

Estratégia de marcas próprias nas lojas de departamentos

Strategies of private labels in department stores

Odilardo Viana de Avelar Junior¹

Resumo

O presente trabalho tem como objeto de estudo as estratégias de marcas usadas pelas lojas de departamento, especialmente quanto aos tipos de estratégias de marcas próprias e o conceito de fast fashion, como elementos importantes para identificar segmentos de clientes e estabelecer uma posição no mercado. O estudo é exploratório, descritivo, bibliográfico e utiliza os recursos da telemática para acessar informações sobre as empresas estudadas. A entrevista e o estudo de caso também foram utilizados como recursos metodológicos. A análise mostrou que, as empresas estudadas utilizaram o conceito de *fast fashion* e os produtos de marca própria, como fundamentos principais de suas estratégias de *marketing*. No entanto, as empresas personalizaram seus elementos estratégicos, para atender seus públicos-alvos, consolidando assim, a estratégia de *marketing* que reflete as características específicas de cada uma das lojas.

Palavras-chave: Lojas de departamentos. Estratégias de marcas próprias.

Abstract

This work has as object of study the strategies of brands used by department stores, especially regarding the types of strategies for private labels and the concept of fast fashion, as important elements to identify customer segments and establish a market position. The study is exploratory, descriptive, bibliographic and uses the resources of telematics to access information about the companies studied. The interview and the case study were also used as methodological resources. The analysis showed that the studied companies used the concept of fast fashion and private label products, such as primary foundation of their marketing strategies. However, companies have

¹ Professor Associado II do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará - (UFC) CE / Brasil. Avenida da Universidade, 2431 - Benfica - Fortaleza - CE CEP 60020-180 – Fone (Fax): (85) 3366.7807; e-mail: odilardo@ufc.br.

customized their strategic elements to meet their target groups, thus consolidating the marketing strategy that reflects the characteristics of each of the stores.

Keywords: *Department stores. Strategies of private labels.*

Introdução

Uma estratégia pode ser definida como um conjunto de regras de tomada de decisões, que dizem respeito aos objetivos empresariais e a definição clara de seu campo de atuação. Para definir seus objetivos e seu campo de atuação, uma empresa deve identificar sua missão e seus clientes. A missão revela a existência da necessidade de algum produto. O cliente é o comprador efetivo deste produto (ANSOFF, 1977).

Kotler (1998) afirma que a estratégia de *marketing* é uma das estratégias funcionais de uma empresa. Ela deve ser definida a partir dos objetivos estabelecidos pela estratégia empresarial. Uma estratégia de *marketing* deve ter como objetivo satisfazer as necessidades dos clientes, sem deixar de considerar as condições de competitividade do mercado. Assim, para formular uma estratégia de *marketing* é necessário fazer uma análise da concorrência, para depois desenvolver as estratégias que evidenciem as vantagens competitivas da empresa.

Para estabelecer suas estratégias de *marketing*, uma empresa precisa definir claramente a composição de seu *mix* de *marketing*. O *mix* é uma mistura de vários fatores que uma empresa deve analisar para que seus objetivos sejam atingidos. O modelo de *mix* de *marketing* foi desenvolvido por Borden (1964). Ele afirmava que começou a usar este termo em 1949, quando leu a descrição de Culliton (1948) para as atividades de um executivo. Culliton (1948) descrevia as atividades de um executivo como um *mix* de ingredientes, onde ele deveria seguir uma receita para atingir os objetivos de uma organização.

Borden (1964) chegou a sugerir o procedimento para desenvolver um *mix* de *marketing*, destacando elementos importantes que entram na mistura e as forças que podem influenciar, mas não definiu claramente os componentes do *mix*. McCarthy (1978) aprimorou o conceito de Borden,

definindo o *mix* de *marketing* como um conjunto de fatores que as organizações devem observar e analisar quando estão em busca de seus objetivos de *marketing*. Ele dividiu o composto de *marketing* em quatro partes que são: produto, preço, praça (ponto de venda, ou distribuição) e promoção. Assim, o *mix* de *marketing* passou a ser definido como uma combinação de variáveis que compõem as atividades de *marketing* de uma organização, ficando conhecido popularmente como os “quatro P’s” do *marketing*. Philip Kotler popularizou o modelo do *mix* de *marketing* a partir dos anos de 1970.

Para definir sua estratégia competitiva de *marketing*, uma empresa deve começar a planejar os detalhes do seu *mix* de *marketing*. Assim, é necessário analisar as variáveis pertinentes ao produto que são: a variedade, a qualidade, o *design*, as características, a embalagem e o nome da marca. As variáveis relativas ao preço como os descontos, o prazo para pagamento e as condições de crédito. As variáveis relativas à promoção que são: a propaganda, as vendas pessoais, as relações públicas e a promoção de vendas. Finalmente, as variáveis pertinentes ao ponto ou praça que são os canais de *marketing*, o estoque, o transporte e a distribuição física.

Uma empresa desenvolve suas estratégias de *marketing*, a partir da análise de combinações dessas variáveis que interferem nos quatro elementos que compõem o *mix* de *marketing*. Esse trabalho tem como objeto principal de estudo a marca, que é uma variável de interferência decisiva nas estratégias de produtos. O foco do estudo se concentra nas estratégias de marcas próprias, como elemento fundamental para definir as estratégias de *marketing* das lojas de departamentos. Para entender o papel das marcas próprias como núcleo dessas estratégias, é necessário conhecer o seu processo de construção, que tem início com a utilização do conceito de *fast fashion* como fundamento estratégico das lojas de departamentos.

Lojas de departamentos e a estratégia de *fast fashion*

Quando a moda iniciou sua fase de produção em massa, logo passou a ser chamada pelos franceses de *pret-a-porter*, termo que foi lançado na França em 1949 por J. C. Weill. Esse termo é oriundo do *ready to wear*, a roupa pronta para vestir dos EUA (LIPOVETSKY, 1987). A produção industrial de roupas precisava definir mecanismos adequados para colocar os produtos ao alcance dos clientes. Para isso, era necessário modernizar os antigos padrões de comunicação e vendas. A proposta era criar lugares para despertar o prazer em comprar, permitindo uma maior circulação de pessoas, com o propósito de vender um volume maior de produtos.

As lojas de departamento foram idealizadas para trazer a moda para perto desses novos clientes. A primeira loja de departamento foi a Le Bon Marche, inaugurada em 1838 em Paris (ROCHA; AMARAL, 2008). Essas lojas apresentavam um *mix* muito diversificado de produtos, oriundos da produção de moda em larga escala. Elas não vendiam somente roupas, mas também ofereciam serviços como restaurantes, livrarias e cafés. (ROCHA; AMARAL, 2008).

Durante o século XX, as lojas de departamento ampliaram suas áreas para a venda de confecção, desenvolvendo suas vantagens competitivas com base na produção de peças de qualidade, em grande quantidade e com preços finais atraentes para o consumidor. Nesse tipo de varejo, há uma programação visual diferenciada, onde ocorre a valorização e segmentação de produtos por categoria, sexo, estilo de vida e idade.

A partir de 1980, a indústria da moda passou a diversificar e segmentar seu mercado com maior intensidade. As informações sobre o que estava acontecendo na moda passaram a ser difundidas numa velocidade maior. O novo consumidor de moda procurava fugir da excessiva massificação do consumo, procurando a exclusividade com certas características de “personalização em massa”. Esse consumidor passou a valorizar a qualidade do produto, o grau de identificação com

as marcas e seus valores, o sentimento de exclusividade (edições limitadas, customização, atendimento personalizado) e a experiência de consumo prazerosa, alinhada com seu perfil (DELGADO, 2008). As lojas de departamentos passaram a adequar suas estratégias para atender aos desejos desse novo consumidor, que agora era conhecedor das tendências de moda, exigente, buscando sempre exclusividade e novidades constantes. (SERRENTINO, 2003).

