meio de pesquisas e intuição, o *marketing* deve desenvolver produtos cujo *design* e características significam uma evolução. Isso implica criar o produto certo, comunicá-lo ao cliente, levá-lo até o comprador ou usuário por meio de canais de distribuição adequados que lhe ofereçam o máximo de conveniências possível, tudo isso com o menor custo. Como a duração do ciclo de moda é cada vez mais curta, há uma enorme necessidade de acertar na primeira vez, pois qualquer erro no negócio de moda pode ser prejudicial às marcas do setor de moda. Cobra (2008), na tentativa de traçar estratégias para alongar o ciclo de vida de um produto de moda, destaca:

- aumentar a frequência do uso do produto enquanto ele está na moda;
- ampliar o número de usuários e compradores;
- descobrir novos usos do produto para novos segmentos de mercado;
- realizar modificações na configuração, no design e nas embalagens do produto para que este permaneça atual.

Para o IED (Istituto Europeo di Design), rede internacional de alta formação em design, moda, comunicação visual e gestão de disciplinas criativas, as principais tendências no setor de *marketing* de moda são: pesquisa e análise de mercado, design e desenvolvimento de marcas, preço e distribuição, criação de campanhas publicitárias, tecnologia e análise de dados. Para o estudo em questão, vamos abordar a seguir as últimas tendências citadas, tecnologia e análise de dados. A tecnologia se torna uma grande aliada da moda principalmente pela possibilidade de compra e

pesquisa online, que avançaram muito nos últimos anos, principalmente durante a pandemia do Covid-19. Além disso, com os avanços da tecnologia e com o *marketing* digital, as estratégias de comunicação e *marketing* cresceram nas plataformas online. Já a análise de dados permitiu um complexo entendimento do seu público, com questões fundamentais para a marca, como porque eles compram em determinada loja, o que adquirem e quando consomem. Ao conhecer o seu cliente, as marcas conseguem desenvolver conteúdo, coleções e peças personalizadas para suas necessidades e desejos e se tornam muito mais assertivas (IED, 2020).

Mudanças significativas vêm ocorrendo no setor de *marketing* e, também, no setor de moda. Em ambos os setores a principal mudança está no comportamento e nas expectativas do consumidor. A ascensão da Geração Z (16 a 24 anos) exerce um importante papel no impacto sobre o *marketing* para o setor de moda. Essa geração mostra um grande poder de compra e comportamentos diferentes dos observados por gerações anteriores. O principal para a Geração Z é sentir conexão e ter experiências com as marcas. Segundo o Guia de Marketing para o Setor de Moda criado pela Criteo, 78% dos *Millennials* preferem gastar dinheiro em uma experiência ou um evento cobiçado em vez de comprar algo (Fonte: Evenbrite).

Segundo o Guia criado pela Criteo, o segredo para acertar na experiência do cliente é a personalização. Para isso, é preciso usar dados para entender melhor o seu consumidor. A geração Z tem maior probabilidade de ignorar anúncios de publicidade, por isso, para serem impactados, as marcas devem acertar nas suas estratégias.

2.3 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E DADOS

“A difusão de novas tecnologias digitais e o surgimento de novas ameaças disruptivas estão transformando modelos e processos de negócios.” Assim, David L. Rogers inicia seu livro “Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital”. Hoje, empresas do mundo todo, de pequeno a grande porte, estão se perguntando como podem adaptar e transformar o seu negócio à era digital. Nas últimas décadas, vimos empresas nascerem do digital, como *Google* e *Amazon*. Porém, também observamos empresas da era pré-digital se reconfigurarem e migrarem para o digital com sucesso. Segundo Rogers, não há razão para empresas

digitais novatas superarem as empresas tradicionais, pois a transformação digital não tem a ver com tecnologia, tem a ver com estratégia e novas maneiras de pensar. Os negócios que atualizarem sua mentalidade estratégica estarão prontos para enfrentar a era digital (ROGERS, 2016, p.12).

Para Rogers (2016), as tecnologias digitais estão redefinindo os princípios e as regras das estratégias de cinco domínios: clientes, competição, dados, inovação e valor. Para o estudo de caso em questão, iremos explorar o domínio de dados. Uma das maiores mudanças em relação aos dados nas últimas décadas foi o acesso a eles. Antes, os dados eram caros de obter e difíceis de armazenar. O gerenciamento dos dados exigia a compra e a manutenção de grandes sistemas de TI, o que permitia que apenas grandes empresas com muito dinheiro conseguissem lidar com eles. Hoje, os dados são gerados em quantidades sem precedentes, por empresas, organizações e por pessoas comuns, em todas as horas e lugares. Também temos o fato de que o armazenamento de dados na nuvem está cada vez mais barato e acessível. Empresas de pequeno porte também têm acesso a eles e as mesmas possibilidades de utilizá-los. (ROGERS, 2016, p.19).

A evolução dos dados muda alguns pressupostos fundamentais sobre o seu significado e importância para os negócios. No passado, mesmo que fossem importantes, os dados eram utilizados de forma muito limitada, apenas para avaliar e gerenciar processos e para o planejamento de longo prazo. Hoje, as funções e possibilidades dos dados são ilimitadas. A geração de dados não é problema, contudo, a exploração e conversão destes em ideias úteis é o novo desafio. Também percebemos as mudanças nas análises, antes tradicionais, baseadas em planilhas eletrônicas e, agora, substituídas pelo *big data*, em que informações não estruturadas são processadas por novas e poderosas ferramentas de computação. (ROGERS, 2016, p. 123).

O *big data* é um fenômeno muito abordado quando falamos de transformação digital e análise de dados. Podemos compreendê-lo explorando duas tendências atuais: o rápido crescimento de novos tipos de dados não estruturados e o avanço acelerado de novas capacidades para o gerenciamento e a compreensão desses tipos de dados. O impacto dessas duas tendências é complementado por outra fundamental: a ascensão de uma infraestrutura de computação na nuvem, que torna

o potencial do *big data* cada vez mais acessível para cada vez mais empresas (ROGERS, 2016, p.132).

Rogers (2016, p. 132):

Tradicionalmente, os processos de dados de uma empresa se baseavam na análise de dados estruturados - o tipo de conjunto de dados que enche uma base de dados com fileiras e colunas bem organizadas (por exemplo, com endereços de clientes, estoques de produtos). A era do *big data* tem sido marcada pela profusão de novos tipos de dados não estruturados - informações que são registradas mas não se encaixam com facilidade em fileiras e colunas bem organizadas.

Compreendemos, então, que dados estruturados são conjuntos de dados organizados, que podem ser colocados em colunas e fileiras e fazem parte de um conjunto de informações que podem ser compreendidas em um grupo semelhante. Já os dados não estruturados, são informações registradas que não se encaixam facilmente em um padrão. Todos os sensores que temos à nossa volta, incluindo smartphones e interações em redes sociais, tais como comentários e conteúdo, inclusive fotos e vídeos, são fontes de dados não estruturados. Estima-se que mais de 50 bilhões de dispositivos nos próximos anos estarão conectados e compartilharão informações via internet, sendo que a grande maioria desses dispositivos não será de computadores, *tablets*, *smartphones*, ou servidores de internet. No lugar deles, automóveis inteligentes, fábricas, cadeias de fornecimento de produtos, lâmpadas e aparelhos domésticos, assim como sensores em relógios e roupas fornecerão informações que serão os dados não estruturados que podem ser utilizados pelas empresas. (ROGERS, 2016, p.134).

A segunda tendência que auxiliou na formação do *big data* foi o surgimento de novas capacidades tecnológicas para manejar e compreender os dados. Se essas novas capacidades não tivessem surgido, todos os tipos de dados não estruturados não poderiam ser utilizados e, portanto, não seriam valiosos para as empresas. As tecnologias recentes aumentaram ainda mais a capacidade de processamento de dados, em grande escala e a custos aceitáveis. A chamada “computação em memória” acelerou a análise de dados e permitiu que os anunciantes inovassem, podendo selecionar os anúncios vistos por cada visitante de uma página na internet, considerando algumas informações como condições climáticas em suas localidades, os sites mais frequentados pelo visitante, entre outros fatores. Outra tecnologia que surgiu foi o “*machine learning*”. Esse sistema possibilitou o reconhecimento de

padrões que melhoram com o tempo, com base na experiência e no *feedback*. (ROGERS, 2016, p. 136).

A terceira e última tendência que está configurando o impacto do *big data* é a revolução no armazenamento e na acessibilidade dos dados e do planejamento de dados. Tradicionalmente, para gerenciar os dados, as empresas investiam em uma infraestrutura para coletar e armazenar todos os dados e para montar a própria caixa de ferramentas, a fim de analisar essa quantidade de dados. Essa infraestrutura precisava, geralmente, de um grande investimento, o que causava uma separação entre as empresas e, para muitos negócios, o armazenamento de dados era algo inacessível. Atualmente não é mais necessário que uma empresa armazene seus dados, pois o desenvolvimento da computação na nuvem possibilitou que até mesmo pequenos negócios acessassem seus dados de uma maneira mais simples e acessível. O *big data* não é exclusividade de empresas multinacionais, com grandes departamentos de TI. Pequenas empresas podem acessar ferramentas analíticas de alta qualidade pagando apenas pelos dados e pelo processamento. (ROGERS, 2016, p. 137).

Muito se fala no *big data* nessa era de transformação digital. Sua chegada mudou o mundo dos negócios, mas o fenômeno ainda causa confusão quanto a sua utilização. Não podemos confundir o *big data* com estratégia de dados, pois os dados nem sempre precisam ser estruturados para serem úteis para as empresas. Muitos negócios utilizam os dados para fins estratégicos apenas com informações estruturadas e são muito bem-sucedidos. Ideias transformadoras surgem da análise e aplicação de dados tradicionais. O ponto de uma estratégia de dados deve ser gerar valor para os clientes e para a empresa, envolvendo *big data* ou não. (ROGERS, 2016, p. 139). O termo que qualifica a estratégia de dados, ou melhor, os processos orientados por dados, embasados na coleta e análise de informações, é o *data driven*. Na tradução para o português, o termo significa “orientado a dados” e tem origem no conceito da ciência de dados, que utiliza métodos científicos e processos para extrair conhecimento de dados estruturados e não estruturados. (NEIL PATEL, 2020).

