

Os Encantu's da Estratégia de Marketing de Varejo!

The Encantu's of Retail Marketing Strategy!

Sara Ariel Cardoso Reichert

Mateus Gaio

Carlos Marcelo Ardigó

RESUMO

O setor varejista é complexo, cheio de desafios e oportunidades. Este estudo de caso explora a história da loja de varejo “Encantu’s”, propriedade de Maristela, com a participação de sua filha Sara, estudante de Comércio Exterior, e Mateus, formado em Administração e especialista em marketing. A Encantu’s procura se destacar por seus produtos e atendimento diferenciado, porém enfrenta desafios que causam o estagnamento do negócio. Sara e Mateus embarcam em uma jornada em busca do diagnóstico da loja, bem como estratégias para contribuir com o desempenho, mas enfrentam alguns desafios como o orçamento, e a aprovação da proprietária, que tem receio com as mudanças. O objetivo do caso é guiar o leitor a analisar a situação e pensar de forma estratégica na busca de soluções que atendam as necessidades da empresa, considerando as especificidades de seu mercado. Neste caso, os alunos são instruídos a usar as ferramentas de marketing de varejo para corroborar com o sucesso contínuo da Encantu’s, incluindo decisões a partir da abordagem do modelo dos 6 P’s, matriz SWOT, vantagens competitivas, posicionamento de marca, entre outros.

Palavras-chave: Varejo. Marketing Mix. Estratégia. Planejamento. Posicionamento.


ABSTRACT


The retail sector is complex, full of challenges and opportunities. This case study explores the history of the retail store “Encantu’s”, owned by Maristela, with the participation of her daughter Sara, a Foreign Trade student, and Mateus, a business graduate and marketing specialist. Encantu’s tries to stand out for its products and differentiated service but faces challenges that cause the business to stagnate. Sara and Mateus embark on a journey in search of a diagnosis of the store, as well as strategies to contribute to its performance, but they face some challenges such as the budget, and the approval of the owner, who is afraid of the changes. The aim of the case is to guide the reader to analyze the situation and think strategically in the search for solutions that meet the company’s needs, considering the specificities of its market. In this case, students are instructed to use retail marketing tools to corroborate Encantu’s continued success, including decisions based on the 6 P’s model approach, SWOT matrix, competitive advantages, brand positioning, among others.

Keywords: Retail. Marketing Mix. Strategy. Planning. Positioning.

Recebido em: outubro, 2023
Aprovado em: setembro, 2024

Sara Ariel Cardoso Reichert 
reichertsara@hotmail.com
Bacharel em Comércio Exterior
UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí
Luiz Alves / SC – Brasil

Mateus Gaio 
mateusgaio313@gmail.com
Bacharel em Administração
UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí
Luiz Alves / SC – Brasil

Carlos Marcelo Ardigó 
marcelo.ardigo@univali.br
Doutor em Engenharia de Produção
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
Itajaí / SC – Brasil

Introdução

A dinâmica do setor varejista é repleta de desafios e oportunidades que exigem uma análise aprofundada e visão estratégica para alcançar o sucesso. Neste estudo de caso, exploramos a história de uma loja de varejo peculiar e de pequeno porte, localizada em uma das muitas cidades do interior do estado de Santa Catarina. A Encantu's, pertencente à Maristela, empreendedora e mãe de Sara.

Sara, por sua vez, é uma acadêmica do curso de Comércio Exterior que pretende contribuir com a loja da mãe em busca de um melhor desempenho. Para isso, quer aplicar o conhecimento que obteve na universidade. Nesse caminho, surge Mateus, amigo de estudo e já formado em Administração, que iniciou sua carreira na área de consultoria de marketing.

Ambos embarcam em uma jornada estratégica, procurando, a partir de uma perspectiva de marketing, identificar oportunidades de crescimento. Ao realizar uma análise interna e externa, eles mergulham nos detalhes da gestão e nas complexidades do ambiente competitivo, tudo isso sob o olhar exigente e preocupado da proprietária.

O cenário é intrigante, pois a Encantu's é uma loja de varejo com uma proposta única na cidade, cativando os clientes por meio de produtos diferenciados e um atendimento personalizado. No entanto, enfrenta desafios para se destacar em um mercado competitivo, o que tem gerado uma relativa estagnação do negócio. O objetivo deste caso é analisar a situação apresentada e levar o leitor a pensar de forma estratégica na busca de soluções que atendam às necessidades da empresa, considerando as especificidades de seu mercado.

O Caso

UM PROPÓSITO, DUAS GERAÇÕES. CONFLITO OU BENEFÍCIO?

Com mais um mês de resultados abaixo do esperado, o assunto novamente veio à tona na conversa entre mãe e filha. O faturamento estava estagnado, com aumento nas vendas no verão, mas sem progresso consistente. Os clientes elogiavam o atendimento e os produtos, mas a captação de novos clientes era baixa. Maristela e

Sara, apesar das dúvidas e diferentes perspectivas geracionais, concordavam que a loja poderia ter um melhor desempenho.

Assim, mais uma vez, com esperança e determinação, Sara compartilha com a mãe suas ideias e estratégias aprendidas na graduação, acreditando que poderiam contribuir com o negócio.

– Eu estudei sobre alguns métodos e acho que poderíamos promover mudanças com foco no marketing, definindo estratégias que atendam nossos requisitos e expectativas, mas que também estejam alinhadas no que nossos clientes buscam. Mas mãe, antes de tudo, devemos realizar um diagnóstico. Tem uma ferramenta que se chama Análise SWOT. A partir dela, poderemos analisar potenciais oportunidades e ameaças, identificar nossos pontos fortes e trabalhar para melhorar nossos pontos fracos – explicou Sara.

Pensativa, com sentimento misto de orgulho e dúvida, Maristela completou: – Certo, mas precisamos pensar bem e planejar, pois é nosso dinheiro que está em jogo, que não é muito. São muitos anos de trabalho, e não podemos arriscar. Ainda confusa, ela questionou: – Como poderemos fazer isso sem investir muito? Você estudou isso, mas nunca aplicou realmente. Será que dará certo?

– Entendo seu receio quanto essas mudanças mãe. Mas sei quem pode nos ajudar! Meu amigo Mateus é formado em Administração e especializado em Marketing. Ele está começando sua carreira como consultor, focando em empresas menores. Com a ajuda dele teremos mais chance de conseguir o que desejamos!

– Mas olhe só filha. O filho de uma amiga, que também fez faculdade recentemente, veio cheio de ideias e assumiu os negócios da família. Em pouco tempo o negócio fechou. Acho que a geração de vocês é muito imediatista, e isso me preocupa muito – comentou Maristela.

Mesmo com dúvidas, a mãe começava a se abrir para as ideias entusiasmadas de Sara.

DOIS NASCIMENTOS E UMA NOVA JORNADA

Sara, animada com o potencial apoio de sua mãe, convocou seu amigo Mateus, um consultor em início de carreira, para discutir o orçamento da consultoria. Mateus, feliz por ser lembrado, se comprometeu a ajudar com a estratégia de marketing sem cobrar nada, vendo a oportunidade como uma forma de aprimorar

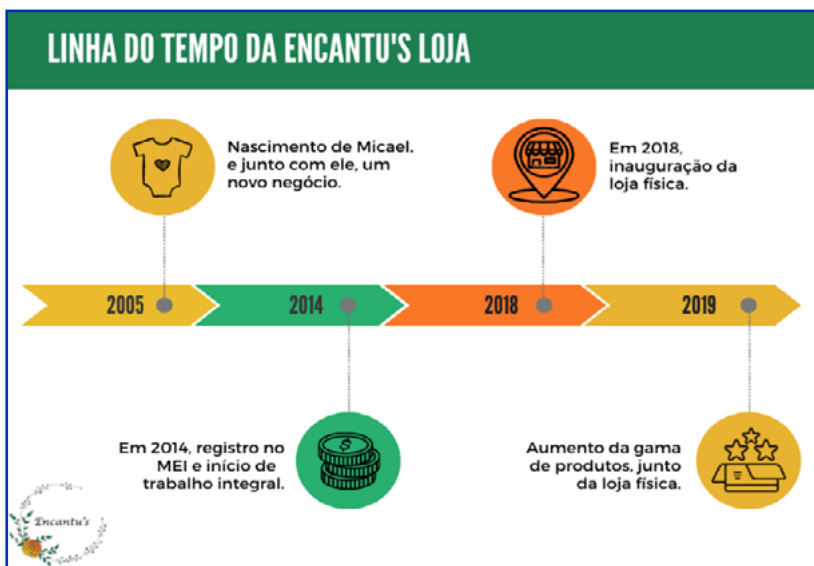
suas habilidades. Ele pediu para conhecer a história do negócio, e Sara marcou uma conversa para o final de semana.

No sábado, Maristela iniciou sua história, misturando o início do negócio com sua vida pessoal e familiar. Em 2005, após o nascimento de seu segundo filho, ela recebia visitas frequentes para conhecer o recém-nascido. Durante uma dessas visitas, uma amiga lhe mostrou um catálogo de cosméticos, e não só ela, mas os demais visitantes também se interessaram, fazendo encomendas. Vendo a oportunidade, Maristela decidiu se tornar uma consultora registrada, vendendo de porta em porta e ampliando seu negócio para incluir produtos à pronta-entrega e lingerie.