Para atender os desejos desse novo consumidor, as lojas de departamento desenvolveram um modelo estratégico que encurtou o tempo de chegada de novidades da moda nas lojas. Esse modelo foi chamado de *fast fashion*, em referência aos ciclos reduzidos de desenvolvimento e comercialização de roupas da moda.

A estratégia de *fast fashion* trabalha com coleções de roupas baseadas em tendências da moda mais recente. Estas roupas são desenhadas e fabricadas de maneira rápida, tendo como principal vantagem competitiva o preço, para permitir que o consumidor possa tirar proveito dos estilos de roupas da moda, com um preço mais baixo. Essa estratégia utiliza a tecnologia dos programas resposta rápida, que são sistemas de informações que podem captar a demanda em um tempo próximo do real, estabelecendo um fluxo de informação que chega rapidamente à produção.

Delgado (2008) afirma que, um dos fatores que fundamentaram o aparecimento do *fast fashion* foi a o aumento da quantidade de nichos de mercado, sobretudo com as transformações ocorridas a partir anos 1950 e 1960, quando a moda começou a assumir uma forma de representação social relacionada ao status. Depois disso, nas duas últimas décadas do século XX, com a globalização das informações sobre moda e o aumento na velocidade de difusão da própria moda, as pessoas começaram a ter maior contato com as tendências nacionais e internacionais, criando assim todo o ambiente favorável ao desenvolvimento da estratégia de *fast fashion*.

A partir do início do século XXI, com o maior acesso a informações, os clientes passaram a procurar produtos mais personalizados. Os

fabricantes precisavam conhecer melhor as necessidades desses clientes, para isso necessitavam de maiores informações sobre o mercado. Com a informatização das lojas, as informações sobre o mercado passaram a chegar mais rapidamente aos fabricantes. Assim, tendo uma informação precisa sobre as vendas, eles poderiam perceber a real demanda dos seus clientes.

Porém, como as coleções de moda têm um ciclo de vida muito curto, era preciso reorganizar os processos produtivos e a distribuição, para que os fabricantes fossem capazes de produzir e distribuir rapidamente as roupas. Assim, o desenvolvimento tecnológico foi fundamental para que as fábricas ganhassem flexibilidade, com o propósito de atender a esses ciclos curtos e constantes do mercado. A estratégia de *fast fashion* foi a resposta desenvolvida pela indústria da moda para atender a todas essas mudanças ocorridas no mercado.

A gestão de produtos *fashion* tradicional está fundamentada no planejamento e compra antecipada de produtos de moda. A moda *fashion* trabalha coleções sazonais (primavera/verão e outono/inverno), tem baixa flexibilidade para mudanças e trabalha com alto grau de incertezas. Já a gestão de produtos na *fast fashion* busca velocidade, capacidade de resposta e renovação permanente de estoques nas lojas. Além de coleções tradicionais, são desenvolvidas coleções por temas coordenados (as últimas tendências lançadas em desfiles de moda), que ocorrem em ciclos cada vez mais rápidos. Ao invés de se planejar durante alguns meses, o planejamento deve ocorrer em semanas e até mesmo em dias.

Para realizar esse planejamento com prazo curto, a *fast fashion* trabalha com a integração vertical. A integração vertical resulta do controle sobre a cadeia de suprimentos, integrando as lojas, com o desenvolvimento de produtos, a produção e a distribuição, para obter maior velocidade e flexibilidade na realização dos processos. Essa integração tem como fundamento principal o compartilhamento de informações sobre as vendas e a reposição automática dos produtos, entre os agentes que realizam cada uma das atividades na cadeia de

suprimentos. A gestão de informação é fundamental para o êxito da *fast fashion*, que depende de um processo eficiente de captura, análise e gerenciamento da informação, para realizar um monitoramento em tempo real do comportamento dos pontos de venda, com o propósito de estabelecer sistemas de planejamento de vendas, compras e gestão de estoques muito mais dinâmicos e flexíveis.

A estratégia de *fast fashion* aumenta muito as vantagens competitivas das lojas de departamentos, pois a entrada de coleções nas lojas em um espaço muito curto de tempo faz com que sejam produzidos muito mais modelos durante o ano todo. Esses modelos têm um ciclo de vida muito curto na loja, pois os estoques têm lotes pequenos, onde são produzidos poucos exemplares de cada modelo. Assim, a loja cria uma relação mais intensa com seus clientes, que passam a ir mais vezes às lojas, para não perder os modelos das novas coleções. Os clientes percebem esta dinâmica pelo giro de novas coleções nas vitrines dessas lojas. Com esta estratégia as lojas de departamentos controlam melhor o valor de seus estoques, reduzindo a necessidade de realizarem promoções ao final de cada coleção, pois os lotes estocados são pequenos. Além disso, elas também aumentam suas vendas, quando induzem os clientes a visitarem mais vezes suas lojas durante o ano.

Como a estratégia de *fast fashion* estabelece a integração vertical da cadeia de suprimentos, as lojas de departamento utilizam as marcas próprias, que resultam de seu controle sobre a produção na cadeia de suprimentos, como elementos importantes de suas estratégias de *marketing*. Quando comparada com estratégias que trabalham com os produtos de marca, que agregam em seus preços o valor das marcas dos produtos, essa estratégia reduz bastante o custo do *mix* de produtos que são colocados nas lojas. Por isso, é importante fazer algumas considerações sobre os conceitos de marca e de marcas próprias, para posteriormente poder entender como as lojas de departamento constróem suas estratégias de marcas, integradas com a estratégia de *fast fashion*.

Conceito de marca

As marcas auxiliam os consumidores a identificarem os produtos que irão proporcionar as características, a qualidade e os benefícios que estão buscando. Elas fazem parte de um conjunto de características tangíveis e intangíveis inerente aos produtos. Neste contexto, as empresas veem as marcas como um importante instrumento estratégico, pois representam ativos valiosos, que são capazes de influenciar o comportamento de compra do consumidor (KELLER; MACHADO, 2006). Segundo Sarmiento (2006), a individualização de um produto depende do investimento que se faz em seu nome, ou seja, na sua marca. A marca contribui para o processo de decisão do consumidor, à medida que diferencia o produto em relação à concorrência.

Kotler (1998) define marca com o nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou mesmo uma combinação de todos esses elementos, que deve identificar os produtos ou serviços de uma empresa, para diferenciá-los daqueles de seus concorrentes. No mundo contemporâneo, a marca representa um ativo para a empresa na medida em que permanece na mente dos consumidores. Elas só têm valor na proporção em que seus símbolos, que tornam ímpar e certificam as origens da produção de uma empresa, adquirem um significado exclusivo e positivo, percebido pelo maior número de clientes possível.

A percepção do valor de uma marca pelo consumidor está associada a dois fatores: consciência da marca e imagem da marca. A consciência da marca se define quando o nome de uma marca vem espontaneamente à cabeça do consumidor ao pensar sobre determinada categoria de produtos. A imagem da marca pode ser analisada a partir dos tipos de associação que o consumidor realiza quando vê determinada marca (COBRA, 2007).

Até a segunda metade do século XX, o poder das marcas emergiu efetivamente nos mercados, por meio de produtos com qualidade e consistência, que, posteriormente, passaram a traduzir também um estilo de vida, imagem e status. Entretanto, quando os varejistas começaram a alcançar um maior poder de mercado no mundo, eles passaram a

pensar em uma estratégia para reduzir a sua dependência dos produtos de marcas poderosas. Então, começaram a produzir produtos com suas próprias marcas. Eles transformaram suas marcas em sinônimos de preço baixo e qualidade. Como resultados, as marcas de fabricantes poderosos passaram a disputar espaço nas prateleiras com as marcas próprias de seus maiores clientes (KUMAR; STEENKAMP, 2008).