Segundo Neil Patel, empresas *data driven* são empresas que planejam, executam e gerenciam com base em dados, utilizando soluções vindas de algoritmos para desenvolver sua estratégia corporativa. Ao utilizar os dados como resposta ao sucesso do negócio, essas empresas crescem em uma velocidade muito maior e

ultrapassam a concorrência, sempre alinhadas aos princípios da transformação digital. No relatório *Insights-Driven Businesses Set The Pace For Global Growth*, publicado pela Forrester em 2018, os números mostraram que as empresas *data driven* estão crescendo mais de 30% anualmente e devem faturar mais de US\$ 2 trilhões nos próximos anos (NEIL PATEL, 2020). São muitos os motivos para empresas de todos os setores investirem em *data driven*, sendo o principal deles a possibilidade de tomar decisões a partir de análise de dados, e não mais de acordo com a intuição. Esse tipo de tomada de decisão baseada em dados pode mudar completamente o futuro dos negócios. Para uma empresa ser *data driven*, diversas áreas devem mudar e adotar o fenômeno. Uma das áreas que mais se desenvolveu nos últimos tempos com a estratégia orientada por dados foi o *marketing*, conforme veremos a seguir.

2.4 DATA-DRIVEN MARKETING

A navegação dos usuários na internet vem permitindo, em uma escala cada vez maior, saber todas as ações que ocorrem em uma visita a um site, aplicativo, entre outros canais. Ao aceitar a política de *cookies* de uma empresa em sites, blogs ou rede social, o usuário libera o acesso a seus dados de navegação e permite que seus passos sejam acompanhados toda vez que abre o computador ou seus dispositivos móveis (NOGUEIRA, 2019).

A utilização desses dados de navegação não é mais uma tendência, e sim uma necessidade para as empresas que querem continuar interessantes para seus consumidores em um mundo lotado de informações. Ao mesmo tempo que o crescimento dos dados informacionais é benéfico para as empresas, ele também é desafiador, pois quanto maior o volume de informações maior o esforço necessário para extrair análises e *insights* valiosos desses dados. Por isso, decidir quais tipos de informações serão priorizadas e o que será feito com os dados coletados é extremamente importante. Para Silva (2018) “é preciso usar os dados para reverter o que não está bom, potencializar o que está gerando resultados e embasar novas ações”, e, para isso, as empresas precisam parar de tomar decisões com base em intuição e experiência para começar a utilizar o *data-driven marketing*. (PERICO, KOESTER, 2020).

Como vimos anteriormente, o termo *data driven* significa processo orientado a dados e, dessa forma, *data-driven marketing* significa direcionar as ações de *marketing* com o amparo dos dados. O *data-driven marketing*, ou *marketing* orientado por dados, é base para um novo modelo de comunicação do *marketing* e da publicidade, onde prever o que o consumidor irá fazer, querer e comprar é possível. Essas previsões sempre foram a meta dos departamentos de *marketing*. Tradicionalmente, com muito esforço, essa meta era parcialmente atingida com muita pesquisa, análise de poucos dados e tendência, mas, também, com muita intuição e muito risco. Para as empresas, praticar o *data-driven marketing* é tomar decisões mais acertadas, com menos riscos e menos chances de erro e, conseqüentemente, com maiores chances de rentabilidade e lucro. (NOGUEIRA, 2019).

As vantagens de aplicar o conceito do *data-driven marketing* nas empresas são muitas. Segundo Neil Patel (2019), algumas das principais vantagens para o *marketing* são: possibilidade de segmentar os consumidores, alocando os diferentes públicos em grupos e selecionando os melhores canais e estratégias para cada um; possibilidade de criar um conteúdo mais relevante para cada público, compreendendo qual mensagem disparar e quando; possibilidade de conduzir testes para provar qual estratégia funciona melhor por meio dos dados; possibilidade de personalização dos conteúdos, ações e campanhas e possibilidade de acelerar os resultados, pois o *data-driven marketing* torna as decisões muito mais rápidas. (NEIL PATEL, 2019).

Os dados também facilitam a administração de estoques e da logística de distribuição das empresas, quando apontam quais são as tendências de consumo, onde, quando e por quem. Além disso, a inteligência artificial também contribui ao revelar quais os gostos e desgostos. Kotler (2017) afirma que esse monitoramento em tempo real possibilita aos negócios oferecerem os produtos e serviços que os clientes desejam “agora” ou a possibilidade de prever necessidades futuras. Assim, a publicidade no *marketing* também se torna *data-driven* e eleva a ideia de uma propaganda personalizada para os clientes. (NOGUEIRA, 2019).

Para Mark Jeffery, autor do livro “*Data-Driven marketing: the 15 metrics everyone in marketing should know*”, de 2010, além da vantagem de um maior acerto no nível de oferta aos clientes, o *marketing* e a publicidade orientada pelos dados têm a precisão das métricas como um ponto de destaque. Neste ponto está a principal diferença entre as empresas que são bem-sucedidas e aquelas que não estão

chegando aonde poderiam chegar. O uso de métricas e análise de resultados permite ajustar, alterar ou criar novas ofertas para antigos e novos clientes de forma rápida e gerando muito valor e personalização para os mesmos.

Aplicar a cultura *data-driven* nas empresas é uma tarefa que envolve muita mudança. É preciso um bom planejamento para a construção e implementação dessa cultura em um negócio. Segundo o HupData (2021), empresa que oferece uma plataforma e serviços para *Data Science* e *Machine Learning*, existem quatro passos essenciais para implementação da cultura *data-driven*: estruturação dos dados, ferramentas de trabalho, capacitação profissional e proteção dos dados. O primeiro passo é a organização da origem e estrutura dos dados, é preciso organizar os dados disponíveis e unificá-los para avançar para a etapa de escolha das ferramentas mais adequadas para trabalhar com eles. A capacitação da equipe também é importante para instaurar a cultura *data-driven*. É preciso ter profissionais capacitados para manipular os dados, montar modelos e construir indicadores. Por último, é fundamental investir na proteção dos dados, para que eles estejam sempre disponíveis aos colaboradores e estejam seguros nas empresas. (HUPDATA, 2021). Além desses passos, engajar as equipes, distribuir as novas informações estratégicas para toda empresa e avaliar os resultados regularmente é fundamental para a mudança de *mindset* e de cultura organizacional.

Separar os profissionais de dados da área de TI e criar um setor específico de dados é sinal de maturidade e mostra a relevância que a empresa dá para a estratégia de adotar uma cultura *data-driven*. Essa equipe exclusiva de dados, entretanto, ainda é novidade nas empresas do Brasil. Aos poucos, as empresas estão construindo suas equipes à sua maneira, de acordo com sua realidade interna. Não há uma resposta pronta quanto ao movimento de construção das equipes de dados, mas já é possível observar certas tendências dessa estruturação. (ILUMEO, 2020).

- Quanto à centralização: os times de dados podem ser centralizados, com os profissionais alocados em um mesmo setor da área de dados, ou podem ser membros distribuídos para trabalhar com unidades organizacionais como financeiro, comercial, *marketing*. O modelo descentralizado tende a funcionar melhor para empresas que não tem a intenção de se tornar totalmente orientadas a dados ou para projetos pontuais que exigem análises mais avançadas de dados. Uma equipe centralizada de dados permite análises e

tomadas de decisão mais estratégicas, além de conseguir atender a toda organização de forma macro e de forma padronizada. É geralmente a escolha de empresas que estão instituindo a cultura orientada a dados.

- Quanto a sua entrega: dependendo da organização e objetivo da empresa, o papel da equipe de dados pode contemplar ajudar as unidades de negócios a responder perguntas específicas ou disponibilizar dados e facilitar o autoatendimento. Adotar os dados como um produto ou operacionalizá-los como um serviço é uma escolha que deve ser discutida.

Ainda sobre a organização dos times de dados, segundo Pratt (2021), existem diferentes maneiras de estruturar as posições de uma equipe de ciência de dados, que incluirá os executivos aos quais a equipe pode se reportar. Antes, a responsabilidade pela coleta, gerenciamento e análise de dados costumava ser do diretor de informação. A equipe do diretor de informação (TI) trabalhava com usuários de negócios para implementar sistemas de BI, armazenar e organizar dados, fazer análises e relatórios básicos. Nas últimas décadas, porém, as organizações começaram a separar a função de dados em um departamento próprio, à medida que a quantidade de armazenamento de dados internos crescia, as tecnologias evoluíram e as tarefas relacionadas a dados se tornaram mais diferenciadas (PRATT, 2021).

O crescimento das equipes de dados levou a necessidade de cientistas de dados qualificados. Hoje, muitas organizações têm uma equipe ou um departamento inteiro de ciência de dados e as maiores podem ter várias equipes que operam de forma independente ou coordenada. A forma como as organizações estruturam suas equipes varia bastante e vai de acordo com a maturidade de seu programa de ciência de dados, suas metas, sua estrutura organizacional e sua cultura empresarial. Mesmo assim, surgiram alguns modelos de estrutura, que são explicados por Pratt (2021):

- Descentralizado: a equipe de ciência de dados trabalha nas unidades de negócios individuais às quais dão suporte. Esse modelo permite que os membros da equipe colaborem de perto com executivos e trabalhadores de negócios em projetos de ciência de dados, porém, pode dificultar o uso estratégico de dados e exige mais recursos.
- Centralizado. O time de ciência de dados é unificado no nível corporativo sob um único gerente, que atribui membros da equipe a projetos individuais e supervisiona seu trabalho. O modelo centralizado permite uma visão estratégica de toda a empresa e uma implementação uniforme das melhores

práticas de análise, mas pode limitar a capacidade dos membros da equipe de se tornarem especialistas em uma área específica do negócio.

- Híbrido. A equipe de ciência de dados é gerenciada centralmente, mas os membros são designados para trabalhar com operações de negócios específicas e são responsáveis por ajudar essas unidades a alcançar seus objetivos para tomar decisões orientadas por dados. Assim como no modelo descentralizado, as restrições de recursos podem ser um problema.

Em 2014, uma pesquisa realizada no âmbito da indústria do *marketing* orientado a dados, conduzida por *Global DMA* e *Winterberry Group*, reuniu mais de 3000 profissionais de 17 países e concluiu que, em todos lugares do mundo e em praticamente todas as funções de negócios os dados já estavam fazendo a diferença nas empresas. Sobre os desafios do futuro, 43,4% acreditavam que as verbas maiores poderiam fornecer uma solução, 42,1% disseram que talentos melhores iriam resolver as questões e 33% apoiava uma estrutura organizacional melhor para os dados.

No Brasil, para detectar o estágio do mercado brasileiro no campo da estratégia de *marketing* orientada a dados, *Google* e *Boston Consulting Group* (BCG) apresentaram o inédito estudo “A jornada rumo à maturidade digital no Brasil”. O trabalho foi fruto de pesquisas quantitativas e qualitativas realizadas em 2018 com executivos de mais de 60 das principais companhias. O estudo identificou diferentes níveis de expertise das empresas com relação ao uso de dados no *marketing*. Em ordem evolutiva, o primeiro nível é o “Nascente”, formado por companhias que usam dados de terceiros e compra direta de mídia, mas ainda com baixa ligação no resultado das vendas. 6% das empresas participantes estão neste nível. O segundo nível, com o maior número de representantes (55%) é o “Emergente”, composto por organizações que já contam com campanhas baseadas em dados próprios e compra de mídia programática com otimização e teste de forma independente por canal de mídia. O terceiro é o nível “Conectado”, com 37% das empresas do estudo. Ele representa as empresas que contam com dados integrados e ativados ao longo de múltiplos canais de mídia e com uma conexão clara com ROI e resultados de vendas. Por último, o “Multimomento” se refere a operações de empresas que tenham execução dinâmica, otimizada e personalizada para cada tipo de cliente ao longo de todos os canais de mídia. Apenas 2% das empresas da pesquisa fazem parte deste

núcleo. A pesquisa deixa claro que as empresas brasileiras têm muito a evoluir sua estratégia de *marketing* orientada por dados. (PROPMARK, 2018).