Nove anos se passaram desde o nascimento de seu filho, e em 2014, Maristela formalizou a empresa com um CNPJ, fundando a Encantu's. O sonho de ter uma loja física se concretizou em 2018, quando ela expandiu o catálogo para incluir moda praia, fitness, bolsas e acessórios.

Mateus atento, parabenizou por sua trajetória e determinação de Maristela. Com suas anotações organizadas, ele pediu para que a proprietária revisasse e validasse a linha do tempo que ele havia criado para acompanhar sua narrativa (Figura 1).

Figura 1. Linha do tempo da Encantu's Loja.



Fonte: Elaborado pelos autores.

– É isso mesmo, esta imagem ilustra muito bem! – confirmou Maristela.

Após conhecerem com detalhes a história da Encantu's, Mateus marca com Sara para avaliarem o ambiente e estrutura da loja durante seu horário de funcionamento.

RECONHECENDO O TERRENO: O NEGÓCIO HOJE

Ao chegarem lá, Mateus com seu olhar crítico, começa observar e registrar alguns pontos importantes, inclusive com algumas fotos (Figura 2). A primeira visão da loja é a fachada, com cores neutras e uma pequena logo acima da vitrine. O ponto possui estacionamento em frente, para até cinco veículos, além do amplo espaço na rua.

Figura 2. Fachada da loja.



Fonte: Registro dos autores.

Entrando no ambiente, Sara é questionada por Mateus sobre a metragem do ponto e a distância das demais lojas da cidade. – Bom, contamos com uma estrutura de 60 m² para área de loja e estamos a cerca de seis quilômetros do centro comercial, porém próximos de um supermercado muito conhecido, que gera fluxo na região.

– Legal – Responde Mateus – Podemos observar que o ambiente interno é bem iluminado, tanto artificialmente quanto pela luz natural, devido à abertura da vitrine e da porta principal!

Ele notou que três das paredes possuíam móveis sob medida com várias prateleiras. De um lado, estão expostos itens cosméticos de estética, perfumaria, higiene etc., além da exposição de bolsas e carteiras da marca KJ Acessórios¹. Ao lado, encontram-se as araras com a linha de roupas de academia Tiffany Fitness¹. Ambas as marcas possuem exclusividade de venda na Encantu's. No lado oposto, há uma parede com expositores de lingerie e biquínis.

Sara, atenta ao olhar de Mateus, comenta: – Temos um móvel especial para a mostra de joias e semijoias, e outro para a linha de aromatizantes, do qual minha mãe faz questão de manter o ambiente perfumado com os melhores aromas, para que os clientes gostem de estar aqui! Enquanto isso, Mateus fazia seus registros, agora do ambiente interno (Figura 3).

Sara continua a explicar para Mateus e compartilha mais algumas informações. Além de Maristela, a loja conta com a colaboradora Thais, que ajuda nos atendimentos e organização do ambiente. Apesar de todo esse capricho no atendimento especializado e personalizado, não possuem nenhum sistema de gestão para isso, apenas as anotações de Maristela em uma caderneta. Isso pode tornar o atendimento pós-venda obsoleto, dificultando o alcance de clientes em novas promoções ou divulgações.

Sara também relata que, mesmo não trabalhando diretamente na loja, ela dá suporte nas cobranças e fechamento de caixa, além da parte de comunicação e publicação nas mídias sociais.

Figura 3. Ambiente da loja.



Fonte: Registro dos autores.

Após essa avaliação inicial do ponto de venda, Mateus começa a refletir sobre as ações a serem sugeridas. Sara, com um olhar de dúvida, questiona: – Por onde devemos começar?

– Com um diagnóstico, na realidade, até já começamos! Mas precisamos avançar. O próximo passo é fazer um levantamento mais amplo do ambiente interno e externo. Começando pelo interno, podemos fazer uso de uma estrutura chamada mix de marketing de varejo, os 6 P's. Além dos P's tradicionais, precisamos considerar dois P's adicionais: Pessoas e aPresentação. Já levantamos algumas informações até aqui, mas precisamos nos aprofundar em cada uma dessas variáveis. Mateus continua: – Já para o ambiente externo, precisamos levantar dados como concorrência, demografia, aspectos socioculturais e políticos...

– Já ouvi falar dos 6 P's, mas nunca me aprofundei neste modelo. Mas tudo bem, eu fico com o levantamento do ambiente interno, e você com o ambiente externo. Nos encontramos no próximo sábado no café do centro, mas qualquer dúvida, te chamo.!

Os amigos se despedem, ambos bastante envolvidos com suas tarefas.

QUANTOS P'S ESSE MARKETING TEM? A BUSCA POR UMA LOJA (P)ERFEITA!

Na data marcada, os amigos se encontram na cafeteria, munidos de questionamentos, dados e informações, ansiosos para discutir suas descobertas. Após um bom café, vão direto ao ponto. Mateus diz: – Podemos começar pelo ambiente interno. O que você trouxe?

Sara, sorrindo, pega algumas folhas em sua bolsa e responde: – São tantos dados que mal sei por onde começar..., mas vamos lá! Mateus escuta atentamente enquanto Sara explica.

– Já comentamos sobre nossas linhas de produto, mas tenho mais algumas informações. Com relação a preço, o que nos incomoda é ouvir que as pessoas vão até a cidade vizinha comprar pois é mais barato. Isso não procede, pois, com exceção das linhas de cosméticos e aromatizantes, cujos os preços são tabelados pelo fabricante, as demais linhas oferecem duas opções: uma de maior qualidade e valor agregado, e outra mais comum, com preços equivalentes aos das cidades vizinhas.

– E qual é o propósito dessa oferta? Pergunta Mateus, interessado.

– A oferta se deve à demanda, pois hoje a Encantu's atende dois perfis de clientes: um focado em qualidade e outro mais atento ao preço. Em relação a disponibilidade de tamanhos, buscamos ter uma pronta entrega variada, e caso não tenhamos, há a opção de encomenda, para atender a necessidade do cliente.

– Que bacana, é uma ótima forma de agregar valor ao serviço de vocês! Complementa Mateus. Sara continua.

– Também temos algumas opções para homens e crianças, como a linha de cosmético, íntimos e moda praia. Mas essas opções não são tão abrangentes, pois este é um segmento secundário pra nós. Nosso foco realmente são as mulheres. Além disso, essas duas linhas tem os piores desempenhos, e a cada ano ficamos em dúvida se devemos continuar com elas, visto que podem estar ocupando espaço e orçamento de outros produtos que poderiam trazer melhores resultados.

Enquanto Mateus ouve, Sara entrega uma folha com gráficos e informações e continua:

– Sobre os produtos, posso comentar sobre a sazonalidade. Durante os meses de outubro a dezembro, a venda da linha praia aumenta o faturamento em cerca de 30%, além de impactar a venda dos demais itens. O problema é que não con-

seguimos manter o mesmo faturamento durante o restante do ano. Como a loja é conhecida por essa linha, muitos clientes só aparecem nessa época e não retornam depois. Montei este gráfico (Figura 4) com as variações do ano passado para você ter uma noção.

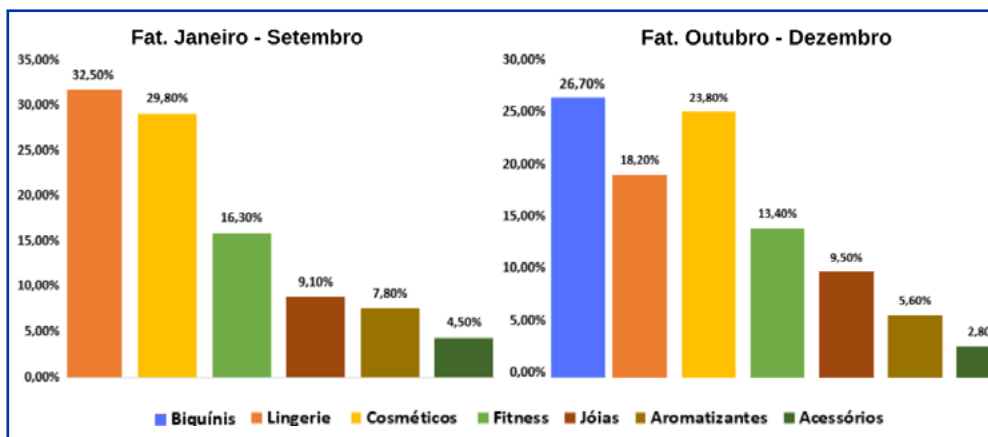
Mateus avalia os dados e comenta: – Sara, você identificou aspectos bem interessantes sobre os produtos e seu desempenho. Certamente teremos algo a contribuir aqui. O que mais você levantou?

– Sobre a variável praça, além da loja física, contamos com outros canais de vendas que são importantes na divulgação. Usamos Facebook, Instagram e WhatsApp para divulgar coleções, produtos e promoções, e manter contato com os clientes. Esse meio se tornou forte durante a pandemia, quando realizávamos *lives* de venda e entrega na porta do cliente. Foi nossa maneira de continuar vendendo num momento tão complicado. Como deu certo, mantemos a venda *online* e entrega para os clientes que buscam conveniência.

Mateus, nostálgico, enquanto chama o garçom para pedir mais dois cafés, comenta:

– Parece que isso faz tanto tempo... lembro das *lives*! Bom, esse tipo de informação é superimportante para entendermos a relação da loja com seus clientes. E quanto à promoção?

Figura 4. Gráfico de faturamento da loja Encantu's.