A partir das décadas de 1960 e 1970, cada vez mais varejistas passaram a comercializar produtos com suas marcas próprias, descobrindo uma nova estratégia para alavancar as vendas e o faturamento da empresa. A partir deste momento, as marcas passaram a ter duas origens: marcas de fabricantes e marcas de varejista ou distribuidores. As marcas de fabricantes são as marcas famosas, que têm seu poder consolidado no mercado. As marcas de varejistas ou distribuidores originaram o conceito de marcas próprias, que os varejistas passaram a produzir para aumentar as suas vantagens competitivas.

Conceito de marca própria

Kumar e Steenkamp (2008) definem marcas próprias como marcas de lojas que seja de um varejista ou distribuidor, vendidas somente em suas próprias lojas. As marcas próprias também são conhecidas como marcas de loja, marcas de distribuidor, marcas de varejo e marcas privadas. Para Kotler e Armstrong (2007), as marcas próprias são aquelas criadas e utilizadas pelos varejistas e atacadistas. Por meio de suas marcas próprias, os varejistas desenvolvem produtos exclusivos, que não podem ser oferecidos pelos concorrentes, o que pode contribuir para aumentar a fidelização de clientes. Kapferer (2003) refere-se às marcas próprias como sendo uma das formas de marca de distribuidor, caracterizada pela utilização de um nome diferente da marca da loja que a criou.

No início, as marcas próprias abrangiam apenas uma pequena parcela do mercado que era tida como pouco significativa. Isso se devia ao fato de serem vistas como “primas” pobres das marcas de fabricantes, eram parecidas com ela, mas de menor qualidade. Com o passar do

tempo, em alguns países, principalmente na Europa, elas passaram a dominar as vendas de produtos.

A Europa tem o mais alto nível de concentração de marcas próprias. A participação nas vendas das marcas próprias tem uma média de 30,8%, nos cinco países em que as marcas próprias têm a maior participação nas vendas em todo o mundo, todos eles localizados no velho continente: Suíça (45%), Alemanha (30%), Reino Unido (28%), Espanha (26%) e Bélgica (25%) (ACNIELSEN, 2005).

Segundo Kumar e Steenkamp (2008), o crescimento dos varejistas globais tem sido superior ao crescimento do mercado em geral, o que mostra uma mudança nas atitudes dos consumidores, que agora visualizam de maneira positiva as marcas próprias. As marcas próprias de varejo cresceram principalmente nos setores de supermercados, lojas de departamento, lojas especializadas e lojas de conveniência. Esse crescimento resultou da adoção de estratégias para evidenciar as vantagens competitivas dessas marcas em relação às marcas famosas de fabricantes.

Estratégias de marcas próprias

Na Europa, durante essa primeira década do século XXI, as marcas próprias têm utilizado principalmente as estratégias de posicionamento para estabelecer suas vantagens competitivas. Estas estratégias foram classificadas em três tipos: preço baixo (*budget*), cópia (*copycat*) e fantasia (*fantasy*) (EUROMONITOR, 1998).

O posicionamento de preço baixo (*budget*), inicialmente era direcionado às classes com menor poder de compra, utilizado como uma forma de vender produtos de qualidade inferior. Esta estratégia evoluiu, passando a garantir um produto com um padrão de qualidade equivalente aos produtos das marcas mais vendidas, mas mantendo um preço baixo. No posicionamento de cópia (*copycat*), as marcas próprias geralmente copiam a marca líder da categoria, para indicar que seu

produto tem qualidade comparável a ela, mas com um preço menor. Finalmente, no posicionamento de fantasia (*fantasy*), são introduzidas inovações nas marcas próprias, para agregar valor e evidenciar sua qualidade (SAYMAN; HOCH; RAJU, 2001).

Com o crescimento do varejo e o aumento do número de marcas próprias, o diferencial de uma nova marca é oferecer algo distintivo e desejável, com qualidade consistente, considerando a proposição de consumo e seus objetivos. Kumar e Steenkamp (2008) desenvolveram, a partir das três formas de posicionamento de marcas próprias (preço baixo, cópia e fantasia), um modelo que apresenta quatro tipos de estratégias de marcas próprias, também fundamentadas no posicionamento: genéricas, imitações, marcas de loja *premium* e inovadoras de valor.

Estratégia de marcas genéricas

As marcas genéricas se caracterizam por oferecerem produtos baratos e muitas vezes com uma qualidade inferior, quando comparados aos produtos das marcas de fabricantes. Geralmente não apresentam o nome da loja. Elas foram idealizadas, como uma opção de compra para os clientes de renda mais baixa, que normalmente são mais sensíveis aos preços. Os genéricos são utilizados para ampliar a base de clientes dos varejistas (KUMAR; STEENKAMP, 2008).

Em geral, os produtos das marcas genéricas estão em categorias básicas, de primeira necessidade, chamadas de *commodities*. Esses produtos apresentam um baixo valor agregado, com qualidade quase uniforme, fazendo com que eles possam ser produzidos em grandes quantidades por diferentes produtores. Os genéricos são funcionais, com um baixo custo de embalagem, nenhum gasto com propaganda ou promoção e pouca variedade (KUMAR; STEENKAMP, 2008).

Marcas Próprias de Imitação

As marcas próprias de imitação têm o nome do próprio varejista e imitam as marcas de fabricantes. Essas imitações geralmente possuem

embalagens muito próximas das marcas de fabricantes e se posicionam de forma a incentivar a comparação e gerar confusão nos compradores.

Para desenvolver esses produtos, os varejistas utilizam a engenharia inversa para analisar os conteúdos de uma marca de fábrica líder e recriar o produto etapa por etapa, prometendo a mesma qualidade desses produtos, com preços muito mais baixos (KUMAR; STEENKAMP, 2008). Dessa forma, as marcas de loja de imitação utilizam a inovação, a pesquisa, o desenvolvimento do fabricante de produto de marca, para tentar tirar proveito de seu esforço de construção da imagem para desenvolver suas marcas próprias de imitação.

Marcas de loja *premium*

As marcas de loja *premium* surgiram da necessidade dos varejistas diferenciarem seus produtos de marcas próprias das outras marcas de fábrica e, principalmente, de outros varejistas. Para isso, não queriam necessariamente imitar a embalagem dos concorrentes através das tradicionais marcas próprias de imitação. Dessa forma, surgiram dois tipos de marcas de loja *premium*: as marcas de loja “premium-lite” e as marcas de loja “preço-premium” (KUMAR; STEENKAMP, 2008).

As marcas de loja “premium-lite” começam imitando o padrão das principais marcas de fábrica, para depois tentarem fazer um produto superior com um preço mais baixo, tentando oferecer produtos melhores e mais baratos. Os consumidores dessas marcas esperam obter artigos de qualidade igual ou melhor que as marcas de fábrica, mas vendidas com desconto.

Por sua vez, as marcas de loja preço-*premium* possuem preços mais altos que as marcas de fábrica. Para isso, apresentam também qualidade superior às principais dessas marcas. No caso de supermercados, essas marcas *premium* geralmente são utilizadas nas categorias de alimentos frescos e preparados, pois esses produtos são capazes de extrair um *premium* acima das marcas de fabricantes, prometendo um valor adicional real (KUMAR; STEENKAMP, 2008).

No que se refere às estratégias de *marketing*, as marcas de loja *premium* investem no desenvolvimento do produto, na pesquisa de mercado, na propaganda e na promoção, como também no *design* e embalagem. Elas podem desenvolver submarcas, em que se identifica a loja na extensão *premium*; criar marcas *premium* separadas da loja para diferenciar a linha *premium* da linha padrão; ou adotar estratégias compartilhadas com um fabricante de marca conhecida, buscando, dessa forma, um parceiro com status mais alto (KUMAR; STEENKAMP, 2008). A qualidade das marcas de loja *premium* contribui para elevar a imagem de toda o *mix* de marcas próprias de um varejista.

Marcas próprias inovadoras de valor

As marcas próprias inovadoras de valor procuram não apenas imitar e copiar os produtos de marca, mas também criar produtos de qualidade a preços bastante baixos. Para tanto, procuram eliminar elementos que compõem a imagem (embalagens atrativas, por exemplo) e também características “supérfluas”. Buscam focalizar o essencial (KUMAR; STEENKAMP, 2008).