2.5 DATA-DRIVEN MARKETING NO MERCADO DE MODA

Podemos afirmar que o *data-driven* é uma das principais tendências no mundo dos negócios por desempenhar um papel indispensável junto com o *marketing* no crescimento das empresas e poder levá-las a um novo patamar com a extração e estruturação dos dados. A tecnologia vem transformando produtos e processos de toda cadeia produtiva em diversos setores da economia, e, com a moda, não é diferente. O mercado *fashion* vem incorporando tecnologia nos processos que antecedem a venda e compõe todo o desenvolvimento e fabricação das peças. Inteligência artificial (IA), modelagem 3D e *Big Data* estão sendo incorporados nos processos para ganho de eficiência, possibilidade de diminuir desperdícios e incluir mais sustentabilidade no setor (FARIAS, 2021).

O significado do *data-driven marketing* no mercado de moda pode ser explicado como o ato de colocar os dados no centro da tomada de decisão e do planejamento estratégico da gestão, coordenação e criação de produtos de moda. O *data-driven marketing* também se faz presente em todo processo de divulgação, pontos de contato e venda com clientes, visto que o *e-commerce* desse setor é um dos mais populares. Em resumo, quando aplicado nos cenários da moda, o conceito do *data-driven* pode ser utilizado em diferentes setores e etapas, como na concepção de novos produtos, captação de tendências, nas ações para o varejo e interação com clientes novos e antigos. Por meio da estratégia orientada por dados, estima-se obter propostas de produtos de moda mais assertivos e personalizados, de acordo com as demandas dos clientes. (PAASCH, MAXIMILIANO, SANTOS, SCHNEIDER, 2021).

O mercado da moda é um dos setores que mais tardou para entrar no mundo da ciência de dados. Muitas das principais marcas de moda ainda tomam decisões relacionadas a cores, preços, estilo e caimento de suas roupas sem utilizar todo o potencial que a ciência de dados pode oferecer. Ou, pelo menos, era assim até a *Amazon* aparecer e usar em abundância as novas tecnologias e destacar a importância da ciência de dados. Ao utilizar dados estruturados e não estruturados, a *Amazon* passou a ditar tendências obtendo grandes vantagens competitivas em

relação aos concorrentes. Então, o mercado da moda buscou se reinventar para alcançar os mesmos níveis de sucesso. No mercado atual, alguns *players* que utilizam dados estão conseguindo prever a probabilidade de sucesso de uma nova coleção e até identificar tendências antes delas entrarem na moda. Assim, como resultado, podem desenvolver designs sob medida que sabem que irão atrair seu público, muito diferente do método utilizado no passado, que baseava as tomadas de decisões em grupos ou achismos dos estilistas (RADAR, 2021).

A relação entre dados, *marketing* e moda tem a ver com conhecer profundamente o cliente, usando as informações obtidas para monitorar quem ele é, o que gosta, quando compra, onde costuma ir e como e por que toma determinadas decisões de compra. Depois de saberem as respostas a essas perguntas, o *design*, desenvolvimento e divulgação de novas coleções se torna muito mais assertivo (RADAR, 2021). Neste cenário, o desafio não está em levar a tecnologia ao público consumidor, mas sim, em entender as suas necessidades e melhorar a jornada do cliente. Carlos Alves, diretor executivo de tecnologia e inovação da Riachuelo, conta que hoje é possível prever como as roupas ficarão em uma pessoa antes mesmo delas serem compradas, por meio da realidade aumentada. Ele também comenta que hoje temos a possibilidade de estreitar ainda mais o relacionamento com os clientes e promover experiências mais personalizadas, porém, o dado sem análise e sem ação não tem valor, o diferencial está em como ele é usado pelas empresas para direcionar soluções melhores de experiência de compra e trazer soluções inteligentes aos clientes (FARIAS, 2021).

A Zara, rede de lojas de roupas e acessórios para o público feminino, masculino e infantil com mais de 2.200 unidades em todo o mundo, vêm utilizando o *big data* para oferecer aos clientes exatamente o que eles desejam. Para isso, diariamente, antes de abrir as lojas, funcionários de todas as lojas ao redor do mundo compartilham detalhes dos artigos mais vendidos no dia anterior, quais foram as peças devolvidas, *feedback* de clientes e tendências que a equipe tem percebido na loja. Com um sistema de tecnologia sofisticado e orientado a dados, analistas de *Big Data* da Zara divulgam essas informações para uma equipe de mais de 300 *designers* de moda internos que transformam em projetos peças baseadas nas tendências de compra (PROPUS, 2019).

Dominique Oliver, CEO e fundador da Amaro, marca digital de moda que oferece as últimas tendências a preços acessíveis, contou que a marca está mudando o segmento de moda e varejo no Brasil pelo uso de *data science* e de tecnologia própria. Para ele, o grande desafio da moda é que ela muda muito rápido, e por isso muitas vezes é difícil ter dados suficientes e conseguir reajustes nos produtos antes que as tendências mudem. Por isso, a tecnologia e a inteligência de dados estão sendo fundamentais para o crescimento da Amaro, que está investindo cada vez mais em administrar a cadeia produtiva com base em análises precisas para fornecer aos clientes as tendências que eles desejam, no momento e na qualidade certa (SANTOS, 2018).

O interesse das empresas nas estratégias de *marketing* orientadas por dados é recente, mas cresce à medida que as principais marcas implementam a cultura *data-driven* e se destacam no mercado. Embora ainda seja difícil encontrar livros e pesquisas acadêmicas com foco no *data-driven marketing* no mercado de moda, CEO's de marcas como Zara, Amaro e Riachuelo já falam sobre o tema em palestras e entrevistas. Algumas das utilizações dos dados pelas marcas de moda que percebemos são: dados para prever tendências e demanda por produtos individuais, criação de algoritmos e uso de *machine learning* para entender o impacto das imagens e da forma que os produtos são expostos na preferência de compra, foco na comunicação personalizada e direcionada para cada cliente, com base nas preferências individuais levantadas pelo histórico de navegação e comportamento de compras e recompras (SANTOS, 2018). Outras utilizações de dados comumente usadas são: análise de sentimento nas redes sociais por meio do monitoramento do envolvimento nas publicações das redes; disponibilizar *wi-fi* gratuito na loja para rastrear conexão de cada cliente e determinar quanto tempo passaram na loja, por exemplo; controlar estoque por meio de registro de vendas, devoluções e compras; investir em armazéns automatizados para realizar entregas mais rápidas em qualquer região (RADAR, 2021).

As tecnologias estão transformando o mercado da moda em todos os elementos do seu setor, como *design*, fabricação, logística, *marketing* e vendas. Por isso, é importante que cada vez mais o setor da moda crie conexões com a área de ciência de dados, somando a ajuda da tecnologia à tomada de decisão. Não só as grandes empresas da indústria devem utilizar essas estratégias, mas sim todas as

empresas dos mais diversos portes, pois todas as empresas possuem fontes de informações, sejam de mídias digitais, da área comercial, ou do próprio *marketing*, que podem ser coletadas e organizadas, servindo como base para melhorar os resultados. Por isso, este estudo foi realizado, para analisar como as empresas do mercado de moda, de diferentes portes, estão utilizando a análise de dados na sua estratégia de *marketing* (*data-driven marketing*).

Existem elementos importantes que devem ser observados sobre estratégias de *marketing data-driven*. Segundo Perez (2021), para criar uma estratégia de *marketing* baseada em dados, é preciso:

- Estabelecer objetivos: com *data-driven* você pode coletar uma grande quantidade de dados, porém, para que sejam úteis, você deve ser claro sobre o que você quer e como você pode usá-los. Para saber quais dados você precisa, você pode aplicar a metodologia OKR (Objetivos e Resultados-Chave). Esta técnica baseia-se na definição de um objetivo e de uma série de parâmetros que lhe dirão o quão perto você deve encontrá-lo usando KPIs.
- Definir quais dados são relevantes e como serão coletados: alguns exemplos são hábitos e comportamentos de consumo, tempo de permanência no site, conteúdos mais visitados, páginas de entrada e saída, dados demográficos de clientes potenciais, idade, sexo, local de residência, profissão, situação familiar, renda, opiniões dos consumidores sobre os produtos ou sobre o funcionamento do comércio eletrônico, atendimento ao cliente, entre outros.
- Capacitar a equipe: é importante se certificar de que todos os funcionários têm habilidades e conhecimentos analíticos. Treinamento em *big data*, em ferramentas de *marketing* e pensamento analíticos são fundamentais para *data-driven marketing*.
- Configurar as ferramentas de coleta e análise de dados: algumas das ferramentas que podem ser usadas na estratégia de *marketing* orientado a dados são: *Google Analytics*, *Google Search Console*, plataformas de gerenciamento de mídia social, plataformas de e-mail marketing e CRM.
- Interpretar as informações, agir e medir os resultados: realizar testes A/B, criar experiência multicanal personalizada, ajustar estratégia de *marketing* de conteúdo e otimizar as postagens de mídias sociais, anúncios e campanhas de *e-mail marketing*.

3 MÉTODO DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos no presente trabalho, será utilizada a metodologia do estudo de casos múltiplos. O estudo de caso é um método de pesquisa que utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto (BRANSKI; FRANCO; LIMA JR). Os estudos de caso são importantes pois, ao contrário de outros tipos de pesquisa, eles fogem da abstração de teorias para analisar fenômenos complexos e significativos da vida real, por consequência, as conclusões do estudo podem se aproximar de propor soluções para problemas práticos (COELHO, 2017).

O objetivo geral do trabalho é analisar como as empresas do mercado de moda estão utilizando os dados para guiar suas estratégias de *marketing (data-driven marketing)*. Então, para a realização deste estudo de caso, será necessário obter informações sobre como as empresas da moda estão captando dados de seus clientes, quais dados elas estão obtendo e como estão armazenando essas informações. Também é importante compreender suas estratégias e ações de *marketing* para saber como as empresas desse setor estão subsidiando os dados obtidos diariamente em seus canais para, então, verificar os resultados obtidos pelas empresas que estão utilizando *data-driven marketing*.