Fonte: Elaborado pelos autores

– Quanto à promoção – continuou Sara – O que fazemos é marketing digital. Postamos no Instagram *Stories*, e o mesmo conteúdo é compartilhado no Facebook e WhatsApp. Publicações diferentes são postadas no *feed* do Instagram, onde está nosso maior público, mas o engajamento nas postagens não é muito alto. Às vezes, uma tendência atual gera mais interação. Para divulgar a marca, temos sacolas e balas personalizadas, que são queridinhas das clientes (Figura 5). No entanto, vejo que falta uma comunicação de marketing focada na loja e uma identidade visual mais reconhecível.

Figura 5. Foto das embalagens e mimos.



Fonte: Arquivos da loja.

Querendo fechar seu raciocínio, Mateus pergunta: – Ótimo levantamento. E sobre a variável Pessoas, o que podemos definir? Sei que sua mãe e a colaboradora da loja auxiliam no atendimento, pois vi quando estive lá. É sempre assim?

– Exatamente, elas acompanham os clientes, fazem a apresentação dos produtos e buscam no estoque, quando necessário. Os clientes gostam desse acompanhamento, principalmente na linha de cosméticos. A Thais, nossa colaboradora, recebe comissão pelas vendas, o que estimula seu engajamento.

– Bom saber! Creio que os clientes se sintam muito valorizados. E sobre apresentação a variável a Apresentação e a arquitetura da loja, que é um outro P do mix, já vimos tudo durante a visita, quando tirei aquelas fotos – conclui Mateus.

Após discutirem a fundo todos os detalhes do mix de marketing atual, Sara diz: – Já estou com dor de cabeça! Podemos continuar na próxima quarta-feira, aqui no mesmo café?

– Claro, voltamos com a análise externa na semana que vem!

VISÃO DE ÁGUIA: UM SOBREVOO AO CORAÇÃO DO COMÉRCIO LOCAL!

Os amigos se encontram mais uma vez na cafeteria, prontos para discutir um tema crucial ainda não abordado: o ambiente externo. Ao se sentarem, Sara, em um tom bem-humorado, pergunta: – Preparado?

– Claro, vamos em frente que atrás vem a concorrência – responde Mateus descontraidamente. Ele revisa algumas anotações e continua: – O primeiro ponto que vamos avaliar é o comércio aqui de Luiz Alves. Fiz uma análise recente para um trabalho que prestei a outra empresa da cidade e achei oportuno compartilhar. Mateus então entrega a Sara um infográfico com dados demográficos e econômicos da cidade (ver Figura 6).

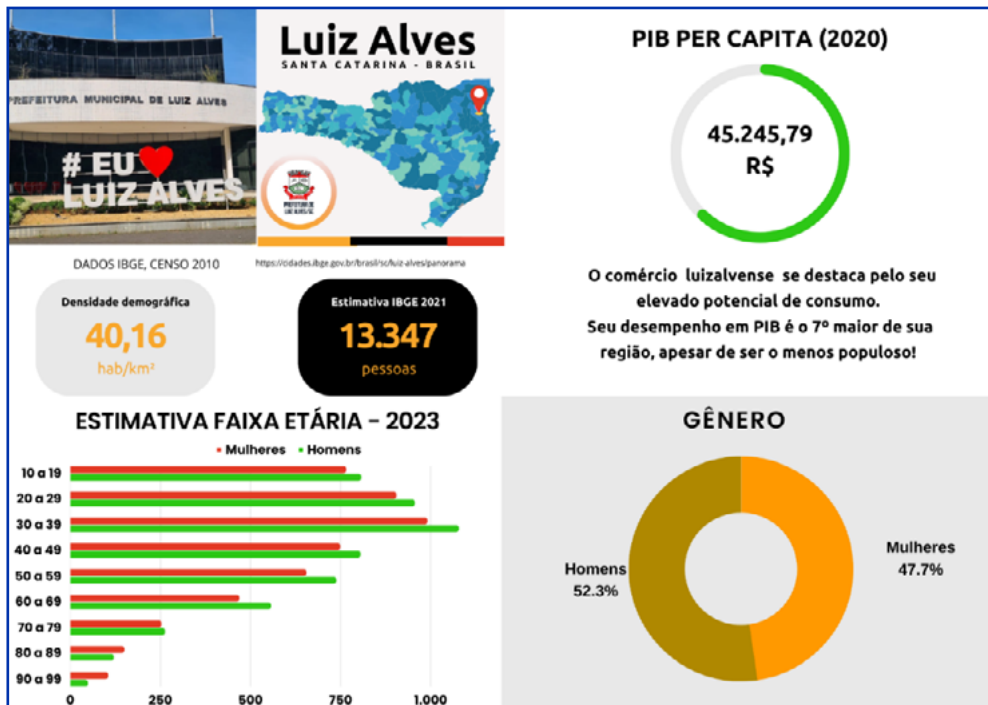
– Interessante ver essas informações, especialmente sobre o PIB. Aqui em Luiz Alves, o que movimenta a economia é a produção e o escoamento de banana e cachaça! Minha mãe sempre disse que em boas safras, as vendas vão bem, e vejo isso na loja – disse Sara.

– Não é à toa que Luiz Alves é conhecido como ‘terra da cachaça e da banana’. Se as vendas desses produtos caírem, a economia local também sofre – completou Mateus.

– Exato, isso afeta nosso estoque. É uma característica forte da cidade! – concluiu Sara.

– Complementando minha análise, temos alguns pontos negativos a destacar. Como você já havia comentado, e é mais comum do que eu pensava, o povo luizalvense tende a fazer suas compras em outras cidades, motivados pela variedade e por preços mais atraentes oferecidos pelos grandes *players* de cidades maiores. Isso deixa o comércio local, muitas vezes, em segundo plano.

Figura 6. Ficha de informações da cidade de Luiz Alves.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Apreensivo, Mateus diz: – Certo! Esses são dados essenciais para compreendermos melhor a realidade da loja e o perfil do nosso público-alvo. Junto a essa analogia, trago uma análise de mercado. Sara escuta atenta o que Mateus tem a compartilhar.

– Começando pelos cosméticos, o mercado de beleza no Brasil representa 4% do PIB nacional. Esse número tende a crescer, pois a perspectiva até 2026 é que o acúmulo de vendas ultrapasse os R\$130 bilhões. A cada ano, os nichos de atuação no mercado de beleza têm se tornado mais dinâmicos, e fatores como sustentabilidade e busca por estilo pessoal têm feito com que as grandes companhias ajustem suas criações. Esses fatores são cruciais na hora da escolha dos produtos pela sua mãe. Isso é algo positivo, mas para os varejistas, atender a todas as demandas se torna cada vez mais complicado.

Atenta à explicação, a amiga comenta: – Parece que muito disso se deve ao período durante e após a pandemia, que fez com que o setor de beleza experimentasse um crescimento ainda maior, pois as pessoas passaram a se valorizar mais.

Mateus concorda, e segue o gancho para continuar suas observações: – Seguindo as tendências pós-pandêmicas, o setor de moda fitness também foi positivamente impactado. Essa mudança no estilo de vida das pessoas faz com que as peças versáteis sejam utilizadas em diversas ocasiões, não apenas durante os exercícios físicos. Se repararmos em nós mesmos, ambos estamos com roupas fitness!

Os dois se entreolham, rindo da coincidência.

– O potencial desse mercado é algo a ser explorado, pois a tendência é que continue crescendo, visto que o hábito do bem-estar deixou de ser apenas uma preocupação de um pequeno nicho, tornando-se um estilo de vida – conclui Mateus, enquanto finaliza mais uma seção.

– Sobre nossos maiores nichos, creio que devemos falar sobre a moda praia, certo? – questiona a amiga.

– Exatamente! Naquele dia em que te chamei e você não pôde vir, foi legal você ter sugerido que eu conversasse com sua mãe. Mostrei a ela as tendências da moda praia e disse que, apesar de ser comercializada em um período específico em alguns lugares, é um mercado com grande potencial. Em 2021, o Brasil vendeu 221,1 milhões de peças dessa linha, e a expectativa é de que o número se mantenha semelhante em 2023, o que equivale a mais de uma peça para cada habitante do país.

– Caramba, considerando o curto período de venda que a moda praia tem, é um número realmente impressionante. O que sua mãe achou?

– Ela comentou que gostaria de se mudar para o Nordeste, onde é calor o ano inteiro, e vender biquínis! – respondeu Mateus, rindo enquanto puxava alguns relatórios em seu computador. – Além disso, fiz uma pesquisa para uma mini consultoria que prestei a uma pousada aqui do litoral, que pode ser útil para vocês também! Temos uma expectativa de crescimento de 53% em 2023 nas viagens de turistas para cá durante o próximo período de veraneio. Ou seja, o pessoal adora praia e piscina. Além disso, o mercado de moda praia está avançando tecnologicamente, envolvendo desde o design e conforto até a produção das peças.

MANTENHA OS PARCEIROS PERTO, E OS CONCORRENTES MAIS PERTO AINDA!

Após alguns dias, ocorre mais um encontro da dupla. Ansiosa, ao chegar, Sara já começa falando:

– Bom, estamos nos finalmentes?

– Bah, estamos só no começo! – responde Mateus, rindo. – Estamos finalizando as análises e o diagnóstico, e precisamos pensar nos direcionamentos estratégicos.

Sara então o encara, assustada:

– E eu achando que essa seria a última vez que gastaríamos dinheiro aqui! – diz, enquanto pede um café expresso.

– Além de tudo que vimos, precisamos avaliar a concorrência da loja da sua mãe.