Uma loja que utiliza a estratégia de marca própria inovadora de valor se destaca no mercado por oferecer produtos pelo melhor preço. Para isso, possui seu próprio departamento de compra e *design*, mas terceiriza a maior parte de sua fabricação. Para obter os melhores preços, ela possui poucos intermediários, compra grandes volumes, tem conhecimento amplo e profundo de seu segmento de mercado, compra produtos certos do mercado certo, conhecem os custos de cada etapa e têm distribuição eficiente.

Para obterem sucesso com marcas inovadoras de valor, os varejistas precisam posicionar-se com exatidão e concentrar-se em um segmento de consumidor bem definido. Não devem oferecer tudo para todos (KUMAR; STEENKAMP, 2008). O sortimento limitado é a chave do sucesso, é importante oferecer poucos itens, que são usados com muita frequência, para que os clientes não fiquem confusos na hora de escolher.

Aspectos metodológicos

Esta pesquisa pode ser classificada em relação a dois aspectos: quantos aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2007). Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, porque investiga de forma incipiente aspectos relacionados à utilização das marcas próprias, como fundamento principal das estratégias de *marketing* das lojas de departamentos. Descritiva, porque visa analisar o processo de construção das estratégias das lojas de departamento, descrevendo as características desse processo, e explorando os aspectos importantes dos conceitos de *fast fashion* e marcas próprias.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, uma vez que se apóia no levantamento da literatura pertinente publicada em livros, dissertações e periódicos. A pesquisa também é documental e telematizada, pois utiliza dados obtidos diretamente dos *websites* oficiais das empresas estudadas. Além disso, também foi realizada, por meio de estudos de casos, uma análise comparativa das estratégias de quatro lojas de departamentos: Zara, Riachuelo, C&A e Renner.

Ressalta-se que, adicionalmente, foi feita uma visita técnica às lojas da Riachuelo, Renner e C&A. Nesta ocasião, foi realizada uma entrevista, semiestruturada, com as gerentes de marcas das lojas C&A e lojas Renner de Fortaleza, abordando questões relativas à utilização das marcas próprias como fundamento principal das estratégias de *marketing* dessas empresas. A escolha de uma pesquisa qualitativa, fundamentada em estudos de caso, implica em estabelecer, *a priori*, que o resultado final não se volta para a generalização, mas para a compreensão de uma dada realidade, sob uma determinada perspectiva.

Estratégia de marcas próprias das lojas de departamento

As estratégias de marcas próprias passaram a ser utilizadas por diversos tipos de varejo, tendo obtido um maior destaque nos supermercados e em lojas de departamento. Segundo Kumar e Steenkamp (2008), as marcas próprias de roupas representam 45% das vendas totais por peças nos EUA.

Nas categorias de roupas infantis sua participação é superior a 65%. Essas vendas são impulsionadas, em grande parte, por formatos de lojas varejistas que distribuem exclusivamente as próprias marcas, como Gap, H&M e Zara. As marcas próprias das lojas de departamento oferecem roupas, calçados, artigos de cama, mesa e banho, utilizando uma estratégia onde predominam as vendas de marcas próprias, que ficam resguardadas sob a marca guarda-chuva, que é o nome da própria loja.

Nessas lojas observa-se, muitas vezes, que a estratégia utilizada é inovadora em relação ao valor das marcas. O valor da marca está consolidado na marca da loja, em muitos casos, como as marcas próprias não fazem nenhuma referência ao nome da loja, elas não têm, sozinhas, nenhum valor. Nesse contexto, as lojas de departamento buscam inovar e oferecer produtos de qualidade, por preços mais baixos. Elas oferecem uma grande variedade de artigos para atender a muitos segmentos simultaneamente.

As lojas de departamento utilizam as marcas próprias em uma estratégia que fortalece a marca da loja. Nesse sentido, elas, apresentam diversas marcas, segmentadas por sexo, idade e estilos de vida, sem necessariamente ter como principal objetivo combater diretamente as marcas famosas de fabricantes. O propósito fundamental dessa estratégia é a fidelização do cliente, com uma loja que pode oferecer uma grande diversidade de produtos a vários segmentos ao mesmo tempo.

A grande referência mundial de marca própria em lojas de departamentos é a Zara, empresa espanhola pertencente ao grupo Inditex, conglomerado de empresas têxteis da Europa, que atuam no *design*, fabricação e distribuição de seus produtos no mundo todo. No Brasil esta estratégia é utilizada pelas lojas da Riachuelo, C&A e Renner. A seguir serão apresentadas e analisadas as estratégias de marcas próprias destas quatro empresas.

Estratégia de marca própria da Zara

A Zara é uma cadeia de lojas de departamento das mais bem sucedidas e dinâmicas do ramo de vestuário. Fundada em 1975, em Arteixo, pequeno povoado em La Corunã, norte da Espanha. Ela faz parte do grupo Inditex, do qual é responsável por 80% das vendas totais, contando hoje com 1.395 lojas em 72 países, na Europa, América e Ásia (INDITEX, 2010).

O modelo de negócio da Zara é caracterizado pela integração vertical em todas as fases do processo de moda: *design*, manufatura, logística e distribuição em lojas próprias. A Zara fundamenta sua estratégia no sistema *fast fashion*. Assim, as últimas tendências das passarelas mundiais rapidamente estão à venda em suas lojas, a preços acessíveis, com qualidade. A Zara não inventa moda, ela segue tendências, obtendo informações preciosas em suas lojas e nas pesquisas de tendências, que são transmitidas ao longo de toda sua cadeia de suprimentos.

A estrutura da Zara é verticalizada, pois, aproximadamente 50% de seus produtos são produzidos em fábricas próprias, sendo que os corantes e cerca de 40% dos tecidos são adquiridos em outras fábricas do grupo Inditex. Produtos simples como *sweaters* em cores clássicas são produzidos por fornecedores externos, localizados na Europa, Norte da África e Ásia. Produtos mais complexos, como ternos femininos, são produzidos pela própria Zara, que conta com dezoito fábricas em La Coruña, duas em Barcelona, uma na Lituânia e algumas *joint ventures* em outros países (JOÃO; PISCOPO, 2006). A integração vertical permite reduzir o *lead time* e ter um melhor nível de controle e planejamento de produção. Controlando a produção, a Zara pode ser flexível na variedade, quantidade e frequência de novos modelos.

Reduzindo o tempo de resposta, a companhia tem maior capacidade de produzir mais modelos. A Zara chega a produzir 12.000 modelos por ano. Apesar de produzir muitos modelos, a companhia produz em pequenas quantidades, como o giro de mercadorias é alto, ela não só diminui a exposição das peças nas lojas, mas também cria um clima de escassez, o que faz com que suas coleções sejam vistas como

semiexclusivas, pois são ofertadas poucas peças. O ciclo total de uma coleção é de 15 dias. Toda semana são trocadas 35% das mercadorias de cada loja (RIES; RIES, 2002).

Essa estratégia de escassez não leva os consumidores para outras lojas, já que a Zara sempre tem novos modelos nas prateleiras. Clientes tradicionais sabem que duas vezes por semana a loja recebe produtos novos. Os clientes visitam as lojas da Zara 17 vezes por ano, enquanto a média no setor de moda é 3,5 vezes por ano (RIES; RIES, 2002).

O sistema de *fast fashion* depende de uma constante troca de informações através de toda a cadeia de suprimentos. O fluxo de informação na Zara acontece dos clientes para gerentes de loja, dos gerentes de loja para os especialistas de mercado e *designers*, que criam as coleções e enviam para a produção. O fluxo de informação para cada canal é rápido, tornando a cadeia mais responsiva.