As empresas escolhidas para o estudo de caso foram três empresas do setor de moda brasileiro, sendo uma mais focada em venda de roupas e duas focadas em calçados e acessórios. Lançada em 2008, a Empresa 1 é uma marca que procura descomplicar o dia a dia das mulheres ao atrelar personalidade, qualidade, preço e conforto apresentando um conceito mais casual de sapatos sem salto. A marca possui franquias distribuídas pelos estados brasileiros e lojas próprias em São Paulo e no Rio de Janeiro. Hoje, a empresa é uma das maiores marcas de calçados femininos do país, consolidando seu posicionamento de marca jovem, acessível e focada em calçados *flats* (sem salto) para todas as ocasiões.

A Empresa 2 foi inaugurada em 1922, na capital gaúcha, como parte de um grupo de indústria fabril instalada no bairro Navegantes, em Porto Alegre (RS). Em 1965, devido ao seu crescimento e evolução, o grupo optou por tornar independentes as diferentes empresas que o formavam. Nascia, oficialmente, a Empresa 2. Desde 2010, a empresa atua, também, no formato de venda por *e-commerce* e vem

diversificando seus negócios. Em 2011 uma empresa do segmento de casa e decoração e, em 2013, lançou uma nova marca, com um novo modelo de negócio focado no público jovem, em um ambiente de loja especializada. Recentemente, em 2021, a companhia adquiriu uma plataforma de revenda de vestuário, calçados e acessórios que atualmente é o maior brechó online do Brasil.

A última empresa do presente estudo é uma empresa brasileira do setor calçadista fundada em 1971, dona de 8 marcas. Além dos calçados que são encontrados em vários pontos de vendas físicos e digitais, o Grupo também atua através de lojas físicas que fazem parte de um sistema de franquias que conta com mais de 300 lojas no Brasil. Consolidada como uma das maiores calçadistas do mundo, a Empresa 3 também é uma empresa relevante para o mercado financeiro brasileiro, pois desde 2000 a empresa tem seu capital aberto na Bolsa de Valores.

Para analisar os resultados da pesquisa, identificamos as empresas do estudo como: Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3. O quadro abaixo mostra uma relação de como os colaboradores entrevistados estão inseridos em cada empresa.

Tabela 1: Relação dos colaboradores entrevistados para o estudo de caso

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Tempo de empresa	6 meses	2 meses	4 meses
Área	Marketing - time de <i>web</i>	Diretoria de dados - time de <i>insights</i> de negócio	Laboratório de inovação - divisão de inovação
Números de funcionários da área	4 funcionários	150 funcionários	21 funcionários

A coleta dos dados foi feita através de entrevistas por vídeo chamada *online* com roteiro semiestruturado. As entrevistas aconteceram no *Google Meet*, foram gravadas e tiveram duração de 40 minutos a 1 hora e 30 minutos. O roteiro da entrevista foi baseado no referencial teórico de Rogers (2016), Pratt (2021), Perez (2021) e Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) e foi organizado em quatro partes, sendo a primeira parte focada em conhecer melhor o colaborador entrevistado, sua área de

atuação e tempo de empresa. A segunda parte das perguntas abordava a área de dados, e, as divisões seguintes, continham perguntas sobre *marketing* e resultados.

Para analisar e descrever o cenário atual das empresas que estão em foco no estudo, as respostas das entrevistas serão divididas entre as subdivisões do roteiro (dados, *marketing* e resultados) e estudadas junto com o referencial teórico para as devidas conclusões do estudo de caso.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para o presente trabalho foram entrevistadas três pessoas que trabalham nas áreas de *marketing* e dados de três empresas brasileiras do setor de moda. Conforme a Tabela 1 e com as respostas obtidas nas entrevistas, observou-se que a maioria dos entrevistados está trabalhando na área e na empresa a poucos meses, o que pode mostrar o recente investimento que as empresas estão fazendo nas áreas que têm relação direta com o uso de dados e com a transformação digital. Esta também é a visão dos colaboradores entrevistados. O entrevistado da Empresa 2 comentou que a expectativa é que o time dobre ainda esse ano. Já o da Empresa 1 informou que, há dois anos atrás, o time tinha apenas 2 pessoas. Com o *boom* de vendas na pandemia, a área começou a crescer. Segundo o entrevistado, sempre existiu um investimento na área de dados, mas nada comparado ao investimento que começou a ser feito nos últimos anos, principalmente com a pandemia. A aceleração digital que a empresa está vivenciando é bem drástica e os colaboradores observam que cada vez mais pessoas estão sendo contratadas para o núcleo digital, em áreas que recebem cada vez mais investimento. A área de *web* foi uma das primeiras áreas que a empresa resolveu desenvolver na pandemia, por envolver BI (*Business Intelligence*) e CRM. A Empresa 3 mostrou que a expectativa é crescer tanto em profundidade quanto em amplitude, ou seja, crescer com mais profissionais utilizando dados e com autonomia para transformar os dados em informações, gerar *insights* e resultados.

O estudo com as empresas obteve entrevistas com colaboradores de diferentes áreas, com diferentes tamanhos. Na Empresa 1, conversamos com um colaborador da área de *marketing*, mais especificamente do time de *web e-commerce*. A área de *web* do *marketing* desta empresa conta, atualmente, com 4 pessoas. Suas atividades são, basicamente, ficar responsável pelo CRM da marca, trabalhar com parceiros de CRM, de base de dados, usar e-mail *marketing*, *pushs*, SMS e todas as ativações para levar os clientes para o site. Toda a jornada do cliente para o site passa pelo time de *web* do *marketing* da Empresa 1. O entrevistado da Empresa 2 trabalha na diretoria de dados da empresa. Ele conta que a diretoria de dados surgiu há mais ou menos um ano e meio e que, antes, os analistas de dados eram pulverizados nas áreas, não existia uma centralização. Em 2019, surgiu a gerência de dados e em 2020, logo no início da pandemia, se estruturou, então, a diretoria de dados. Ele trabalha na área de

insight de negócio, onde o trabalho é, como o próprio nome diz, gerar *insights* e pensar em tudo que é focado em melhorar performance e vendas. A área busca responder os "porquês", encontrar os "porquês", encontrar oportunidades que ninguém encontrou e melhorar as oportunidades que surgirem. Na Empresa 3, o entrevistado que participou do estudo trabalha na divisão de inovação, no laboratório de inovação da empresa. Esse laboratório é um projeto que existe a dois anos e nasceu para ser o laboratório de inovação dentro de uma indústria para alcançar o consumidor de formas diferentes. O laboratório tem um modelo de trabalho onde hipóteses de novos negócios são testadas e, se validadas, avançam para o projeto piloto, até sair do laboratório e ir para o mundo.

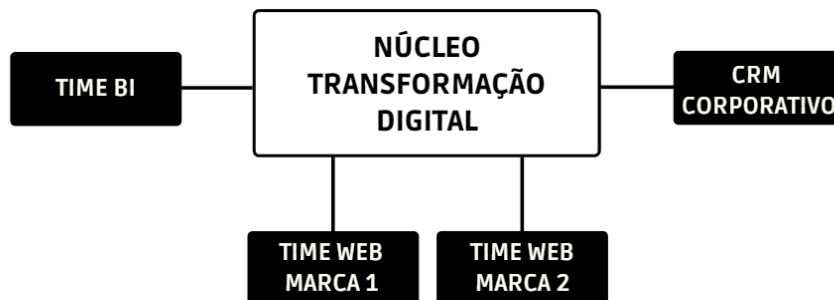
Observamos que todas as áreas dos colaboradores entrevistados para o estudo têm uma forte ligação entre si. O objetivo final é sempre o mesmo: utilizar os dados obtidos para analisar performance e alcançar da melhor forma possível os clientes da empresa. A seguir, vamos entender como é o time de dados das empresas, há quanto tempo ele existe, como está estruturado e quais dados são trabalhados junto com o time de *marketing*.

4.1 TIME DE DADOS NAS EMPRESAS DO MERCADO DE MODA BRASILEIRO

Para atingir o objetivo específico do presente trabalho, onde busca-se fazer um levantamento dos dados utilizados pelas empresas do mercado de moda brasileiro para entender quais informações as empresas estão manipulando, estruturou-se um roteiro com uma sessão focada na área de dados. Para iniciar a análise desta área, é preciso entender como é o time de dados nas empresas e como ele está organizado.

Na Empresa 1, a inteligência de dados é interna, da própria empresa. Existe um grande time chamado "transformação digital", em que todas áreas que são digitais da empresa, fazem parte. O time de *web marketing*, portanto, trabalha dentro desse núcleo digital, que conta também com o time de BI e com o time de CRM corporativo, que auxiliam os estudos das áreas que compõem o núcleo digital de toda empresa. O time de dados da Empresa 1 é centralizado.

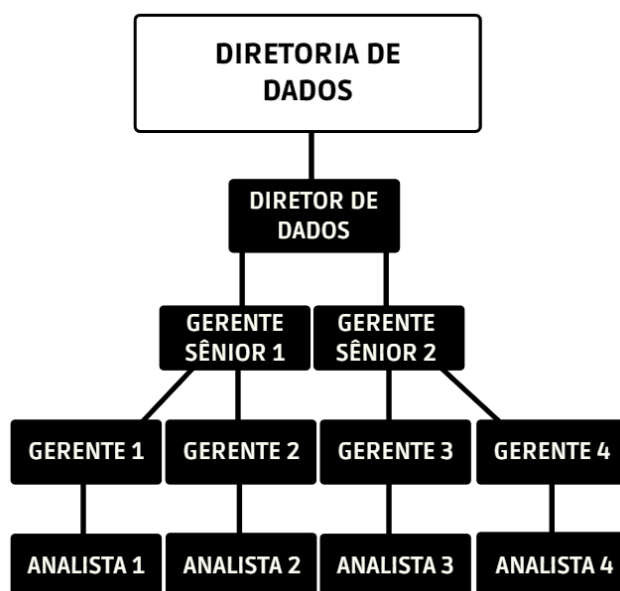
Figura 1: Estrutura de dados da Empresa 1



A Empresa 2 conta com uma diretoria de dados bem completa, que atende toda instituição, dando suporte para toda empresa. Segundo o entrevistado, tudo que existe em relação a dados, existe um gerente da diretoria de dados que cuida dessa parte, tudo bem completo e separado. A estrutura, então, conta com um diretor de dados. Desse diretor, tem os gerentes sêniores, dos gerentes sêniores tem os gerentes e, abaixo destes, têm os especialistas seguidos dos analistas de dados e, depois, dos estagiários.