– O que você conseguiu levantar sobre eles? – pergunta Sara, curiosa.

– Posso te dizer que é melhor do que eu esperava! – responde Mateus, vendo um sorriso surgir no rosto de Sara. – Não há na cidade uma loja dedicada exclusivamente à venda de cosméticos e produtos de beleza, acessórios ou fitness, como a Encantu's. Algumas lojas até vendem esses produtos, mas como uma linha secundária. Somente vocês oferecem esses produtos como foco principal e com maior variedade!

– Quais informações você juntou sobre os concorrentes? – pergunta Sara, ansiosa.

– É claro que nem tudo são flores e precisamos estar atentos a evolução desses competidores. Montei uma tabela com as informações que levantei e te enviei por e-mail (ver Apêndice 1). Após avaliarmos isso, poderíamos apresentar a Dona Maristela tudo o que encontramos!

– Vamos! Estou superanimada para mostrar isso tudo para ela!

Apesar de todo o entusiasmo aparente, Sara estava preocupada. Ela conhecia bem sua mãe e sabia o quanto ela podia ser cética em relação aos resultados do diagnóstico e às estratégias propostas. Mudanças nunca foram confortáveis para Dona Maristela.

DILEMA

No mesmo café, dias depois, a reunião aconteceu. Dona Maristela se encontra em uma encruzilhada estratégica para sua loja, refletindo sobre o futuro do negócio em um mercado de varejo em constante mudança e enfrentando um crescimento estagnado. Enquanto ouve Sara e Mateus compartilharem novas tendências e análises de mercado, um sentimento antagônico a afeta, dividindo-se entre o entusiasmo e a dúvida.

– É incrível ver a dedicação de vocês em ajudar nossa loja a crescer. Esses dados são importantes, mas como vamos utilizá-los? Afinal, nosso negócio chegou até aqui, por bem ou por mal! – comentou Maristela, preocupada.

Ela continuou a questionar a dupla sobre suas opções:

– Devo focar no público feminino, nosso carro-chefe, ou diversificar para incluir linhas infantis e masculinas? Que riscos isso implica? E quanto ao layout da loja, precisamos adaptá-lo? Teremos recursos suficientes para essas mudanças?

Sara busca tranquilizá-la:

– Essas preocupações refletem os dilemas centrais que precisamos abordar. Por isso, é crucial realizar uma análise SWOT para identificar nossos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Isso nos ajudará a entender as vantagens competitivas da Encantu's em relação aos concorrentes e como alavancá-las em nosso plano estratégico.

Dona Maristela percebe que, mesmo sem um público definido, pode estar direcionando recursos de forma inadequada. Percebendo isso, Mateus complementa:

– Precisamos avaliar o alinhamento entre os produtos, o mercado-alvo e as expectativas dos consumidores.

À medida que a conversa avança, novas questões surgem. Como as decisões sobre produtos afetarão os preços? Quais perfis de mercado-alvo e personas devemos considerar? Como queremos ser percebidos pelos clientes? Estamos prontos para adaptar nossa identidade à nova realidade do mercado?

Com tantas questões, Sara e Mateus trocam um olhar, reconhecendo a validade das preocupações de Maristela. Diagnosticar a situação é só o começo; ainda há muito trabalho pela frente para formular estratégias e conquistar a confiança da mãe na eficácia dos métodos propostos.

Dona Maristela parece começar a se convencer de que inovações no marketing parecem ser essenciais, mas enfrenta o desafio de implementá-las sem perder a essência da loja.

Apêndice

Apêndice A. Tabela de análise da concorrência.

Variáveis	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C	Concorrente D
Quem são nossos concorrentes principais?	Rede de Farmácia (SJ)	Loja de roupa (R)	Loja de roupa (D)	Loja de roupa (C)
Quais são seus diferenciais (Pontos fortes)?	Rede nacional de farmácia; possui clube de sócios	Mais tempo no mercado e cartão fidelidade	Loja com marcas de peso; público específico	Nicho específico de público e estilo definido
Quais são suas deficiências? (Pontos Fracos)	Falta de marcas de qualidade, preço elevado nos produtos que não são seu nicho principal	Preço elevado e poucas opções nos produtos que não seu nicho principal	Preço elevado e poucas opções nos produtos que não seu nicho principal	Marca definida, preço alto, poucas opções de tamanho
Localização?	Centro comercial	Centro comercial	Centro comercial	Centro comercial
Produtos e Mercados em que atuam?	Mercado da saúde, beleza e alimentação. Público geral.	Vestuário (incluindo roupa íntima). Público geral.	Vestuário, joias e acessórios. Público feminino.	Vestuário e biquínis. Público geral.
Percepção do mercado consumidor em relação aos concorrentes?	É barato, compras spot	Produto de boa qualidade, preços caros	Produtos exclusivos	Produto de qualidade, porém caros
Venda de marcas exclusivas?	Não	Sim, All Star, porém fora do nosso mix	Não	Sim, marcas de roupa e bikini como DC
Relação dos intermediários c/ o concorrente?	Não possui intermediários	Utiliza micro influenciadores como representantes da loja	Não possui intermediários	Não possui intermediários
Preços e prazos praticados?	Preços médios/baixos, apenas a vista	Preços altos, parcelado na promissória	Preços altos, parcela apenas no cartão	Preços altos, parcela apenas no cartão
Sistemas de distribuição utilizados?	Apenas loja física, não realizando entregas.	Loja física, site e redes sociais, mas não fazem entregas	Loja física, redes sociais, mas não fazem entregas	Loja física, redes sociais, mas não fazem entregas
Estratégias e esforço de comunicação de marketing empregados?	Investimento da rede em comunicação como propagandas de TV e rádio, porém a unidade de Luiz Alves não tem a mesma repercussão	Comunicação empregada via redes sociais, grupos de Whats App e patrocínio nos eventos da cidade, propaganda em jornal da cidade	Comunicação empregada via redes sociais	Comunicação empregada via redes sociais, grupos de Whats App, propaganda em rádio local e jornal da cidade
Presença na internet e marketing digital?	A unidade de Luiz Alves não possui presença na internet	Sim, em quase todas as redes sociais e em site próprio	Sim, presença no Instagram e Facebook	Sim, em quase todas as redes sociais (incluindo tiktok)

Parte 2

Notas de Ensino

O setor varejista é complexo, cheio de desafios e oportunidades. Este estudo de caso explora a história da loja de varejo “Encantu’s”, propriedade de Maristela, com a participação de sua filha Sara, estudante de Comércio Exterior, e Mateus, formado em Administração e especialista em marketing. A Encantu’s procura se destacar por seus produtos e atendimento diferenciado, porém enfrenta desafios que causam o estagnamento do negócio. Sara e Mateus embarcam em uma jornada em busca do diagnóstico da loja, bem como estratégias para contribuir com o desempenho, mas enfrentam alguns desafios como o orçamento, e a aprovação da proprietária, que tem receio com as mudanças. O objetivo do caso é guiar o leitor a analisar a situação e pensar de forma estratégica na busca de soluções que atendam as necessidades da empresa, considerando as especificidades de seu mercado. Neste caso, os alunos são instruídos a usar as ferramentas de marketing de varejo para corroborar com o sucesso contínuo da Encantu’s, incluindo decisões a partir da abordagem do modelo dos 6 P’s, matriz SWOT, vantagens competitivas, posicionamento de marca, entre outros.

Palavras-chave: Varejo. Marketing Mix. Estratégia. Planejamento. Posicionamento.

Objetivos Educacionais

O objetivo deste caso de ensino é guiar o leitor na análise estratégica da situação da empresa, incentivando a busca de soluções que atendam às suas necessidades, considerando as especificidades de seu mercado. Nesse contexto, o caso oferece a oportunidade de discutir e elaborar estratégias presentes em um planejamento de marketing, com foco nos desafios enfrentados por negócios de varejo em pequenas cidades.

Os objetivos específicos de aprendizagem incluem: o desenvolvimento de habilidades analíticas, permitindo que os alunos avaliem criticamente a situação da empresa e identifiquem problemas e oportunidades por meio de métodos de análise relevantes; a aplicação de conceitos teóricos de marketing a cenários práticos, que são fundamentais na formulação de estratégias no contexto do Marketing de

Varejo; e a tomada de decisão estratégica, na qual os alunos serão desafiados a considerar diferentes opções e suas implicações, promovendo a capacidade de tomar decisões informadas que impactem o sucesso do negócio, alinhadas à cultura organizacional presente.

Os temas principais abordados incluem a análise dos ambientes interno e externo, segmentação de mercado, estratégias de marketing mix e posicionamento de marca, todas consideradas no contexto do Marketing de Varejo. O caso de ensino foi concebido para ser utilizado tanto em cursos de graduação em Administração e áreas correlatas quanto em programas de pós-graduação lato sensu. Contribui para a formação de profissionais que buscam aprimorar suas competências, como em cursos de MBA em Marketing, Marketing de Varejo e Gestão Comercial, proporcionando uma análise detalhada de um cenário único no varejo.

Fontes de Dados

Para a realização deste estudo de caso foram empregadas fontes de dados primários e secundários. No que se refere aos primários, optou-se pelo procedimento de entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado aplicado com a proprietária, que segundo Cooper e Schindler (2020), gera riqueza de detalhes pois permite uma abordagem flexível. Também a observação participante foi empregada para enriquecer os dados primários, sendo coletadas informações a partir do ambiente da loja em estudo, com registros fotográficos e descrições relevantes. Para os autores esse método permite que o pesquisador detalhe com profundidade informações úteis para a pesquisa.