A coleta de dados começa no ambiente da loja, desde o momento em que a loja abre, são coletados dados através de conversas que os funcionários têm com os clientes, além das informações de venda de tipos de produtos registradas pelo *checkout* das lojas. Os gerentes de loja têm poder de negociar com consumidores e funcionários, como também são responsáveis pelo conteúdo dos pedidos enviados a matriz (FERDOWS *et al.*, 2005). Em La Coruña, um time de 200 *designers*, juntamente com especialistas de mercado, desenha os primeiros protótipos das novas coleções, com base nas informações que chegam das lojas diariamente. Assim que um protótipo é escolhido, o time de *designers* aprimora as cores e texturas das peças num sistema de computador e envia as especificações das coleções para as fábricas do grupo e subcontratadas. Quando as peças de roupa estão prontas, recebem código de barras e são enviadas para os centros de distribuição, que consolidam os *mixes* de produtos para as lojas (FERDOWS *et al.*, 2005).

Para realizar sua estratégia de “benchmarking competitivo” no mundo *fashion*, a Zara possui duas equipes de “olheiros” que buscam as tendências de moda no mundo inteiro. Uma equipe é responsável

por assistir a desfiles de famosos estilistas, transmitindo aos *designers* da empresa as novas tendências, para que sejam simplificadas e adaptadas para a venda nas lojas. A outra equipe visita bares, universidades e cafeterias, lugares que são frequentados por seus consumidores potenciais, obtendo assim novas informações sobre moda, que complementem as informações obtidas em seus pontos de venda (FERDOWS *et al.*, 2005).

A Zara segmenta seus departamentos por sexo e idade, possuindo os seguintes departamentos: feminino, masculino, infantil e jovem. Seu público-alvo são mulheres de 18 a 35 anos (CHRISTOPHER, 2007). Os segmentos de seus clientes são compostos de consumidores inovadores e seguidores rápidos da moda (COBRA, 2007). Esses clientes são típicos da *fast fashion*, onde a indústria segue uma moda, estabelecendo e personalizando o estilo predominante em curtíssimo espaço de tempo. No mundo da moda esses consumidores são chamados “vítimas da moda”, são jovens que conhecem a moda, não são leais às marcas e têm propensão a gastar (COBRA, 2007). Esses tipos de consumidores são fundamentais para o sucesso do modelo *fast fashion*, pois garantem um rápido giro de estoque.

A Zara é uma marca com imagem de elegância e prestígio, revelada pelo *layout* de suas lojas, e pelas peças vendidas, que são sempre as últimas tendências mostradas nas mais badaladas semanas de moda do mundo. Ela se posiciona como uma imitação de marca *fashion*, mas com um preço mais acessível do que as marcas que imita. Neste contexto, ela também assume um viés de marca própria inovadora de valor, pois é seguidora da alta costura, imitando seus produtos, com produtos de qualidade, a preços bem menores do que as referências originais.

Apesar de ter esse viés de marca própria inovadora de valor, um diferencial na estratégia da Zara foi o crescimento do valor de sua própria marca ao longo de seus 35 anos. Segundo a consultoria britânica Interbrand, em 2008 a marca Zara foi avaliada em US\$ 5,95 bilhões, ocupando a 62ª posição no *ranking* das 100 marcas mais valiosas do mundo.

Em 2009, apesar da crise, ela obteve um crescimento de 14% em seu valor, passando a valer US\$ 6,78 bilhões e ocupando a 50ª posição, superando inclusive a francesa Chanel, que ocupa a 59ª, nesse mesmo *ranking* (INTERBRAND, 2009).

Essa força da marca fez com que a Zara passasse a utilizar também a estratégia de extensão da sua marca, introduzindo no mercado novos produtos, onde ela aparece como marca principal, transferindo sinergia para submarcas como: Zara Woman, Zara Basic e Zara Trafaluc (LOPEZ; FAN, 2009).

A marca Zara se posiciona entre o mercado de prestígio e o mercado de massa, pois ao mesmo tempo em que oferece peças para um mercado de massa a preços mais acessíveis, faz uma oferta de produtos diferenciados, com um modelo de negócio inovador, que cria um clima de semiexclusividade para seus clientes, utilizando-se do *fast fashion*. Assim, ela possui os dois tipos de vantagem competitiva, preço baixo em relação às referências que segue e diferenciação em produtos que oferece.

Estratégia de marcas próprias das Lojas Riachuelo

A Riachuelo é hoje uma das três maiores redes de lojas de departamento do Brasil e vende suas marcas próprias distribuídas em cinco seções: moda feminina, masculina, infantil, moda casa e calçados.

A estratégia de *marketing* da Riachuelo está fundamentada no conceito de *fast fashion* e na venda de marcas próprias. Sua estratégia consiste em desenvolver suas próprias coleções, que são produzidas nas fábricas do grupo Guararapes, do qual as lojas Riachuelo fazem parte. Antes, o processo era o inverso, as fábricas desenhavam as peças e enviavam para as lojas. Com isso, muitas vezes os produtos não correspondiam aos desejos dos clientes, fazendo com que as roupas encalhassem nas lojas. Hoje, a agilidade na produção e na distribuição das coleções garante rapidez na divulgação de novas tendências e a geração de valor agregado para cada coleção (RIACHUELO, 2010).

O diferencial em sua estratégia é a integração vertical, que existe entre o varejo e a produção, ou seja, as fábricas do grupo Guararapes são as principais fornecedoras das roupas vendidas pelas lojas Riachuelo. Isso permite à empresa rapidez nas respostas às constantes mudanças e tendências da moda no mercado.

O ano de 2003 marcou a grande virada estratégica da Riachuelo. A Riachuelo promoveu uma completa mudança estratégica na empresa, integrando o processo de produção das fábricas com as vendas em suas lojas, reduzindo o ciclo entre a fabricação e a venda de seus produtos. A empresa deixou de ser uma mera subsidiária do grupo Guararapes, passando a comandar as estratégias do Grupo. Para realizar essa transformação, a Riachuelo investiu muito em tecnologia, para agilizar os processos e responder mais rapidamente aos desejos de seus clientes (ONAGA, 2005).

A redução no tempo do ciclo entre a fabricação e venda gerou duas grandes vantagens para a empresa. Primeiro, passou a trabalhar com estoques menores, reduzindo, dessa forma, o custo financeiro do capital imobilizado. Segundo, a estratégia pautada em respostas rápidas (*quick response*), que implantou de fato o modelo *fast fashion*. A moda rápida necessita de respostas rápidas para aquilo que os consumidores querem, na hora exata em que eles precisam.

A Riachuelo tem como fundamento principal de seu mix de *marketing* as variáveis de segmentação demográfica. Essas variáveis são: renda, ocupação, educação e classe social. A empresa utiliza as variáveis renda e classe social, para desenvolver uma estratégia de segmentação em harmonia com o que representam. Para gerar esses dados, a loja oferece de graça o cartão Riachuelo. O cartão tem dois papéis importantes na estratégia da empresa: gerar as informações de segmentação e viabilizar o financiamento das compras no canal de *marketing*, ou seja, em suas próprias lojas.

Esses dados demográficos são utilizados em conjunto com dados de uma segmentação psicográfica para consolidar a estratégia de *marketing* da empresa.

A personalidade, as atitudes e o estilo de vida são os fundamentos principais para a caracterização de uma segmentação psicográfica. Dessa forma, os segmentos são identificados de acordo com características específicas de cada produto. Nesse contexto, a Riachuelo identifica as pessoas pela forma como conduzem sua vida, incluindo suas atividades, interesses e opiniões. Neste caso as marcas próprias assumem um papel fundamental, não só para identificar psicograficamente os segmentos, mas também para identificar o estilo de vida dos clientes no âmbito da segmentação psicográfica. Como o estilo de vida considera a maneira de viver de um segmento específico, medido através da análise das atividades, interesses e opiniões que compõem cada estilo (COBRA, 1992), as marcas próprias da Riachuelo evidenciam a existência desse tipo de análise, combinada claramente com as variáveis demográficas.