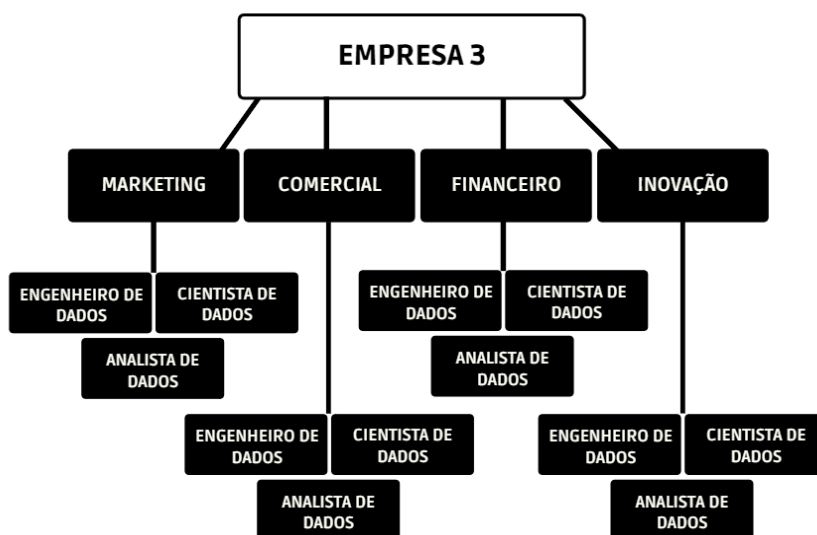
Na Empresa 2, o gerente sênior da área de *insight* de negócios tem três gerentes abaixo dele, e cada um é responsável por uma frente de trabalho, que são chamadas de *On* (tudo que é digital, site, *e-commerce*), *Off* (lojas físicas, presencial) e *Omni* (a junção do on e do off, em situações em que temos os dois presentes). Dentro da diretoria de dados tem a área de engenharia de dados, de *machine learning*, de agilidade, de governança de dados, de *BI*, área de transformação digital e área de *data-driven*. Mas, antes do surgimento da diretoria de dados, há um ano e meio, os analistas eram espalhados nas áreas e não existia uma centralização. Em 2018, eram apenas 5 pessoas atuando com dados para iniciar a diretoria centralizada, hoje, já tem mais de 150 pessoas na área. Foi identificado, portanto, que o time de dados da Empresa 2 também é centralizado.

Figura 2: Estrutura de dados da Empresa 2



A Empresa 3 trouxe uma visão bem diferente sobre ter um time específico de dados, pois, para eles, o dado deve ser uma visão horizontal. Portanto, o time de dados da Empresa 3 é descentralizado. Eles têm três tipos de profissionais de dados: o engenheiro, o cientista e o analista. Hoje, o engenheiro de dados da empresa está dentro do círculo de tecnologia e é extremamente vertical, mas têm os cientistas e analistas de dados que trazem muita oportunidade de negócio, pois eles não têm uma visão apenas técnica e conseguem, assim, ter empatia mercadológica. A empresa acredita que os profissionais que vão criar modelagem, construir *dashboards* e análises multivariáveis não podem estar trancados em uma sala, distantes do negócio. Os profissionais de dados devem estar próximos para entender sobre o mercado, para, além de entenderem sobre estatística, saberem responder como fazer para vender mais. A intersecção do conhecimento técnico e do conhecimento mercadológico é fundamental para a empresa, por isso, os profissionais de dados não estão isolados, estão mais próximos de onde o negócio acontece e, portanto, pulverizados nas áreas.

Figura 3: Estrutura de dados da Empresa 3



Depois de entender melhor como as empresas pensam e estruturam seus times de dados, buscamos compreender quais dados estão sendo utilizados e quais informações as empresas estão manipulando. A Empresa 1 identificou que os dados mais utilizados vêm das ferramentas do dia a dia. O *Google Analytics* e a ferramenta *GetResponse* apareceram junto com os *dashboards* criados pelos times de BI e CRM corporativo. No *Google Analytics*, informações como taxa de conversão, receita, usuários, visitas ao site são coletadas, além das informações de outras ferramentas como taxa de clique, taxa de abertura e bounce. Já os *dashboards* trazem perfis de clientes e informações como idade, cidade, nome, quanto gasta, *ticket* médio, percentual de desconto que usa, visitas ao site, ativação, engajamento.

Na Empresa 2, até o ímã físico dos produtos coleta informações. Existe um ímã por produto, não apenas por categoria de produto. Cada “peça” tem um código e é possível dizer se o produto passou no provador, se depois foi para o caixa e se foi ou não comprado. A empresa consegue ver se o cliente passou no provador com um produto do tamanho X, não comprou, mas passou no caixa e comprou outro produto do tamanho 2X, o que pode sinalizar que não existia o produto escolhido inicialmente no tamanho correto do cliente, algo que posteriormente seria melhor analisado com o time de estoque e abastecimento. A LGPD é muito forte na Empresa 2, então todos os dados pessoais são anonimizados. Não se sabe o nome da pessoa nem CPF, o que se sabe é que um cliente que fez tal compra, está na categoria X, que é uma categoria de mulher, que compra em Porto Alegre, tem X anos, compra X vezes ao

ano, em média X itens por compra, gosta da coleção da marca X, tudo isso sem dizer quem é a pessoa. Para as análises de dados, a Empresa 2 informou usar uma equação comercial, com dados como: venda, peça por cupom, *ticket*, preço médio e transações. Com essas informações já é possível saber onde está o “problema”, o resultado negativo ou, então, o resultado positivo. Se o problema for peças por cupom, por exemplo, quer dizer que o cliente está comprando menos peças. Nesse caso, é feita uma análise na divisão, para saber qual divisão puxou o número para baixo. Se é identificado que a divisão adulto masculino teve um resultado menor, são olhadas as métricas de estoque, marcação, idade do produto, etc, até chegar no menor “grão”, na menor unidade para saber onde está o problema.

Para a Empresa 3, os principais dados também vêm das ferramentas utilizadas no dia a dia. Essas ferramentas são separadas em três processos: o armazenamento de dados, a coleta de dados e a visualização dos dados. No processo de armazenamento de dados, os bancos de dados aparecem, como o *MySQL*, utilizado pela empresa. A coleta de dados traz, principalmente, ferramentas de estações automatizadas, como *BI's*. No processo de análise de dados, existe a análise exploratória, a prescritiva e a descritiva. Na exploratória e descritiva também aparecem ferramentas de *BI*, então a empresa usa *Data Studio*. Na análise prescritiva e descritiva, já aparece um pouco mais de *data science*, então ferramentas como o *Python* são utilizadas. Na visualização de dados a prioridade são ferramentas *self service*, aqui novamente aparece *Data Studio*, *Power BI*, *Adobe*, entre outras. Os principais indicadores que a Empresa 3 olha são os dados de *sell out*, margem, faturamento, receita, sessões do site, taxa de permanência do site, conversão, taxa de rejeição do site, taxa por sessão do site, *sell out*, *CAC*, *LTV* e *churn*.

Identificamos, portanto, que os principais dados utilizados pelas empresas do mercado de moda do estudo de caso podem ser separados em dados gerais dos canais e dados por clientes.

Tabela 2: Principais dados analisados pelas empresas do estudo

Dados gerais dos canais	Dados dos clientes
Taxa de conversão	Nome
Vendas	Idade

Receita	Cidade
Usuários do site	% de desconto
Estoque	<i>Ticket</i> médio
Visitas aos canais	Coleção preferida
Taxa de cliques	Marca preferida
Engajamento nas redes sociais	Número de compras no ano
Taxa de <i>bounce</i>	
Peças por cupom	
Idade dos produtos	

4.2 *MARKETING* ORIENTADO A DADOS

Depois de fazer o levantamento sobre quais dados estão sendo coletados, é importante entender como o time de *marketing* está utilizando todas as informações nas suas ações, atingindo assim mais um objetivo específico do trabalho, que busca caracterizar as ações e estratégias de *marketing* que as empresas do mercado de moda brasileiro estão subsidiando com dados obtidos diariamente em seus canais.

A Empresa 1 entende que o time de *web* atua todos os dias “grudado” em dados e performance. Todos os indicadores são mensurados diariamente nas ferramentas para o *marketing* saber como está indo o desempenho das vendas. Como citado anteriormente, o *Google Analytics* é uma ferramenta muito utilizada pela Empresa 1, que traz como uma das suas principais ações de *data-driven marketing*, o acesso de 1 em 1 hora da ferramenta para analisar taxa de conversão, receita, usuários, visitas ao site e performance em geral. Todas as campanhas que são feitas pela empresa são mensuradas, assim, é possível ver a performance de cada uma e traçar uma estratégia, teste a/b e demais ajustes na campanha para melhorar os resultados. Nas demais ferramentas utilizadas, o time de *web* consegue ver também os dados de cada produto, como taxa de clique, abertura e *bounce*. Também é feito um trabalho de mídia nas redes sociais e tráfego pago. Além das ações de acompanhamento e estratégia diárias nas ferramentas, o *marketing* utiliza muito os estudos dos times de *BI* e CRM corporativo da empresa. Na prática, isso acontece quando é preciso verificar o comportamento de compra de um cliente de um cluster, por exemplo *heavy users* de

tênis, então o time de *BI* e CRM corporativo vai auxiliar com os estudos e trazer os dados, como percentual da base do *cluster* de clientes, rotatividade, tipo de compra e todas as informações de comportamento de compra do *cluster*.

A Empresa 2 conta que a diretoria de dados entrega em 5 minutos para o time de *marketing* o perfil de cliente da loja que ele quiser, da cidade e ano que ele precisar. Toda área de dados trabalha para ser muito ágil. Hoje, em média 75% dos clientes da empresa informam CPF e é possível rastrear os seus comportamentos. Além disso, existem os dados externos que vêm do *Google*, por exemplo, e dados de plataformas terceiras. Para auxiliar as diversas áreas da empresa, como o *marketing*, a diretoria de dados conta com um *BI* que é *self service*. O time responsável da diretoria de dados capacita as outras áreas para que elas não dependam de outras pessoas para extrair os dados. Assim, áreas como o *marketing* não precisam fazer todo processo de mineração, busca e tratamento de dados, eles vão apenas fazer as análises no *BI*. O objetivo da área de *insights* de negócio é pegar os dados do passado e projetar o futuro, olhando desde o cenário macro até o micro para encontrar oportunidades para o *marketing* e para a empresa como um todo. Se uma loja não bater a meta, a equipe vai esmiuçar tudo até chegar em uma resolução, como, por exemplo, avisar para uma loja que se o produto X for colocado no lugar Y, vai ter um crescimento de Z% em vendas. É da área de dados hoje que partem as ações e estratégias de *marketing* da Empresa 2. Se o *marketing* tem a ideia de uma iniciativa nova, a primeira demanda é para o time de dados avaliar, não existe fazer algo sem consultar o time. A partir daí são criadas *squads* para cada ação, como por exemplo, *squad* para melhorar a experiência do cliente no provador, *squad* para melhorar a redução de filas.