Os dados secundários foram coletados a partir de relatórios internos da empresa, bem como relatórios públicos sobre a região do negócio, que demonstram dados macroeconômicos e informações contextuais. Essa combinação de dados permitiu uma abordagem holística na investigação do tema proposto, enriquecendo a compreensão dos resultados obtidos.

Questões para Discussão, Análise do Caso e Conexão Com a Literatura

R1 – Resposta da Questão 1.

A análise SWOT é um instrumento de diagnóstico do ambiente que confronta os pontos fortes e fracos contidos dentro da empresa, e as ameaças e oportunidades, que são avaliadas no ambiente externo, visando à lucratividade, integrando a identificação e satisfação do mercado. Seus quatro blocos de análise são provenientes dos termos em inglês: S - STRENGTHS (forças); W - WEAKNESSES (fraquezas); O – OPORTUNITIES (oportunidades); T - THREATS (ameaças), propostos por Albert Humphrey, do Stanford Research Institute, quando desenvolveu a técnica na década de 1960, como uma ferramenta de planejamento estratégico (Amirshenava & Osanloo, 2022).

Sobre ambiente externo, Kotler e Keller (2019) dizem que uma empresa precisa promover um sistema de monitoramento e análise de mudanças e tendências relevantes, pois é neste ambiente que se encontram as oportunidades e ameaças para uma organização. As oportunidades devem ter seu potencial captado e muito bem compreendido, visto que estão interligadas com o ambiente em que a empresa está contida ou no que deseja atuar. As ameaças, por sua vez, não podem ser controladas ou resolvidas internamente, por isso têm alto nível de impacto na organização, podendo acarretar a perda do lucro e das vendas sem uma ação defensiva (Ferrel & Hartline, 2017).

Considerando o ambiente interno, os pontos fortes são os fatores que potencializarão os resultados da organização, pois é através deles que ganharão forças para lidarem com o ambiente competitivo. Já os pontos fracos são os fatores que deixam a organização mais vulnerável à afastando de uma base sólida, porém se bem mapeados, podem servir como o princípio de reestruturação, atacando seus problemas e transformando-os em pontos fortes (Ferrel & Hartline, 2017; Kotler & Keller, 2019). Mas, seguindo Valentin (2001), muitas vezes o levantamento pode produzir resultados enganosos e superficiais. Neste caso, insights estratégicos mais penetrantes podem ser obtidos seguindo as diretrizes de análise SWOT baseada em recursos, ou seja, a vantagem competitiva deve ser alcançada a partir dos recursos e competências distintivos da empresa.

Para Ferrell e Hartline (2017), os pontos elencados podem ser quantificados confrontando a magnitude e a importância de cada fator para a organização. Para isso, existem três níveis de magnitude, sendo: (1) Baixa; (2) Média; e (3) Alta Magnitude. Oportunidades e Pontos Fortes recebem essa avaliação com sinal positivo, enquanto os Pontos Fracos e as Ameaças devem ser considerados as mesmas proporções, porém utilizando coeficiente negativos. Após isso, é necessário elencar a importância dos apontamentos levantados, também considerando três níveis: (1) Baixa; (2) Média; e (3) Alta.

Após a pontuação, deve ser realizada a multiplicação dos fatores confrontando sua Magnitude versus Importância, e a partir deste resultado temos uma classificação de cada ponto da Matriz SWOT. Com posse dessa classificação, deverá ser avaliado de maneira prioritária os pontos mais altos (positivos ou negativos), pois são as que demandam maior atenção. Parente e Barki (2014), relatam que este tipo de análise vai ajudar o varejista na administração, assim como lhe indicar onde devem se concentrar os investimentos e recursos, para que o negócio se desenvolva sustentável e lucrativamente. Considerando estes critérios de classificação, apresentamos na Tabela 1 a análise SWOT da Encantu's, com resultados do diagnóstico e confronto dos fatores.

Tabela 1. Análise Swot Encantu's Loja.

FATORES INTERNOS DA EMPRESA				FATORES EXTERNOS DA EMPRESA			
FORÇAS (+)				OPORTUNIDADES (+)			
FATOR	M	I	R	FATOR	M	I	R
Grande parte dos clientes atuais é fiel a marca	3	3	9	Aumento no uso de produtos de beleza pelo público em geral	2	3	6
Única loja com foco no público feminino na região que abrange toda parte de cosméticos, acessórios, moda íntima, moda praia e roupa fitness	3	3	9	Busca do público por empresas que possam lhe atender oferecendo uma gama completa de produtos para compra em um único estabelecimento	2	2	4
Atendimento pessoal e personalizado	3	3	9	Aumento do método de vendas remotas	3	3	9
Mimos personalizados para presentear os clientes	3	2	6	Loja localizada em uma cidade com os maiores índices de PIB Per Capita da região, possuindo alto potencial de consumo	2	2	4
O mix de produtos contempla mais variedades de opções nas linhas, comparado a seus concorrentes	3	3	9	Projeção de aumento de público na época de veraneio, onde os moradores preparam seu guarda-roupa para viagens e férias	2	2	4
Espaço interno da loja amplo, facilitando exposição dos produtos	3	2	6	Expectativa de crescimento na demanda do setor fitness	2	2	4
Exclusividade na cidade da revenda da linha KJ Acessórios	2	2	4	Busca dos consumidores por um método humanizado e prático no atendimento	1	2	2
Exclusividade na cidade da revenda da linha Tiffany Fitness	2	2	4	Optância dos consumidores por compras online e entrega do produto em casa	3	3	9
Bom espaço e facilidade de estacionamento	3	2	6				
Disponibilidade de encomenda de produtos personalizados	2	3	6				
Disponibilidade de serviço de entrega para os clientes	3	3	9				

FRAQUEZAS (-)				AMEAÇAS (-)			
FATOR	M	I	R	FATOR	M	I	R
Falta de site próprio	-2	2	-4	Sazonalidade de demanda da linha moda praia	-2	3	-6
Receio da proprietária em mudanças	-3	3	-6	Dependência econômica dos residentes da cidade à safra e produção de cachaça e banana	-2	2	-4
Localização do ponto de venda distante do centro comercial	-2	2	-4	Grande quantidades de moradores que saem da cidade no verão	-1	2	-2
Estagnação de faturamento	-3	3	-9	Novo entrante com a chegada de uma grande rede de farmácia	-1	1	-1
Baixa capacidade de recurso financeiro para investimento	-3	3	-6	Oferta em cidades vizinhas com alta atratividade para linha de moda praia e lingerie	-2	3	-6
Baixa inserção nas redes sociais	-3	3	-6	Concorrentes com mais tempo de mercado e confiança dos clientes	-2	3	-6
Falta de ações deliberadas para prospecção de novos clientes	-3	3	-6	Cultura dos moradores mais velhos da cidade, de não procurar novas lojas/opções	-2	2	-4
Fachada com pouca atratividade	-2	1	-2				
Falta de identidade visual no ponto de venda e da marca	-2	2	-4				
Baixo nível de investimento em comunicação de marketing	-3	3	-9				

Fonte: elaborado pelos autores.

Nota: M – Magnitude / I – Importância / R – Resultado.

A análise da matriz SWOT da Encantu's destaca uma base sólida de forças que podem ser maximizadas para alcançar oportunidades promissoras. No entanto, é essencial desenvolver estratégias para amenizar as fraquezas e ameaças identificadas. Em resumo, a SWOT destaca a necessidade de um plano estratégico que é essencial para fortalecer a posição competitiva da loja e garantir seu crescimento sustentável no mercado dinâmico em que ela está inserida.

2. Analisando os recursos e capacidades internas da empresa, identifique potenciais vantagens competitivas distintas que a empresa possui em relação aos concorrentes. Como essas vantagens podem ser alavancadas no plano estratégico de marketing?

R2 – Resposta da Questão 2.

No contexto do planejamento estratégico de marketing, identificar as vantagens competitivas é crucial, pois são fatores que os concorrentes não pretendem ou não podem equiparar, conquistando assim uma posição vantajosa no mercado (Kotler & Keller, 2019; Rosenbloom, 2015). Lamb, Hair e McDaniel (2018) reforçam que a vantagem competitiva consiste em características que são percebidas pelo público-alvo como importantes, de forma que esses pontos façam o cliente escolher por determinada empresa, em vez da concorrência.

Kotler e Keller (2019, p. 309), instigam que “poucas vantagens competitivas são inerentemente sustentáveis. Na melhor das hipóteses podem ser alavancáveis”, pois são utilizadas como um trampolim para que possam atingir novas vantagens. De modo que uma empresa que pretende se manter no mercado, deve continuamente elaborar novas estratégias.

Para identificarmos as vantagens competitivas da Encantu's, é necessário separá-las em grupos vantagem competitiva ou liderança em custo; de diferenciação de produtos e serviços; e de nichos. Na tabela 2, baseado nos autores, é apresentado uma síntese desses caminhos para a vantagem competitiva (Lamb, Hair & McDaniel, 2018; Kotler & Keller, 2019).

Tabela 2. Tipos de caminhos para a obtenção de vantagem competitiva.