O Quadro 1 apresenta as marcas próprias da Riachuelo segmentadas demograficamente por sexo e idade, e no âmbito de cada segmento estão identificados os diversos estilos de vida.

Quadro 1 – Marcas próprias das lojas riachuelo.

Moda Feminina	Moda masculina	Infanto-juvenil
Anne Kanner (contemporâneo)	Admission (contemporâneo)	Baby way (0 a 12 meses)
Body Work (esporte)	Body Work (esporte)	Pool Kids (01 a 03 anos)
AK (casual)	Pool jovem (casual)	Figurinha (04 a 10 anos)
Drip (praia)	Drip (praia)	Miss young (10 a 16 anos)
Anne Classic (clássico)	Wolens (clássico)	Ex-planet (10 a 16 anos)
	Pool atitude (jovem)	

Fonte: <http://www.riachuelo.com.br/> acessado em: 11/06/09.

A Riachuelo utiliza em sua estratégia de *marketing* um *benchmarking* das melhores práticas operacionais das lojas Zara, mas a sua estratégia de marcas próprias é totalmente diferente da estratégia da empresa espanhola. O desenvolvimento das marcas próprias na Riachuelo foi fundamentado em uma estratégia de marca guarda-chuva

(*umbrella branding*), onde a marca Riachuelo aparece como marca protetora, para dar força às marcas dos produtos que a empresa vende. Assim, a única marca que tem valor é a marca das lojas Riachuelo, onde a empresa realiza todos os seus gastos com propaganda para consolidar a marca da loja, que, neste caso, serve de guarda-chuva para todas as marcas de seus produtos, que não tem nenhum valor próprio, e muitas vezes não são reconhecidas pelos próprios clientes das lojas.

No que diz respeito ao seu posicionamento, a estratégia de marcas próprias da Riachuelo é inovadora de valor, pois cria produtos de qualidade a preços bastante baixos, trabalhando com seu próprio departamento de compras e *design*.

Estratégia de marcas próprias da C&A

A C&A nasceu na Holanda em 1841, criada pelos irmãos Clemens e August, cuja união das letras iniciais de seus nomes resultou na marca C&A. Chegou ao Brasil em 1973, abrindo a primeira loja três anos depois. A empresa está presente em 19 países e possui uma rede de mil lojas ao redor do mundo, das quais 134 no Brasil.

Caracterizada como uma marca jovem, que transmite uma imagem positiva e de muitas cores e movimentos, a empresa oferece a seus clientes uma moda para jovens e adultos, para toda ocasião e estilo, com itens de vestuário e acessórios de qualidade, com preços baixos (DGABC, 2008).

Para analisar a estratégia mercadológica da C&A, foi realizada uma entrevista com um questionário semiestruturado com a gerente de marcas das lojas em Fortaleza. A estratégia da C&A, assim como a Riachuelo, lida de forma diferente com o conceito de marca. A marca própria é de fundamental importância para a operacionalização da estratégia, no que diz respeito a seus custos e a competitividade no mundo da *fast fashion*. Entretanto, a marca da loja é muito mais importante para que o cliente perceba o valor agregado pela marca C&A.

Dessa forma, assim como no caso das lojas Riachuelo, a marca corporativa (*corporate brand*) é o fundamento principal da estratégia de marcas da C&A. A **marca corporativa** define a empresa, que oferece apoio ao produto ou serviço de uma marca que o consumidor irá utilizar (AAKER, 2007). A marca de uma corporação está associada à sua identidade única, que inclui sua filosofia, cultura, valores e estrutura. Ao mesmo tempo, muitos produtos de marca própria apresentam em suas etiquetas a marca corporativa. Neste caso, a C&A utiliza também o conceito de marca guarda-chuva em sua estratégia. Na realidade, a marca da empresa fortalece a marca dos produtos.

A propaganda-conceito que a C&A utiliza apresenta a marca corporativa, estabelecendo o posicionamento da loja, que é muito importante para criar e manter uma clientela permanente para sua marca. Nesse sentido, a estratégia de *marketing* da C&A procura consolidar o posicionamento escolhido, determinado pela configuração e atmosfera de suas lojas, estabelecendo um ambiente favorável, para que seus clientes compre suas marcas próprias.

Nessa estratégia, a propaganda da loja cumpre o papel mais importante de fixar a imagem da marca C&A na lembrança de seus clientes. O propósito dessa estratégia é mostrar que as grandes marcas do mundo *fashion* não estão à venda nas lojas da C&A, mas seus produtos de marcas próprias, expressam perfeitamente as tendências e os conceitos de moda, que são estabelecidos pelos estilistas mais importantes do mundo.

No Brasil a C&A trabalha com 15 marcas próprias. Essas marcas estão distribuídas em cinco categorias que a empresa classifica como suas vitrines: feminino, masculino, jeans, infantil, acessórios e calçados. Mas o segmento foco principal da empresa é a moda jovem.

Por meio de observações a uma loja da C&A, foi possível catalogar algumas marcas comercializadas pela empresa. No segmento infantil, as marcas são Baby Club, Palomino, Miss Fifteen, Hot Wheels, Barbie, Hello Kitty e Disney. Essas quatro últimas são marcas licenciadas. As marcas femininas são Clock House, Design Intimo, Suncoast, Yessica,

Jinglers e a marca de roupas esportivas Ace. As marcas masculinas são Angelo Litrico, Suncoast, Play Boy, Jinglers e Ace. Já as marcas de fabricantes negociadas são Havaianas, Rider, Djean, Grenda, Olympikus e Bad Boy.

A empresa conta com uma equipe especializada responsável por definir as categorias de produtos de suas marcas próprias e licenciadas, realizando estudos para verificar os produtos mais adequados para atender às preferências do público. Além disso, ela também estabelece as marcas que deixaram de ser produzidas através de estudos de verificação da aceitação do público.

A C&A não produz suas marcas próprias, ela seleciona fornecedores para realizar essa produção. O fornecedor da C&A deve respeitar os valores e código de conduta da marca. Depois de selecionar os fornecedores, a C&A utiliza os serviços da SOCAM, que é uma organização de serviços para gestão de auditorias de conformidade, para avaliar e monitorar seus fornecedores sobre segurança, saúde e condições de trabalho, além das questões relativas ao ambiente.

Em relação às estratégias de *mix* de *marketing*, a C&A oferece produtos diferenciados com qualidade e preços atrativos aos clientes, contando também com alguns produtos específicos que possuem preços mais agressivos para combater a concorrência. A divulgação de todos esses produtos é realizada por meio de malas diretas, televisão, rádio e encartes.

Assim como a Riachuelo, a C&A trabalha em sua estratégia de *marketing* com a segmentação demográfica, combinada com uma segmentação psicográfica. Ela também tem seu próprio cartão, que pode gerar as informações de segmentação e viabilizar o financiamento das compras em suas lojas.

As variáveis de segmentação demográfica são idade, sexo e posição do consumidor em seu ciclo de vida. A idade é utilizada para caracterizar produtos específicos para cada idade, bem como para diferenciar seus preços. Nesse sentido, a C&A utiliza a combinação da

idade, do sexo e do ciclo de vida do consumidor, como variáveis para definir sua segmentação com roupas femininas, infantis e masculinas que seguem os últimos lançamentos da moda.

Os jovens predominam como principal segmento alvo da empresa, o estilo de vida é o segundo critério de segmentação que a C&A utiliza em suas estratégias. Pelo conceito de estilo de vida (*life style*) a C&A procura identificar a posição do consumidor em seu ciclo de vida. Ela trabalha com uma clientela mais heterogênea, formada tanto por jovens quanto por pessoas de meia idade, embora a ênfase de sua comunicação seja totalmente focada no público jovem.

Por um lado, a segmentação feita pela C&A apresenta um caráter homogêneo, no que diz respeito ao critério demográfico da idade. Por outro, ela identifica a heterogeneidade de sua clientela no âmbito interno de cada segmento, pelo critério de estilo de vida. Como o estilo de vida considera a maneira de viver de cada um, este aspecto pode ser medido através da análise das atividades, interesses e opiniões que compõem cada estilo (COBRA, 1992). As marcas próprias da C&A evidenciam a existência desse tipo de análise, combinada com a variável idade na segmentação demográfica.