Hoje o mercado de moda do mundo está muito competitivo e é preciso que as empresas tenham muita agilidade na hora de colocarem suas ações em prática. O entrevistado trouxe a empresa *Shein* como exemplo:

“Veio à tona a questão da agilidade que a *Shein* está trazendo para o mercado, e isso envolve o *marketing*. A gente fez um estudo de percepção do cliente e de olhar, por exemplo, imagina quando tu vai comprar uma roupa e vê uma modelo com ela, e se tu for comprar uma roupa e ver uma pessoa não tão produzida, em uma foto normal, no espelho de casa, e essa pessoa falar que gosta da roupa, que a roupa é legal. Isso vai gerar um senso de pertencimento maior. Nós conseguimos fazer alguns testes, já tem algumas lojas com esse tipo de serviço, onde a loja não tem estoque, só tem a roupa para o cliente provar, comprar e depois receber em casa. Aí na loja tem as fotos dos clientes com as roupas. Isso dá um crescimento de venda, e tudo isso é *marketing*.”

Ao utilizar os dados na sua estratégia de *marketing*, a Empresa 3 prefere separá-los em indicadores de três formas: *KPI's* de negócio, *KPI's* de canal e *KPI's* de audiência. Quando olham para o negócio, os indicadores são *sell out*, margem, faturamento e receita. Em canais, os dados são site, sessões, taxa de permanência, conversão, taxa de rejeição, taxa por sessão e *sell out*. E por fim, os *KPI's* analisados em audiência são focados em quantas pessoas foram trazidas da mídia para a base proprietária do *marketing*, onde vai ser olhado o CAC, LTV e *churn*. Esses são alguns dos indicadores que a Empresa 3 acredita que são sempre interessantes de serem olhados de forma separada entre as frentes de negócio, canal e audiência e, posteriormente, utilizados pela área de *marketing* para construir suas ações e estratégias. O time de inovação da Empresa 3 trabalha com inovação e novos canais de acesso ao consumidor e novos negócios, então tudo que eles criam passa pela premissa de ser a melhor forma de engajar o consumidor, o que consequentemente acaba envolvendo a comunicação e o *marketing* da empresa. A precisão da segmentação do conteúdo do ponto de vista demográfico, tecnográfico e comportamental faz parte do trabalho do time de inovação e do time de *marketing*, que na Empresa 3 não é uma verticalidade, é uma horizontalidade, pois como estão sempre criando para o consumidor final, precisam sempre construir mercado para isso.

Na tabela abaixo é possível identificar todos os exemplos de ações e estratégias de *marketing* que as empresas do mercado de moda brasileiro estão subsidiando com os dados obtidos que foram citadas na pesquisa:

Tabela 3: Relação das ações e estratégias de *marketing* das empresas do estudo a partir dos dados obtidos

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
<ul style="list-style-type: none"> • Análise diária dos dados do site no <i>Google Analytics</i>; • Análise dos estudos solicitados para os times de BI e CRM corporativo para validar ações 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de um BI <i>self-service</i> para toda empresa traçar o perfil dos clientes e analisar dados • Criação de estratégias a partir 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise dos <i>KPIs</i> de negócio (margem, faturamento e receita), de canal (conversão, taxa de rejeição) e de audiência (CAC e

e coleções que serão lançadas.	de dados de resultados de vendas para auxiliar em ações para bater metas. <ul style="list-style-type: none"> • Participação nas squads de ideias do marketing para validar as ações. 	LTV) junto com o time do marketing para traçar estratégias.
--------------------------------	--	---

Todas empresas do estudo relataram que o conceito do *data-driven marketing* é utilizado e está no seu dia a dia. Na Empresa 1, que trabalha fisicamente em um espaço com as áreas de web de outras marcas do grupo, o *data-driven* está no dia a dia de todos, e todas as ações são orientadas por dados. A Empresa 3 também relata que é 100% orientada a dados. Sendo uma indústria por origem, é de conhecimento dos colaboradores das áreas envolvidas os centavos que são investidos em cada componente e qual o resultado disso para o preço final. Eles sabem quanto tempo cada processo demora, quantos produtos são produzidos por colaborador, entre outras informações relevantes para análise do negócio. Segundo o entrevistado da Empresa 3, para ele saber essas informações faz parte de ser *data-driven*:

“Isso faz parte de ser orientado por dados desde o início da empresa. Quando a gente fala da nossa relação com o cliente também, a gente tem uma visão super analítica, e hoje estamos evoluindo na questão de dados para o relacionamento da empresa com o consumidor final, para que a gente tenha uma maior propriedade do CPF, e não do CNPJ, ou seja, eu conheço muito bem quem vende meu produto, mas eu preciso conhecer mais quem usa meu produto, e esse é o ponto de desenvolvimento da empresa hoje, esse é o foco da qualificação do que a gente já tem, descobrindo novas oportunidades”.

Para o objetivo específico de verificar os resultados obtidos pelas empresas do mercado de moda brasileiro que estão utilizando *data-driven marketing*, exploramos nas entrevistas do estudo como são realizados os encontros para análise de resultados dos times. Percebemos que, em todas as empresas, diariamente são realizados encontros para verificação das principais métricas. Na Empresa 1 são feitas reuniões semanais entre os gestores de todas as marcas do grupo, onde são alinhados os números, performance de produto, entre outras pautas. Mensalmente, os times recebem as metas do mês e, a partir da meta, vão adaptando as ações. Todos os dias os dados das ferramentas são verificados e os principais indicadores são preenchidos nas planilhas das campanhas, para análise futura das gerências.

A diretoria de dados da Empresa 2 faz uma reunião mensal com toda equipe. Nas reuniões de resultados, tudo é olhado no mínimo detalhe. Quando olham o resultado de um mês, por exemplo, eles buscam entender por que o resultado foi aquele. São cruzados todos os parâmetros que existem, como fluxo da loja, desconto, estoque, crescimento de venda, peças por cupom, preço médio do item e *ticket* médio. A partir desses resultados, o time começa a tirar *insights*, por exemplo, se em alguma loja o preço está bom (não aumentou muito) e o fluxo aumentou, a equipe começa a olhar as divisões (como feminino adulto, feminino infantil, masculino adulto, masculino infantil). Quando identificarem que, por exemplo, o estoque do masculino deste ano é menor que do ano passado, o preço não aumentou muito, fluxo da loja aumentou e mesmo assim não converteu, é necessário que o time analise até o menor detalhe possível, até concluir que, por exemplo, o masculino não atingiu a meta do mês porque não tinha o produto X do tamanho Y na loja Z. Isso vale também para os resultados positivos. Quando o preço de uma coleção aumenta 30%, e as vendas crescem 50%, pois mesmo com o preço maior, os clientes gostaram da peça, viram qualidade e a percepção do produto foi positiva, esses *insights* vão ser passados para os times que criam as coleções. A Empresa 2 é orientada por *OKRs* muito bem definidos pelas áreas. Assim, é possível saber também quanto cada time gera de resultado. Todas as demandas que chegam são analisadas e é identificado se elas estão alinhadas com os *OKRs*, se não estiverem, não são prioridade e não são feitas. Nas reuniões de resultados também são avaliadas, então, as demandas que chegam para o time, para serem verificadas e identificadas como dentro dos *OKRs* ou não. Na Empresa 3, existem todos os tipos de encontros, por equipes, por gerências, por áreas. Os encontros são diários e, conforme vai diminuindo a granularidade, eles vão aumentando o espaçamento, mas acontecem diariamente na empresa.

Para embasar o trabalho, as empresas também responderam sobre as ações, na prática, que foram feitas por uma iniciativa orientada por dados. Os retornos foram:

- Empresa 1: na ação mais recente, por exemplo, foi levantado o valor médio de tênis de uma coleção. A coleção lançada tinha 40 tênis e, desses 40, o valor médio era 200 reais. Então foi feito um estudo junto com o time de BI para ver qual era o percentual da base das compradoras de tênis que se encaixava nos 200 reais e qual percentual estava fora. A partir da pesquisa, foi identificado que a maioria se encaixava na base de valor e para quem não se encaixava,

seriam feitas ações diferentes para enquadrar os clientes como potenciais. Esses tipos de ações diárias com dados para verificar o desempenho do produto é feito na Empresa 1.

- Empresa 2: é possível saber quanto que a área de dados gera de receita a partir dos *insights* para venda. Em um exemplo na prática de uma ação que foi feita, foi solicitado uma alteração de código no site que gerou 33 milhões de vendas a mais no mês.
- Empresa 3: todos os projetos da Empresa 3 tiveram algum tipo de ação de marketing nos últimos tempos. Foi citado o projeto “Luar”, que é uma marca sustentável, nativa do digital, com um monoproduto que possui *e-commerce*. Outra ação foi o aluguel de produtos de uma marca. Todos esses projetos passaram pelo investimento do *marketing* na relação com o consumidor e foram mensurados através de indicadores com o uso de *data*. Algumas ações nas lojas físicas também são feitas pela Empresa 3, como, por exemplo, os lojistas identificarem seus dados de comportamento no canal online e a partir disso realizarem uma recomendação segmentada no ambiente físico.

4.3 FUTURO DO *DATA-DRIVEN MARKETING* NO MERCADO DE MODA BRASILEIRO

Ao longo da pesquisa, os colaboradores das três empresas do mercado de moda brasileiro trouxeram, também, a sua visão sobre o que falta nas empresas em relação aos dados. Para a Empresa 1, o problema não são os dados, e sim o seu excesso e dificuldade de filtrar e usar. Por mais que tenha uma cultura orientada a dados e trabalhe com eles diariamente, ainda é difícil sair da análise comum do dia a dia e, em alguma situação, ter um *insight* dos dados e colocar em prática. Filtrar de uma maneira inteligente é o principal desafio da empresa, então ainda existe um longo caminho de aprendizado sobre como usar mais as informações a seu favor.

Já a Empresa 2 acredita que sua maior dificuldade hoje é em relação ao fluxo das lojas, principalmente físicas, pois hoje a conversão é projetada em cima do percentual de fluxo. Se o fluxo cresceu 30% e as vendas cresceram 30% também, mas a conversão não cresceu tudo isso, então significa que a venda não acompanhou, pois aumentou o preço e o número de peças por cupom, mas não aumentou o número

de transações, ou seja, menos pessoas comprando, mas elas estão pagando mais caro. Outro problema de fluxo é em relação a entrada das pessoas que passam pela loja apenas para transitar no *shopping*, por exemplo, então se a conversão for calculada por quantas pessoas entraram e quantos *tickets* tiveram ao longo do dia, vai ser uma conversão muito baixa e fora da realidade. A Empresa 2 também conta que, no presencial, como existe o cartão da loja e a maioria das pessoas que compram nas lojas utilizam o cartão, é possível rastrear o comportamento. A grande oportunidade está agora no digital, pois ele muda em uma velocidade muito mais rápida e é preciso estar sempre atento, principalmente às empresas que não nasceram no digital e não tem somente esse canal de venda.