Tipo de vantagem	Descrição
Vantagem competitiva de custo / Liderança de custo	Dedica-se em baixar custos de matéria-prima, conseguir mão de obra eficiente, produtos de fácil fabricação entre outros métodos, para poder oferecer um produto final mais barato e ganhar o mercado consumidor. Mas não deixando, é claro, de ter sua margem de lucro atrativa. Infelizmente, esta vantagem é sujeita a erosão contínua, pois em algum momento a concorrência irá atingir o mesmo patamar de custo, o que acaba afligindo empresas que fundamentaram toda sua estratégia apenas em custos.
Vantagem competitiva de diferenciação de produtos / serviços	A empresa que busca essa vantagem competitiva, deve apresentar desenvoltura superior à de seus concorrentes na mesma área de atuação, tingindo o desempenho além do esperado pelo cliente. Esse tipo de vantagem tem como foco principal salientar ao cliente aspectos únicos para quem busca qualidade, serviço especial, exclusividade, entre outros. Ao contrário da vantagem atrelada a custo, a diferenciação de produtos/serviços costuma ter uma maior durabilidade, o que chama atenção de gestores para seguirem por este caminho.

Vantagem competitiva de nicho / foco

Para uma pequena empresa este tipo de vantagem competitiva será a mais viável na maioria das vezes. Essa estratégia consiste em focar em um nicho específico do mercado e atendê-lo de maneira eficiente. Desta forma, se torna muito importante a escolha do segmento correto, que possua um bom potencial de crescimento, mas que não seja foco dos seus concorrentes.

Para ir bem nesta estratégia e se projetar bem à frente da concorrência, é importante que dentro do seu nicho/foco, você ainda aplique a vantagem de custo ou de diferenciação.

Fonte: adaptado a partir de Ferrel e Hartline (2017); Lamb, Hair e Mcdaniel (2017); Kotler e Keller (2019).

Avaliando a matriz Swot da Encantu's pode-se descartar a vantagem competitiva no campo de custo, pois ela compete igualmente com seus concorrentes neste campo, de forma que a questão “preços competitivos” não está identificada nos seus pontos fortes.

Para Kotler e Keller (2019), uma vantagem de nicho pode ser potencializada com o complemento de outras vantagens. Assim, podemos aplicar a Encantu's a seguinte formatação: Vantagem competitiva de nicho com diferenciação. Ferrel e Hartline (2017, p. 100) abordam essa alternativa como “intimidade com o cliente”, pois é preciso trabalhar para conhecer e compreender suas necessidades, de forma que será sua marca registrada para o consumidor. Os pontos-chaves que suportam essa escolha podem ser observadas na tabela 3.

Parente e Barki (2014) indicam que para potencialização das vantagens identificadas sob a ótica de nicho, as empresas devem observar os seguintes pontos: estabelecer clareza para o cliente em toda comunicação de marketing, bem como nos produtos/serviços oferecidos. Dentro do nicho escolhido, as ações que serão realizadas devem ser voltadas para suas diferenciações, de forma que o negócio seja lembrado e escolhido por esse viés.

Tabela 3. Vantagens competitivas da Encantu's Loja

Vantagem competitiva	Ponto identificado
Especialização	Única loja com foco no público feminino na região que abrange toda a parte de cosméticos, acessórios; moda íntima; moda praia; e moda fitness;
Diferenciação de serviço	Atendimento especializado Disponibilidade de entrega das encomendas no cliente
Diferenciação de produto	Variedade inigualável de opções de produtos frente da concorrência, nas categorias de produto em que atua Disponibilidade de encomendas de peças únicas e sobre medida Exclusividade em algumas linhas de produtos como acessórios e fitness

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a eficácia de cada ação, é necessário um indicativo de retorno e a reavaliação deve ser feita constantemente, para que as estratégias não desviem da meta desejada. Kotler e Keller (2019, p. 58), reforçam que “a chave para a saúde organizacional é a disposição para examinar o ambiente em transformação e adotar novos objetivos e comportamentos”.

3. Mesmo que não tenha ocorrido uma proposição estratégica de marketing de mercado-alvo deliberada, como avaliam o atual alinhamento do mercado-alvo e as decisões de produtos e preços estabelecidos? Qual(is) perfis de mercado-alvo e persona podem ser propostos para direcionar as estratégias de marketing mix da empresa?

R3 – Resposta da Questão 3.

Nem todas as pessoas gostam exatamente das mesmas coisas, ou seja, sempre haverá gostos diferentes. Segundo Kotler e Keller (2019), é então que entram os profissionais de marketing, identificando esses diferentes segmentos, definindo como abordá-los em prol do benefício de seus negócios. Parente e Barki (2014),

aludem ainda que a decisão de mercado-alvo é que define as demais estratégias da empresa varejista.

O mercado-alvo refere-se a um grupo de pessoas/organizações que tem características em comum, e por conta disto suas necessidades também serão semelhantes. As empresas podem se beneficiar disso para moldar estrategicamente seu mix de produtos para o mercado-alvo que deseja atingir, melhorando sua performance perante a percepção dos consumidores daquele nicho (Lamb, Hair & McDaniel, 2018; Kotler & Keller, 2019).

Uma empresa que busca atender todo o mercado deve suprir as necessidades básicas de todos os segmentos, o que torna mais difícil exercer com excelência, com esforços menos efetivos (Thao & Duong, 2019). Por este motivo, as empresas estão focando cada vez mais em segmentações super fragmentadas, tornando-se tão específicos que são únicos para o consumidor-alvo. Parente e Barki (2014) alegam que a parte mais difícil é dizer não, mas que uma boa estratégia começa com uma clara definição de seu público-alvo.

É possível deduzir que atualmente a Encantu's não possui um mercado-alvo definido, mas percebe-se que ao longo dos anos a proprietária foi buscando a maior satisfação do público feminino. É claro que, mesmo que tenha ocorrido maior atenção para este segmento, não deixou de buscar opções também para os outros públicos. Contudo, este é um momento importante da empresa, sendo necessário definir com maior precisão o perfil de seu(s) mercado(s)-alvo. Para isso, faz-se importante entender três caminhos para selecionar o mercados-alvo, como apontam Lamb, Hair e McDaniel (2018), que são mencionados na tabela 4.

Tabela 4. Estratégias de seleção do mercado-alvo.

Estratégia de seleção	Vantagens	Desvantagens
Alvo Indiferenciado: É adotado essencialmente uma filosofia de mercado em massa, que ocorre geralmente quando não se tem concorrência para o mesmo, ou com produtos que atendem a necessidade do mercado-alvo com um mix comum de marketing.	A vantagem deste modelo é principalmente a economia na produção e no marketing, pois há apenas um produto a promover.	A empresa fica muito vulnerável no mercado competitivo, sendo que qualquer concorrente pode replicar, ou até mesmo fazer melhor apostando no diferencial.

Alvo Concentrado: Neste caso a estratégia é o foco em um único segmento de mercado, e especialização do mix de marketing para atendimento do mercado-alvo escolhido.	Concentrar seus recursos em um único segmento é mais eficaz do que tentar atender a todo o mercado. Pequenas empresas geralmente adotam essa estratégia para poder competir com as grandes empresas do mercado.	O segmento escolhido pode sofrer desgaste com mudanças ambientais da demanda. As empresas precisam sempre estar muito atentas no ambiente externo.
Alvo Multissegmento: Ocorre quando uma empresa decide atender mais de uma segmentação de mercado, e desenvolve um mix destinto para cada um.	As empresas que optam por essa iniciativa, tem benefícios como volume de vendas, lucratividade, além de poder ofertar uma maior variedade de produtos.	Neste modelo pode ocorrer a canibalização (quando as vendas de um produto reduzem por conta de outro produto ofertado).

Fonte: Lamb, Hair e McDaniel (2018).

A partir das estratégias de seleção apontadas e valorizando o público historicamente envolvido com a marca, a sugestão estratégica é para seguir a opção – Alvo concentrado. Este mercado-alvo, portanto, é o público feminino. Mas o universo feminino ainda é amplo e alguns pontos principais para que seja feita a segmentação de mercado-alvo é necessária. Campos (2021) aponta a necessidade de classificar os consumidores, e que há algumas técnicas para que isso seja feito. Seguindo os modelos dos autores Kotler e Keller (2019) e Ferrel e Hartline (2017), temos dois grandes grupos e subgrupos para aprimorar a segmentação. No primeiro grupo estão a segmentação geográfica, demográfica, psicográfica, entre outras, e alguns pesquisadores definem o segundo grupo como variáveis comportamentais, separadas do restante justamente por estas estarem presentes dentro de cada segmento do grupo anterior. Exemplos são pessoas com necessidades de compras em comum, mas que decidem por aspectos diferentes como por qualidade ou por preço. Seguindo as instruções, sugerimos o mercado-alvo que deve ser adotado pela Encantu's, para ajudar no novo direcionamento da marca (Tabela 5).

Tabela 5. Segmentação de mercado-alvo da Encantu's Loja.

Variáveis determinantes	Segmentos
Geográfico (países, regiões, bairros, etc.)	Moradores de Luiz Alves – SC e região
Demográfica (Sexo, idade, renda, educação, etc.)	Mulheres, pertencentes a classe média (B e C), com poder de compra para autorrealização
Psicográfica (Estilos de vida, atitudes, etc.)	Clientes cuja motivação seja a autorrealização, e que seus traços de personalidade sejam: busca por novidades, inovação e anseio social.
Comportamental (Ocasões de compra, hábitos de consumo, benefícios procurados, etc.)	<ol style="list-style-type: none">1. Clientes fiéis que buscam recorrentemente novidades e já possuem uma rotina de compra de produtos cíclicos como cosméticos. Gostam de ser alertados quando chegam as novidades e acompanham as redes sociais.2. Clientes que compram focado no mix de produto, compras sazonais pela época do ano. Buscam novidades específicas e bom custo-benefício. Geralmente chegam à loja por indicação de amigos (as).