No que diz respeito ao posicionamento, a estratégia de marcas próprias da C&A, assim como a Riachuelo, é inovadora de valor, pois também cria produtos de qualidade a preços bastante baixos, trabalhando com seu próprio departamento de compras e *design*. Entretanto, a sua produção não é verticalizada, pois os produtos não são produzidos por ela e sim por fornecedores selecionados e auditados em sua qualidade. Além disso, enquanto a Riachuelo utiliza em sua estratégia um *benchmarking* das melhores práticas operacionais da Zara, a C&A faz *benchmarking* das práticas de design da Zara. Assim como a Zara, a C&A contrata renomados estilistas, como o paulista Alexandre Herchcovitch, para desenhar suas coleções. Entretanto, suas operações não podem abrir mão das respostas rápidas da estratégia de *fast fashion*.

Estratégia de marcas próprias das Lojas Renner

As lojas Renner foram inauguradas em 1922 na capital gaúcha. Em 1940, o seu *mix* de produtos foi ampliado e suas lojas passaram a operar como uma loja de departamentos. Em 1967, ela se transformou em uma empresa de capital aberto. Nas décadas seguintes teve um bom desempenho, e sofreu uma reestruturação no início dos anos 1990, quando passou a operar no formato de loja de departamento especializada em moda. Hoje a Renner é a segunda maior rede de lojas de departamento de vestuário no Brasil com 113 (RENNER, 2010).

Em 2002, ela implantou o conceito de *life style* nas coleções e nas lojas. Dessa forma, as coleções passam a ser desenvolvidas por estilos de vida e compostas por marcas próprias que refletem um jeito de ser e de vestir, com base em atitudes, interesses, valores, personalidades e hábitos dos clientes. Também as lojas passam a expor os produtos de forma coordenada, facilitando a escolha do cliente (RENNER, 2010).

Para investigar a importância que as marcas próprias exercem no desenvolvimento das estratégias das lojas Renner, foi realizada uma entrevista com a gerente de marcas da loja de Fortaleza, que respondeu a um questionário semiestruturado. Também foram obtidas informações do site institucional da empresa, além de informações resultantes de observações realizadas a uma loja da Renner, localizada em um *shopping* de Fortaleza.

Atualmente, a Renner é a segunda maior rede de lojas de departamento de vestuário no Brasil. A empresa possui 11 marcas próprias de vestuário, que são: Cortelle, Just Be, Request, Blue Steel, Marfino, Rip Coast, Get Over, Preston Field, Furzarka, Teddy Boom e Mix Teen. Dessas marcas, seis são direcionadas para o público feminino que são: Marfino, Request, Blue Stell, Just Be, Cortelle e Get Over (marca esportiva). As marcas voltadas para o público masculino são: Marfino, Request, Blue Stell, Preston Field, Rip Coast (marca surf wear) e Get Over (marca esportiva).

As marcas Fuzarka, Teddy Boom, Teddy Boom Baby e Mix Teen são marcas infantis e juvenis (RENNER, 2010).

As marcas próprias voltadas para as mulheres que são Marfino, Request, Blue Stell, Just Be e Cortelle, correspondem, respectivamente, aos seguintes estilos: casual, contemporâneo, jovem, fashion e neo-tradicional. Para o público masculino, além dos estilos correspondentes das marcas Marfino, Request e Blue Stell, a empresa criou a marca Preston Field, cujo estilo é contemporâneo.

A definição das categorias de produtos das marcas próprias é feita pelo departamento de estilo e pelos gerentes de produtos da empresa. Esse processo começa com o pessoal do departamento de estilo, que viaja pelo Brasil para descobrir as tendências da moda, passando para os gerentes de produtos as tendências que devem ser trabalhadas em cada marca. Com essas informações, os gerentes negociam com os fornecedores como os produtos devem ser feitos. Esse processo não é demorado, pois com o conceito de estilos de vida, as categorias de produtos já estão bem definidas para cada marca.

A Renner não fabrica nenhuma das peças de suas marcas. Para isso, ela conta com fornecedores selecionados pelos seus gerentes de produtos. Esses fornecedores devem atender às exigências da empresa, que estão declaradas no termo de compromisso de conduta responsável do fornecedor Renner. Esse termo reflete os valores e princípios determinados no código de ética e Conduta da empresa.

A maioria dos fornecedores da Renner é de médio e pequeno porte, totalizando mais de mil, os quais a empresa procura capacitar e acompanhar diretamente para melhorar o desempenho em termos de padronização de tamanhos, de tipo de tecido, acabamento, durabilidade, para que os produtos tenham um padrão definido. Diariamente, a empresa entra em contato com seus fornecedores, através de um portal de relacionamento, que foi desenvolvido para integrar a Renner com os fornecedores e controlar todo o processo produção.

Esse processo começa com o pedido de compra, quando são especificados todos os itens do pedido, como tamanho, cor, modelo e quantidade de peças. Fechada a compra, a empresa acompanha a produção até a entrega da mercadoria, quando ocorre a reposição dos estoques das lojas.

Sobre as estratégias de *mix de marketing* desenvolvidas pela empresa, foi possível observar que ela oferece uma grande variedade de produtos, assumindo o posicionamento de loja cúmplice da mulher moderna, com moda em diversos estilos, com qualidade, a preços competitivos, em ambientes práticos e agradáveis. O seu público-alvo são as mulheres entre 18 e 39 anos de idade, que estão na faixa de consumo da classe média da população brasileira, correspondendo a 80% dos seus clientes.

Ao trabalhar com o conceito de estilos de vida em suas marcas próprias, a Renner utiliza uma estratégia de segmentação psicográfica, uma vez que considera a personalidade, as atitudes e o próprio estilo de vida dos clientes. Além da vantagem competitiva de diferenciação, o conceito de estilo de vida facilitou as escolhas de produtos, diminuiu o tempo de compra, melhorou o giro de estoque e aumentou as margens obtidas pela empresa. Para os clientes, possibilitou a disponibilidade de produtos de forma mais organizada e a otimização do tempo de compra.

A estratégia de *fast fashion* fica evidente na velocidade de trabalho do sistema logístico da empresa. Os produtos chegam do fornecedor até o seu centro de distribuição em 48 horas, saindo do centro de distribuição até a loja também em 48 horas (RENNER, 2010). As lojas possuem grandes estoques, que podem chegar a ter 300 mil peças, como é o caso do estoque da loja de um *shopping* de Fortaleza.

A marca da empresa é uma marca guarda-chuva, pois apresenta em sua estratégia uma importância maior do que suas marcas próprias, fato que também ocorre com as lojas de departamento da Riachuelo e C&A. No que diz respeito ao seu posicionamento, a estratégia de marcas próprias é inovadora de valor, assim a C&A e a Riachuelo, pois também

cria produtos de qualidade a preços bastante baixos, trabalhando com seu próprio departamento de compras e *design*. Entretanto, a sua produção não é verticalizada, pois os produtos não são produzidos por ela e sim por fornecedores selecionados e auditados em sua qualidade.

A Renner não adota explicitamente os fundamentos estratégicos do *fast fashion*, pois o ciclo de seus produtos na loja, bem como o *lead time* de seus fornecedores para entregar os produtos, não foram apresentados como fundamentos importantes de sua estratégia de *marketing*.

Considerações finais

Depois de realizar uma análise comparativa das estratégias das lojas de departamento Zara, Riachuelo, C&A e Renner, foi possível observar que as características psicológicas utilizadas para segmentar os clientes dessas lojas são: a personalidade, as atitudes e atividades, os interesses, as opiniões e o estilo de vida.