O que a Empresa 3 sente falta, hoje, são ideias que gerem dados. O *data-driven marketing*, ou *marketing* orientado por dados, já existe. A empresa tem o dado, tem a informação e tem o *insight*, mas dado é diferente de informação. Para o colaborador que participou da pesquisa, se for pensado que, na próxima campanha que for pro mercado tiver uma interação, e essa interação gerar um novo dado, a empresa vai estar qualificando o seu futuro. Uma coisa é ter ideias geradas por dados, outra são ideias que gerem dados, e é disso que a empresa sente falta. Outro ponto abordado trouxe os profissionais que têm um conhecimento mais horizontal do negócio e se sentem mais familiarizados e confortáveis para trabalhar com dados. Dentro da análise de dados, primeiro existe a centralização dos dados e, depois, as pessoas que não tem proximidade com o negócio não conseguem transformar esses dados em alguma coisa, pois faltam problemas mercadológicos para essas pessoas, falta o ponto de vista de quem entende do negócio.

Em relação ao futuro, a Empresa 2, que busca expandir para toda América Latina nos próximos anos, conta que seu principal concorrente e espelho sempre foi a Zara (rede de lojas de roupas e acessórios para o público feminino, masculino e infantil com sede na Espanha). Hoje, a empresa não olha mais para a Zara, seu espelho agora é a *Amazon*. No digital, só vender não basta, é preciso ter muito cuidado com a logística e experiência do cliente, e a *Amazon* está se destacando muito nesse sentido, algumas compras online chegam na casa do cliente no dia seguinte. Para a Empresa 3, o futuro é a análise de dados não estruturados (*big data*) quando falamos de *marketing*, pois as interações do consumidor, como vídeos, imagens, fotos, textos, comentários e ligações telefônicas são dados não relacionais

muito importantes para o relacionamento das empresas com seus clientes, e podem ser melhor explorados para captar mais valor.

Na tabela abaixo estão sintetizados os pontos analisados no capítulo e sua relação com os objetivos específicos.

Tabela 4: Objetivos específicos e principais pontos

Objetivo Específico	Principais Pontos
Levantamento dos dados utilizados pelas empresas do mercado de moda	<ul style="list-style-type: none"> ● Os principais dados utilizados pelas empresas são dados estruturados. ● Identificação de categorias macro de dados utilizados: gerais dos canais e específicos de cada cliente. ● Visualização e análise dos dados ocorrem principalmente em BI's <i>self service</i>, como <i>dashboards</i> internos e <i>Google Analytics</i>.
Ações e estratégias de <i>marketing</i> subsidiadas com os dados obtidos pelas empresas do mercado de moda	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilização dos dados para análise e acompanhamento dos principais indicadores de cada área da empresa. ● Utilização de <i>BI's self service</i> e <i>dashboards</i> para traçar perfil dos clientes e validar coleções e preços. ● Criação de estratégias de vendas e ações para bater metas a partir da identificação de resultados abaixo do esperado, como teste a/b no digital e testes de posições diferentes dos produtos nas lojas físicas. ● União dos times de dados e <i>marketing</i> em <i>squads</i> para validar novas ideias e ações.
Resultados obtidos pelas empresas do mercado de moda que estão utilizando <i>data-driven marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Dificuldade das empresas 1 e 3 de medir resultados quantitativos e qualitativos das ações de <i>marketing data-driven</i>. ● Maturidade da empresa 2 em relação aos resultados. ● Resultado de maior impacto identificado: 33 milhões de reais

	a partir da troca de código de um produto que foi solicitado pelo time de dados.
--	--

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção são abordadas as considerações finais e conclusões dos resultados obtidos a partir das três entrevistas realizadas com as três empresas do mercado de moda brasileiro, após sintetizar os principais pontos na Tabela 4 e relacionar aos objetivos específicos e geral do estudo. Por fim, destacamos algumas lacunas encontradas que podem gerar futuros estudos.

Foi identificado no primeiro momento do contato com os entrevistados que a maioria estava trabalhando na área e na empresa a poucos meses. O colaborador com o maior tempo de empresa relatou estar a 6 meses na área, e o mais recente, estava a 2 meses. Junto com o relato dos entrevistados acerca dos investimentos recentes observados, constatou-se que as áreas que têm relação direta com o uso de dados e com a transformação digital nas empresas são as áreas que estão no foco do desenvolvimento das mesmas.

Um ponto divergente entre as três empresas foi a estrutura e organização do time de dados nas companhias estudadas. Enquanto a Empresa 1 apresentou um núcleo de transformação digital em que todos os times que trabalham com o online fazem parte, a Empresa 2 mostrou uma diretoria de dados composta por 150 colaboradores. Já a Empresa 3, manifestou não acreditar em uma centralização do time de dados já que sua estrutura é completamente pulverizada nas áreas. As opiniões dos entrevistados sobre essa estrutura também divergiu, enquanto para o entrevistado da Empresa 2 defendeu a centralização do time de dados em nome da agilidade e da mesma linguagem em toda empresa, a Empresa 3 trouxe seu ponto sobre a importância de trazer o pessoal de dados para o centro do negócio e dos problemas mercadológicos para as ações orientadas por dados acontecerem efetivamente. Com os resultados obtidos no estudo, não é possível concluir qual cenário é o melhor, pois ambos têm pontos positivos e negativos.

O uso de dados pelas empresas passa por uma jornada de aprendizado e aplicação que é chamada maturidade de dados (Neurotech, 2020). Essa maturidade apresenta níveis que são formados por uma série de etapas que devem ser percorridas até que o grau máximo seja alcançado. Segundo a *Neurotech* (2020) a maturidade de dados pode ser dividida em 4 níveis, em ordem crescente, do primeiro para o último nível: dados, informações, *business intelligence* e *advanced analytics*.

No nível “dados”, muito provavelmente os dados da empresa vêm de fontes desintegradas e estão espalhados em diversas planilhas do Excel divergentes entre si. Por ter um tempo maior de geração de relatório, as decisões tomadas são pouco assertivas e feitas fora do momento correto. No nível de “informações”, os dados já estão unificados e são mais consistentes, mesmo que suas fontes sejam diversas. Isso gera um melhor potencial para obter informações. No terceiro nível da maturidade de dados, “*business intelligence*”, as informações já estão automatizadas, o que resolve problemas como elaboração de relatórios por conta própria e acesso mais democrático às informações. O potencial máximo do uso de dados está, entretanto, no último nível, “*advanced analytics*”. Neste nível a organização dos dados torna possível a previsão de comportamentos futuros e a recomendação de ações baseadas em diferentes cenários (Neurotech, 2020).

Analisando as empresas do estudo e relacionando os resultados obtidos na pesquisa com os pontos de cada nível de maturidade de dados da Neurotech (2020), é possível pré-classificar as empresas 1 e 3 no nível 3 (*business intelligence*) e a empresa 2 no último nível (*advanced analytics*). Essa pré-classificação se dá pelo entendimento, a partir da pesquisa, que as empresas 1 e 3 se enquadram no “*business intelligence*” por terem informações automatizadas, relatórios elaborados e insights, porém sem conseguir prever comportamentos futuros e sem utilizar no dia a dia inteligências artificiais, *big data* e *machine learning*, características encontradas nas estratégias de dados da empresa 2.

Por mais que todas as empresas do estudo tenham se considerado *data-driven* (orientadas por dados) e tenham mostrado de fato sua forte relação com os dados nas tomadas de decisão, a maioria ainda não utiliza em grande escala os dados não estruturados. Seus principais dados são estruturados e isso foi um ponto que o colaborador da Empresa 3 trouxe pois, para ele, o mercado da moda é muito visual e diversas interações do consumidor com as marcas, como comentários, ligações telefônicas, vídeos, imagens, fotos e textos não estão sendo utilizados em sua totalidade para captar e gerar mais valor aos clientes. Quanto a utilização dos dados, foi observado uma maturidade maior da Empresa 2 em relação às empresas 1 e 3, visto que estas últimas utilizam os dados dos seus times mais para análises de resultados e não efetivamente para ações e geração de vendas como a Empresa 2,

que é orientada por *OKRs* e metrifica até mesmo a geração de receita de cada área da empresa.

Para obter melhores resultados com o estudo no futuro, pode ser interessante analisar mais empresas do mercado de moda brasileiro, principalmente empresas mais focadas em vendas de roupas, visto que apenas a empresa 2 abrangia esse mercado. Assim, será possível comparar as empresas do mercado de moda do mesmo setor e aprofundar os resultados. Outro ponto de melhoria para o estudo é a coleta de dados com mais colaboradores de uma mesma empresa para obter mais informações e diferentes pontos de vista dentro de uma mesma organização.

Concluiu-se, portanto, com o presente estudo, que as empresas do mercado de moda brasileiro já estão utilizando os dados estruturados para orientar suas ações e estratégias, sendo possível identificar algumas dessas ações e pequenos resultados vindos destas. Para o futuro e evolução no assunto, entende-se que um maior acesso e análise dos dados não estruturados será extremamente importante para passar as barreiras de contato com os clientes e estruturar uma melhor personalização das marcas para seus usuários.

REFERÊNCIAS

4 passos para criar uma cultura Data Driven. **Hup Data**, 2021. Disponível em: <https://hupdata.com/cultura-data-driven-2/#:~:text=A%20cultura%20Data%20Driven%20nada,em%20intelig%C3%Aancia%20para%20o%20neg%C3%B3cio>. Acesso em 5 de abril de 2022.

6 caminhos para atuar com marketing de moda. **IED Brasil**, 2020. Disponível em: <https://ied.edu.br/design-mercado/marketing-de-moda/>. Acesso em 11 de outubro de 2021.

AGUIAR, Sofia. Pandemia faz 87,5% das empresas no Brasil acelerarem projetos de transformação digital. **Forbes**, 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2020/11/pandemia-faz-875-das-empresas-no-brasil-aceleraram-projetos-de-transformacao-digital/>. Acesso em 16 de setembro de 2021.

AMARAL, F. Big Data: uma visão gerencial. São Paulo: Polo Books, 2016.

Big Data: veja como empresas usam com sucesso. **Propus**, 2019. Disponível em: <https://propus.ai/2019/01/25/big-data-como-empresas-usam/>. Acesso em 24 de outubro de 2021.

BRANSKI, Regina Meyer; FRANCO, Raul Arellano Caldeira; LIMA JR, Orlando Fontes. Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. Disponível em: <http://www.lalt.fec.unicamp.br/scriba/files/escrita%20portugues/ANPET%20-%20METODOLOGIA%20DE%20ESTUDO%20DE%20CASO%20-%20COM%20AUTORIA%20-%20VF%2023-10.pdf>. Acesso em 03 de novembro de 2021.

CAETANO, Gustavo. Raio-X da Transformação Digital no Brasil em 2021: principais dados e insights. **MIT Technology Review Brasil**, 2021. Disponível em: <https://mittechreview.com.br/raio-x-da-transformacao-digital-no-brasil-em-2021-principais-dados-e-insights/>. Acesso em 16 de setembro de 2021.