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir do quadro, pode-se sintetizar a descrição do mercado-alvo para a Encantu's no seguinte perfil: “Público feminino, a partir da adolescência, das classes B e C, que buscam autorrealização pessoal, status social e procuram estar por dentro das novas tendências”.

Além da definição de mercado-alvo, com o avanço dos canais digitais é ideal que a área de marketing faça a definição da persona. A fundadora e CEO da Buyer Persona Institute¹, Revella (2015), define persona como um arquétipo do comprador real dentro do meio digital, que permite aos profissionais de marketing uma melhor estratégia de promoção do seu produto/serviço. Seguindo esta visão, elaboramos também uma proposta de persona para loja Encantu's, focada no público digital que deverá atingir (Figura 7).

1 Organização dos Estados Unidos dedicada a ajudar empresas a pesquisar e conhecer melhor seus clientes.

Figura 7. Persona Encantu's Loja.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Concluindo, a persona trata-se de com “quem” e para “quem” você está falando, de forma que no mundo atual (digital), essa definição se torna de extrema importância para o sucesso de uma marca nos dias de hoje.

4. A partir das vantagens competitivas identificadas e o mercado-alvo proposto, qual posicionamento de marca poderia ser estabelecido para a Encantu's?

R4 – Resposta da Questão 4.

As empresas de todo o globo travam uma batalha acirrada pelo espaço na mente do consumidor. Esse espaço tão almejado é obtido através de um claro e conciso posicionamento de marca, que vem para direcionar as empresas na missão da mensagem que elas querem passar, onde a sua diferenciação e postura determinam seu valor para o cliente (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017). Monte e Dantas

(2017) abordam que o posicionamento da marca pode estar envolvido diretamente com sua sobrevivência. Parente e Barki (2014) ressaltam que no caso dos varejistas, o esforço é ainda maior para manter-se bem-posicionado e com boa margem de diferenciação, pois deve-se estar sempre atento às mudanças de mercado (principalmente a concorrência local), e na ofensiva para ações imediatas.

Para Kotler e Keller (2019, p. 302), uma “marca bem-posicionada deve ser inconfundível em seu significado e em sua execução”, de forma que se a marca for substituída pela concorrente, o posicionamento não fará mais sentido. Para que isso ocorra, é preciso de algumas etapas, sendo as principais: (1) Identificar o mercado-alvo e a concorrência que é relevante; (2) Identificar os pontos diferenciais da marca e quais associações elas devem conter; (3) Elaborar um mantra que fique na cabeça do consumidor, que resuma seu posicionamento e essência do negócio (Ferrel & Hartline, 2017; Kotler & Keller, 2019).

A etapa 1 foi concluída quando realizamos a identificação da concorrência local da Encantu's (apêndice A), observando que a loja é única na cidade com o mix de produtos e diferenciação proposta. Já na questão 3, o perfil do mercado-alvo da loja foi estabelecido, considerando uma abordagem concentrada. Para a etapa 2, que compete a identificação dos pontos diferenciais da marca e quais associações elas devem conter, tem-se os diferenciais identificados nas questões 1 e 2, que respectivamente se relacionam com os pontos fortes e as vantagens competitivas. Relacionando esses pontos com a mensagem que a empresa quer passar ao cliente, essa associação é apresentada na tabela 6.

Tabela 6. Associação de mensagem e posicionamento.

Diferencial competitivo	Associação de mensagem
Variedade de opções de produtos frente à concorrência local, nas categorias de produto em que atua	Loja onde vou encontrar tudo que preciso quanto a bem-estar e autocuidado.
Atendimento especializado	Onde posso me sentir especial
Única com disponibilidade de entrega ao cliente	Onde tenho comodidade de receber o que preciso, onde e quando quero

Disponibilidade de encomendas de peças únicas e sobre medida

Algo especial pra mim

Exclusividade em algumas marcas nas linhas de acessórios e fitness

Exclusividade para autorrealização e anseio social.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Desta forma, o posicionamento da Encantu's baseado em uma proposta de valor para a marca é representado pelo seguinte mantra: "Ser referência no estímulo ao empoderamento feminino, oferecendo produtos únicos e uma experiência de compra excepcional, inspirando mulheres em suas realizações".

Kotler e Keller (2019) dizem que o mantra é como um 'gancho', que leva o mercado-alvo para a compreensão da marca, além de instruir a todos que trabalham com a ela. A partir disto, para conclusão do posicionamento referente a etapa 3, propõem-se um *slogan* "que deve resistir ao tempo e ser pensado e redigido de maneira a se conectar profundamente à marca" (Reino, 2019, p. 14). Com essas considerações, propomos um *slogan* definido como: Celebre Você! Essa frase deve acompanhar a marca nominal Encantu's.

Tratando-se do visual da marca, também propomos uma nova identidade gráfica que possa sustentar e alinhar o posicionamento. O conceito da nova identidade revela sutileza, inspiração e realização, que aliado a cor laranja, confere alegria e desejo, além de convocar a ação e o movimento, despertando a comunicação. Já a tipografia utilizada, do grupo Seans Serif, transmite destaque a informação e boa legibilidade, se conectando rapidamente com o leitor, pois é fluida (Singla & Sharma, 2022). Na figura 8 (em Mocup²), apresentam-se a nova identidade proposta, com a aplicação do *slogan*.

Concluindo, Monte e Dantas (2017) dizem que o posicionamento é um processo contínuo. Para que funcione é necessária a manutenção diária da comunicação. Seu negócio precisa ser distinto o suficiente do concorrente para que o cliente perceba o seu valor.

2 Escala ou modelo em tamanho real de um design ou dispositivo, usado para ensino, demonstração, avaliação de design, promoção e outros fins.

Figura 8. Identidade gráfica de marca e slogan para a Encantu's.



Fonte: Elaborado pelos autores.

5. Considerando a atual situação do mix de marketing da Encantu's, sugira possíveis inovações ou modificações que poderiam agregar valor para o novo perfil de mercado-alvo definido, alinhado ainda à proposta de posicionamento de marca estabelecida.

R5 – Resposta da Questão 5.

O composto de marketing oferece influência significativa sobre aquisição e consumo, pois é por meio deste que o cliente vive a experiência de compra (Oliveira & Toaldo, 2015). Para Shakouhi, et al (2023), empresas que fazem uso correto do seu composto de marketing tem mais chances de chegar ao consumidor final e converter suas vendas, principalmente, conforme indicam Jindal et al. (2020), quando fazem escolhas certas conforme o formato varejista. Para os negócios varejistas, Parente e Barki (2014) mencionam que no varejo, o mix é formado por um conjunto de seis variáveis, definidos como os 6 P's, sendo eles: (1) Produto; (2) Preço; (3) Promoção; (4) Praça; (5) aPresentação; e (6) Pessoal.

Atualmente o mix de marketing da Encantu's busca atender (mesmo que minimamente), os públicos masculino e infantil, além do feminino, fazendo com que a oferta do produto/serviço esteja aquém de um nível ideal. Portanto, isso não está alinhado a proposta de mercado-alvo, nem mesmo ao posicionamento. Diante desta situação indicados como novo direcionamento estratégico para a Encantu's.

Seguindo essas diretrizes, propomos alguns direcionamentos que consideramos desde a manutenção de estratégias, bem como modificações e proposições para as variáveis do mix de marketing (Tabela 7), buscando melhor desempenho de mercado para a Encantu's.

Tabela 7. Propostas de manutenção, modificação e inovação no mix de marketing.

Variáveis	Direcionamento estratégico Táticos	Ações
Produto	Potencializar o mix de produtos e sua abrangência frente ao público-alvo	Encerrar a venda de produtos das linhas masculino e infantil
	Incluir novas linhas para reduzir o impacto da sazonalidade de faturamento	Identificar e ofertar itens para necessidades femininas que ainda não são atendidas, mas podem se encaixar no mix de marketing da Encantu's. Apostas em looks temáticos como peças para festa junina e/ou trajas de Oktoberfest seriam uma das propostas
Praça	Lançar mensalmente ofertas de combos de produtos relacionados e integridades a produtos das novas linhas	A linha fitness pode ter um bom entrante apostando em peças para frio (Casacos/Legue peluciadas) e linha comfy Utilizar um combo de produtos onde fará com que o cliente experimente produtos do mix que ainda não conhecia, em troca de algum desconto ou bônus
	Criar o e-commerce da Encantu's	Investimentos de baixo custo em um site próprio, com atualização do estoque atual e opção de endereço de entrega para clientes
	Aprimorar o delivery do mix de produtos	Viabilizar o delivery das compras feitas pelos canais digitais, tomando a experiência do cliente mais cômoda e confortável
	Criar o conceito de vitrine outside que possa levar a loja para outros lugares	Desenvolver parceria com academia para exposição das peças linhas fitness, onde eles ganham um diferencial (necessária montagem de um plano de recompensa para isso) A mesma proposta pode ocorrer com a linha de acessórios em parceria com alguma loja de vestuário de moda, com mix diferente da Encantu's Firmar parcerias com salões de beleza para exposição/utilização/propaganda dos nossos produtos cosméticos para seus clientes