O estilo de vida se revelou uma das variáveis utilizadas de forma mais efetiva por todas as empresas analisadas pela pesquisa. Neste contexto, foi possível identificar também que, a segmentação demográfica por idade, sexo e rendimento, estabeleceu uma relação simbiótica com o estilo de vida, para criar as bases formais das estratégias de *marketing* dessas lojas de departamentos. Essa simbiose se realizou associada ao conceito de *fast fashion*, que aparece nas lojas, para evidenciar a necessidade de produção rápida e contínua de novidades, e que foi personalizada por cada uma delas, para atender as características específicas de seus públicos-alvo, consolidando assim a estratégia de *marketing* de cada loja.

Nesse processo de personalização das estratégias, a Zara se destacou como uma marca com imagem de elegância e prestígio, vendendo sempre as últimas tendências mostradas nas mais badaladas semanas de moda do mundo. Apesar de ter um viés de marca própria inovadora de valor, a Zara revelou um forte crescimento do valor de sua

marca, ocupando a 50ª posição no *ranking* das 100 marcas mais valiosas do mundo (INTERBRAND, 2009), o que evidenciou sua estratégia de extensão da própria marca, transferindo para as submarcas sua sinergia.

A Riachuelo apresenta como características específicas de sua estratégia, o desenvolvimento de marcas próprias fundamentado em uma estratégia de marca guarda-chuva (*umbrella branding*), com uma produção verticalizada, onde os produtos são produzidos pelas fábricas do próprio grupo Guararapes. A Riachuelo utiliza, em sua estratégia, um *benchmarking* das melhores práticas operacionais da Zara, para ela o mais importante no *fast fashion* é ter um ciclo curto no fluxo da cadeia de suprimentos para a loja.

A C&A também trabalha com o conceito de marca guarda-chuva, mas sua produção não é verticalizada, os produtos não são produzidos por ela e sim por fornecedores selecionados e auditados em sua qualidade. Para ela o mais importante do *fast fashion* é a qualidade de produção das tendências de moda, por isso ela contrata renomados estilistas para desenhar suas coleções.

A Renner não adota explicitamente os fundamentos estratégicos do *fast fashion*, pois o ciclo de seus produtos na loja não foi apresentado como a variável mais importante. Entretanto, o *lead time* de seus fornecedores para entregar os produtos foi apresentado como uma variável importante em sua estratégia de *marketing*. Ela também não produz suas marcas. Sua particularidade é a ênfase na segmentação por estilo de vida, que aparece como foco principal da estratégia. Mesmo adotando também a estratégia de marca guarda-chuva, os preços dos produtos são estabelecidos em função do valor relativo ao estilo de cada segmento. Cada marca expressa um valor de referência, identificado no posicionamento da marca em relação ao seu segmento, o que evidencia as particularidades dos estilos de vida. Apesar disso, as marcas próprias não são identificadas pelos clientes, neste caso, a marca da loja é, sem sombra de dúvida, a mais forte.

Referências

AAKER, David. *Estratégia de portfólio de marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ACNIELSEN SERVIÇOS GLOBAIS. *Relatório executivo de notícias: a força da marca própria*. Nov. 2005. Disponível em: <http://br.nielsen.com/reports/documents/AforcadaMarcaPropria_final.pdf>. Acesso em: 7 jun.2010.

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

O BOOM das marcas próprias. *Nielsen News – Retail Highlights*, nov. 2007. Disponível em: <http://br.nielsen.com/pubs/documents/ed34_mar09.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2010.

BORDEN, Neil H. The concept of marketing mix. *Journal of Advertising Research*, New York, v. 4 n. 4, June, p. 2-7, June, 1964.

COBRA, Marcos. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. *Marketing e moda*. São Paulo: Ed. Senac, 2007.

CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

CULLITON, J. W. *The management of marketing costs*. Boston: Harvard University, 1948.

DELGADO, Daniela. Fast fashion: estratégia para a conquista do mercado globalizado. *Modapalavra E-periódico*, ano 1, n. 2, p. 3-10, ago./dez. 2008.

EUROMONITOR. Global market information database. *Private label in Europe: private label strategies*, August 1998.

FERDOWS, Kasra; LEWIS, Michael A.; MACHUCA, Jose A. D. Zara's secret for fast fashion. *Havard Businnes School*, 2005. Disponível em: <<http://hbswk.hbs.edu/archive/4652.html>>. Acesso em: 20 de dez. 2008.

FOLHA DE SÃO PAULO. *Top of Mind 2007*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2007/topofmind/tm2910200708.shtml>>. Acesso em: 7 abr. 2008.

GEARGEOURA, Lucien J. *Marketing para bens de luxo*. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

INDITEX. *Who we are*. Disponível em: <http://www.inditex.com/en/who_we_are/stores>. Acesso em: 5 jun. 2010.

INTERBRAND. *Best global brands 2009: the definitive guide to the most valuable brands*. Disponível em: <http://www.interbrand.com/best_global_brands_intro.aspx>. Acesso em: 5 jun. 2010.

JOÃO, Belmiro N.; PIACOPO, Marcos R. *Estratégias de inovação de valor e o modelo Delta: o caso Zara*. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/84.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2009.

KAPFERER, J. N. *As marcas: capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KUMAR, Nirmalya; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. *Estratégia de marcas próprias: como enfrentar o desafio da marca de loja*. São Paulo: M. Books, 2008.

LIPOVETSKY, Gilles. *O império do efêmero*. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

LOPEZ, C; FAN, Y. Internationalisation of Spanish fashion brand Zara. *Emerald Journal of Fashion Marketing and Management*, v. 13, n. 2, p. 279-296, 2009.

LOURO, Maria João Soares. Modelos de avaliação de marcas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 26-37, abr./jun. 2000.

MACCARTHY, E. Jerome. *Marketing básico: uma visão gerencial*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

ONAGA, Marcelo. Ela quer ser a Zara brasileira. *Revista Exame*, São Paulo, n. 85, p. 80-81, 17 out. 2005.

RENNER. *Renner: relações com investidores*. Disponível em: <<http://portal.lojasrenner.com.br/renner/ri/index.htm>>. Acesso em: 5 jun. 2010.

RIACHUELO. *Institucional*. Disponível em: <<http://www.riachuelo.com.br/institucional/2/riachuelo-hoje.aspx>>. Acesso em: 3 jun. 2010.

RIES, Al; RIES, Laura. *A queda da publicidade e a ascensão das relações públicas*. Lisboa: Notícias, 2002.

ROBERTS, Kevin. *Lovemarks*. New York: Powerhouse Books, 2004.

ROCHA, Everardo; AMARAL, Maria. *Consumo e entretenimento: a loja de departamentos como espaço de sociabilidade:1830-1930*. Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho "Mídia e entretenimento", do XVII Encontro de Campos, na UNIP, São Paulo, SP, em junho de 2008. Disponível em: <http://www.compos.org.br/data/biblioteca_391.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2009.

RUÃO, Teresa. *As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das actividades ecócomicas*. Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-as-marcas-valor-da-imagem.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2008.

SARMENTO, Pedro. *A marca na estratégia de marketing*. Lisboa, 2006. Disponível em: <http://www.redweb.pt/doc/rw_artigo_marca_060331.pdf> Acesso em: 3 mar. 2010.

SAYMAN, Serdar; HOCH, Stephen J.; RAJU, Jagmohan, S. *Positioning of store brands*. Working paper, September 2001.

SERRENTINO, A.; HORTA, Alexandre. *Mercado & consumo: o presente e o futuro do varejo*. São Paulo: Gouvêa de Souza, 2003.

SOUSA, Marcos Gouvêa de; NEMER, Artur. *Marca e distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global*. São Paulo: Makron Books, 1993.

TEXTILECONSUMER. Measuring brand premium. *Textile Consumer*, v. 31, 2003. Disponível em: <<http://www.cottoninc.com/TextileConsumer/TextileConsumerVolume14/>>. Acesso em: 3 jun. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projeto e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2007.

Recebimento em: 20/10/2010.

Aprovação em: 21/12/2010.