CARVALHO, Mateus. Origem e evolução do marketing: como surgiu o marketing e por quais mudanças ele passou? **Rock Content**, 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/origem-e-evolucao-do-marketing/>. Acesso em 2 de setembro de 2021.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. Marketing e Moda. 2008.

Como estruturar uma equipe de dados. **RADAR**. Ilumeo, 2020. Disponível em <https://ilumeo.com.br/todos-posts/2020/07/06/como-estruturar-uma-equipe-de-dados>. Acesso em 8 de abril de 2022.

CUNHA, Renato. Uma breve história da evolução da moda até o fast fashion, 2015. **Stylo Urbano**. Disponível em: <https://www.stylourbano.com.br/uma-breve-historia-da-evolucao-da-moda-ate-o-fast-fashion/>. Acesso em 21 de outubro de 2021.

Data Driven: entenda esse conceito e como aplicar na sua empresa. **Neilpatel**, 2020. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/data-driven/>. Acesso em 5 de abril de 2022.

Data-driven marketing: o que é e como tomar decisões baseadas em dados. **MLABS**, 2021. Disponível em: <https://www.mlabs.com.br/blog/data-driven-marketing>. Acesso em 7 de abril de 2022.

Estudo revela nível das empresas brasileiras em data-driven marketing. **Propmark**, 2018. Disponível em: <https://propmark.com.br/estudo-revela-nivel-das-empresas-brasileiras-em-data-driven-marketing/>. Acesso em 8 de abril de 2022.

FALSARELLA, Orandi Mina. JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa. Inteligência organizacional e competitiva e big data: uma visão sistêmica para a gestão sustentável das organizações, 2020.

FARIAS, Taís. Como atrelar tecnologia e marketing ao mercado da moda. **ProXXI**, 2021. Disponível em: <https://www.proxixima.com.br/home/proxixima/noticias/2021/09/02/como-atrelar-tecnologia-e-marketing-ao-mercado-da-moda.html>. Acesso em 25 de outubro de 2021.

FIGUEIREDO, Fátima Patrícia Matos Pais de. A influência do *Big Data* nas estratégias de marketing digital, 2020.

FRANKS, B. Taming the Big Data tidal wave: finding opportunities in huge data streams with Advanced Analytics. Hoboken: Wiley, 2012.

Guia de marketing para o setor de moda. **Criteo**, 2019. Disponível em: <https://www.criteo.com/br/wp-content/uploads/sites/5/2019/02/Criteo-2018-Holiday-Vertical-Pocket-Guide-Apparel-BR.pdf>. Acesso em 11 de outubro de 2021.

Indústria Têxtil é a segunda maior empregadora do país. **ABC DO ABC**, 2021. Disponível em: <https://www.abcdoabc.com.br/brasil-mundo/noticia/industria-textil-segunda-maior-empregadora-pais-132526>. Acesso em 10 de outubro de 2021.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LEAL, Ana Luiza. Veja por que o mercado de moda no Brasil é o que mais cresce. Exame. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37747298/Veja_por_que_o_mercado_de_moda_no_Brasil_e_o_que_mais_cresce_-_Revista_Exame-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652149098&Signature=PZ8RLvOyXlx7C4zfBTaYHFyjIWe-QgytbTArdAa~m7gD4fNbJuot31I8MyJQVUpTLH3an5tkyv6YJY5~zKBB~E~1iiCUDyVHNi8t4sfDrt~53Hnkv2tPHQx8INv1i1iJvr7SbeXUgnc9moow8jtjov8ivjU0zJrHWIEf-1gq6Eg34CfZtK0Pcuil3DRuH5pPXI24iNfQ~Rku4IVpxEi1GHOH9h4mNHE~~-5NvWine8RRJBp~OjmGCPj7hMkrRYraHjRkPGV7xvKNI~hhMjPzqFPPy4yn1ZQ1TGFSioSeGPUcjWBCu2BJWtrijMUvJybFXyR5qb53qCwulTn04XUDg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em 05 de maio de 2022.

Marketing de moda: o que é e como influencia o mercado? **Polo Criativo**, 2020. Disponível em: <https://www.polocriativo.com.br/blog/marketing-de-moda>. Acesso em 11 de outubro de 2021.

Maturidade de dados: em qual nível sua empresa está? **Neurotech**, 2020. Disponível em: <https://www.neurotech.com.br/blog/maturidade-de-dados-em-qual-nivel-a-sua-empresa-esta/>. Acesso em 10 de abril de 2022

Maturidade do Marketing Digital e Vendas no Brasil. **Resultados Digitais, Mundo do Marketing, Vendas B2B e Rock Content**, 2019. Disponível em: <http://www.rdstation.com/resources/wp-content/uploads/sites/3/2019/06/Maturidade-do-Marketing-Digital-e-Vendas-no-Brasil.pdf>. Acesso em 16 de setembro de 2021.

NASCIMENTO, Arthur Braga. Com crescimento do mercado de moda, surgem oportunidades para empreender. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/blogs/seu-negocio/post/2021/08/com-crescimento-do-mercado-de-moda-surgem-oportunidades-para-empreender.ghtml>. Acesso em 28 de setembro de 2021.

NASCIMENTO, Rodrigo. 4 empresas que utilizam o Marketing por Dados em suas estratégias, 2017. **Marketing por dados**. Disponível em: <https://marketingpordados.com/analise-de-dados/4-empresas-que-utilizam-o-marketing-por-dados-em-suas-estrategias/>. Acesso em 22 de outubro de 2021.

NASCIMENTO, Rodrigo. Afinal, o que é marketing por dados? 2017. **Marketing por dados**. Disponível em <https://marketingpordados.com/vendas/afinal-o-que-e-marketing-por-dados>. Acesso em 22 de outubro de 2021.

OLIVEIRA, Carlos Alberto. Transformação Digital e o desempenho em organizações cooperativas à luz das capacidades dinâmicas. p. 26, 2021.

O uso de dados na indústria da moda. **RADAR**. Ilumeo, 2021. Disponível em: <https://ilumeo.com.br/todos-posts/2021/03/30/o-uso-de-dados-na-industria-da-moda>. Acesso em 25 de outubro de 2021.

PEREZ, Daniela. Cómo crear estrategias de marketing basadas en datos, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/27450/Como%20crear%20estrategia%20de%20marketing%20basada%20en%20datos.pdf?sequence=4&isAllowed=y> . Acesso em 04 de maio de 2022.

PRADO, Luís André do. Indústria do vestuário e moda no Brasil do século XIX a 1960, 2019.

PRATT, Mary K. How to structure and manage a data science team. **Tech Target**, 2021. Disponível em: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/feature/How-to-structure-and-manage-a-data-science-team>. Acesso em 19 de abril de 2022.

RABELO, Agnes. Transformação digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade. **Rock Content**, 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/>. Acesso em 10 de setembro de 2021.

ROGERS, David L. Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital, 2016.

SANTOS, Fernanda. Reinventando a moda e o varejo através de dados. Startupi, 2018. Disponível em: <https://startupi.com.br/2018/04/reinventando-a-moda-e-o-varejo-atraves-de-dados/>. Acesso em 25 de outubro de 2021.

The global review of data-driven marketing and advertising. **Global DMA e ABEMED**, 2014. Disponível em: https://abemd.org.br/interno/The_Global_Review_of_Data_Driven_Marketing_and_Advertising.pdf. Acesso em 5 de abril de 2022.

TOFFLER, Alvin. Terceira Onda (Alvin Toffler). **Projeto Unisinos**. Disponível em: http://www.projeto.unisinos.br/humanismo/antropos/Terceira_Onda.pdf. Acesso em 2 de setembro de 2021.

WARNER, K. S. R.; WÄGER, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, v. 52, n. 3, p. 326-349, 2019.

WEGNER, Leonardo Camargo. O crescimento do e-commerce de moda no Brasil: uma análise comparativa entre os cenários pré e durante a pandemia da Covid-19, 2022.

APÊNDICE – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Parte 1: Dados

- 1) A empresa tem uma área de ciência de dados ou tem uma cultura de analisar dados?
- 2) Se a empresa tiver uma área de dados, como essa área está estruturada? Quantas pessoas?
- 3) Se a empresa tiver uma cultura de analisar dados, quem fica responsável por isso? Como é compartilhado com as outras áreas?
- 4) Quais dados a área de marketing percebe que são coletados durante todo processo de criação, divulgação e compra?
- 5) Quais dados a área de marketing acredita que sejam importantes para serem analisados pela empresa?
- 6) Como os dados são obtidos e são armazenados? Onde eles ficam? Quem tem acesso?

Parte 2: Marketing

- 1) Como está estruturada a área de marketing? Quantas pessoas fazem parte desse setor?
- 2) Quais as atividades da área de marketing no dia a dia?
- 3) Qual é o principal objetivo da área de marketing na empresa? Existe alguma métrica ou indicador? Qual a meta mensal/trimestral desse indicador?
- 4) A área de marketing realiza algum encontro mensal/trimestral para analisar os resultados e falar das novas metas?
- 5) A empresa realiza algum encontro mensal/trimestral para analisar os resultados e falar das novas metas?
- 6) Como são desenvolvidas as campanhas de publicidade da marca?
- 7) Como é feita a estratégia de marketing das campanhas de publicidade da marca?
- 8) O que é levado em consideração ao criar uma campanha e estratégia de publicidade da marca?

Parte 3: Transformação Digital

- 1) A empresa fala sobre o fenômeno da transformação digital que vêm acontecendo nos últimos anos e têm alterado os domínios de clientes, competição, valor, dados e inovação?
- 2) Existe algum plano de ação ou mudança significativa que a empresa tenha feito para se adaptar as mudanças da transformação digital?
- 3) Como a empresa vê os seus clientes? De que forma eles participam da marca?
- 4) Como a empresa vê a competição com outras marcas do setor de moda? Existe alguma parceria da empresa com outras empresas do mesmo setor?
- 5) Como a empresa vê a sua proposta de valor? A proposta de valor da empresa sofreu alguma modificação nos últimos anos?
- 6) Como a empresa vê a inovação? A empresa faz testes e gera aprendizados ou não se preocupa com isso?

Parte 4: Resultados

- 1) Quais métricas e indicadores a empresa usa para ver seus resultados?
- 2) Como os resultados da empresa são compartilhados com todas as áreas?
- 3) As metas da empresa são compartilhadas com todas as áreas? Como isso é feito?
- 4) As metas da empresa estão sendo atingidas? Os resultados estão positivos ou negativos?
- 5) Se os resultados estão positivos, o que você acha que fez a diferença para ele ter acontecido?
- 6) Se os resultados estão negativos, o que você acha que pode ser melhorado para ele ser alcançado?