Variáveis	Direcionamento estratégico Táticos	Ações
Pessoas	Ênfase em treinamento	Pesquisa de atendimento e capacitação quanto à conhecimento quanto à conhecimento do mix de produtos, saber o que ofertar, com o que ofertar, com o que combinar e para qual estratégia de venda recorrer Capacitar os colaboradores para que saibam atender as demandas dos clientes de maneira correta, oferecendo-lhe uma boa experiência. Ter preparado um manual de boa conduta, para que a equipe saiba como agir frente ao cliente nas determinadas situações que serão vivenciadas
	Fidelização no pós-vendas	Praticar o pós-venda humanizado, um exemplo seria pesquisas sobre o atendimento e produtos fazendo o cliente refletir sobre a loja Implementação de um sistema para gerenciamento dos clientes e melhoria na personalização e pós-venda
	Melhorar a comunicação de preços	Comunicação dos valores via redes sociais, como por exemplo: postagem de produtos acompanhados dos preços / Vídeos interativos como "O que posso comprar de Dia dos Pais com 150 reais na Encantu's"
Preço	Estabelecer política de lucro confrontado ao volume de venda	Desenvolver uma política de preço conforme a curva ABC de vendas, onde os produtos mais vendidos terão aplicações de mark-up mais elevados. Quanto maior o volume de vendas, maior deverá ser a % de lucro sobre a mesma, visando assim amenizar os produtos com menor fluxo, e estabelecer uma saúde financeira mais estável para os períodos de sazonalidade
	Política de descontos progressivos alinhado a ação de cashback e de indicação	Desenvolver e utilizar políticas de desconto progressivos, fazendo com que o consumidor tenha vantagens ao adquirir uma maior quantidade de itens do mix de produtos. Ex: a cada 4 unidades do mesmo produto, 3% de desconto. Fazendo assim com que o cliente opte por um maior mix em sua compra, vislumbrando vantagem de ganhar desconto extra. Verificar o efeito de acúmulo com outras ações

Variáveis	Direcionamento estratégicos Táticos	Ações
	Desenvolver e adequar a vitrine de acordo com os eventos e datas festivas ao longo do ano, focando nas tendências em alta no mercado	Desenvolver e adequar a vitrine de acordo com os eventos e datas festivas ao longo do ano, focando nas tendências em alta no mercado
Promover mudança estética da fachada do PDV e de layout interno	Alinhar a fachada à nova identidade visual da marca, demonstrando assim ao público a nova imagem e personalidade da Encantu's	Alinhar a fachada à nova identidade visual da marca, demonstrando assim ao público a nova imagem e personalidade da Encantu's
Expor os produtos com maior venda próximos à entrada da loja, pois dessa maneira os clientes serão atraídos por produtos que são bem aceitos pela clientela da loja		Expor os produtos com maior venda próximos à entrada da loja, pois dessa maneira os clientes serão atraídos por produtos que são bem aceitos pela clientela da loja
Apresentação (Atmosfera)	Fazer adequação no espaço física, demarcando as seções com detalhes na paleta de cores da loja, reforçando a alusão dessa cor à loja na mente do cliente. Exemplo: um laranja mais forte na seção moda praia, e um laranja mais leve, na seção de moda íntima	Fazer adequação no espaço física, demarcando as seções com detalhes na paleta de cores da loja, reforçando a alusão dessa cor à loja na mente do cliente. Exemplo: um laranja mais forte na seção moda praia, e um laranja mais leve, na seção de moda íntima
Marketing sensorial	Escolher para uso uma das essências de aromatizantes que já são vendidas na loja como "cheiro oficial", instigando o público a sempre recordar da Encantu's ao sentir esse cheiro ou parecido	Escolher para uso uma das essências de aromatizantes que já são vendidas na loja como "cheiro oficial", instigando o público a sempre recordar da Encantu's ao sentir esse cheiro ou parecido

Variáveis	Direcionamento estratégico Táticos	Ações
	Apresentação da nova marca para o público	Após alteração da apresentação da loja com a nova marca e conceito, realizar uma reinauguração para apresentação aos clientes Realizar o sorteio de brindes e serviços para quem realizar compras durante a reinauguração
	Designar porcentagem de faturamento para apoiar continuamente a comunicação de marketing	Refazer os brindes atuais/inserir novos com a nova identidade visual da marca, buscando destacar esta mudança ao cliente. (Sacolas, balas, mais brindes como por ex: Espelhos personalizados, entre outros). Destinar 1,5% de faturamento mensal para investimentos e potencialização da divulgação da marca.
Promoção		Criar o programa de fidelização focado no modelo cashback/pontos por compra. Fazendo o cliente entender que ele está tendo vantagem ao comprar na Encantu's. Ex: 2% do valor de cada compra é acumulado, quando o valor atingir R\$80,00 o cliente já pode utilizar o cashback. O percentual pode variar para mais em conjunto com outras promoções durante o ano, chegando até 6% de cashback em ações especiais
	Criar e comunicar o programa de fidelidade/indicação	Os clientes que indicarem, e atraírem um novo cliente ganharão um bônus. Ex: Dobrar a pontuação atual do cashback

Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo Shakouhi, et al (2023), as mudanças no mix podem influenciar diretamente no desempenho da organização. Ou seja, deve ser bem pensado e planejado para que possa trazer os melhores resultados. Acreditamos que a implementação dessas ações propostas ajudará a mudar a visão que os clientes têm da loja, e aproximá-la do posicionamento desejado. Por fim, parcerias e estratégias bem planejadas garantiriam maior visibilidade a Encantu's, pois segundo Sanematsu, Da Silva e Vieira (2016), os esforços de marketing teriam melhor desempenho ajudando na captação de novos clientes.

Notas

1. Organização dos Estados Unidos dedicada a ajudar empresas a pesquisar e conhecer melhor seus clientes.
2. Escala ou modelo em tamanho real de um design ou dispositivo, usado para ensino, demonstração, avaliação de design, promoção e outros fins.

Aplicação

Baseados em uma aplicação prévia do presente caso, propomos algumas sugestões para sua utilização. Esperamos que estas sirvam como um guia útil para outros educadores que desejam implementar este caso em suas aulas, promovendo uma experiência de ensino estruturada e interativa. O caso pode ser aplicado em cinco momentos:

- Preparação do caso: O professor deve incentivar a leitura do caso antecipadamente e oferecer aos estudantes materiais de apoio, como: Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Administração de Marketing* (15ª ed.). Educação Pearson, capítulo 18; e Parente, J., & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia* (2ª ed.). Editora Atlas. Essa leitura prévia é fundamental para que os alunos se familiarizem com o conteúdo abordado no caso, permitindo uma maior conexão entre teoria e prática.
- Formação dos grupos: Dependendo do tamanho da turma, o professor deve organizar grupos com 4 a 6 integrantes. O número mínimo deve ser

respeitado para que cada membro possa assumir os papéis dos personagens e do narrador do caso.

- **Leitura do caso:** Antes de liberar a leitura do caso, o professor deve iniciar esta fase convidando os alunos a assistirem a um vídeo de apresentação disponibilizado em <https://youtu.be/wMY4CdRGFOY>. Isso permitirá um maior envolvimento da turma com a situação real que estão vivenciando. Além de já ter disponibilizado o caso antecipadamente, o professor deve reservar um período adicional de 20 a 30 minutos durante a aula para a leitura. Durante essa leitura, cada aluno deve assumir o papel de um dos três personagens, além do narrador. Essa dramatização visa envolver os alunos e aproximá-los da realidade descrita.
- **Análise do caso:** O professor deve iniciar essa etapa fazendo reflexões sobre o dilema central do caso. Em seguida, deve disponibilizar entre 60 e 120 minutos para que cada grupo responda às questões propostas. Além de entregar as resoluções por escrito, os grupos devem escolher um representante para apresentar as propostas. Nesta etapa, o professor deve circular entre os grupos, sempre incentivando a reflexão sobre o dilema central como direcionador das discussões.
- **Apresentação das resoluções do caso:** Essa etapa pode ser realizada em outra aula ou na mesma em que as resoluções são discutidas. Caso haja disponibilidade de tempo, sugere-se que ocorra em um momento posterior, permitindo que os alunos organizem suas apresentações. Para iniciar o ciclo de apresentações, o professor deve sortear as duas primeiras equipes: uma delas apresenta enquanto a outra debate. Em seguida, a equipe debatedora apresenta seus direcionamentos para a próxima questão, e o professor sorteia entre as demais equipes a próxima a debater. Esse processo deve ser ajustado de acordo com o número de grupos formados na sala, com o professor atuando como moderador das discussões e sempre refletindo sobre o dilema central.

Essa estrutura visa não apenas aprofundar a compreensão do caso, mas também estimular a interação e o engajamento dos estudantes, tornando a experiência de ensino mais dinâmica e envolvente.

Referências

- Amirshenava, S. , & Osanloo, M. (2022) . Planejamento estratégico de usos de terras pós-mineração Uma abordagem semiquantitativa baseada na análise SWOT e na matriz IE. *Resources Policy*, 76, 102585. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102585>
- Campos, ACV (2021). *Caracterização da segmentação dos consumidores do retalho alimentar online: Como adaptar a comunicação ao público-alvo?* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. <http://hdl.handle.net/10400.14/349>
- Cooper, DR & Schindler, PS (2016). *Métodos de pesquisa em administração* (12ª ed.). Livroman.
- Ferrell, OC & Hartline, MD (2017). *Estratégia de marketing* (6ª ed.). Cengage Aprendizagem.
- Jindal, P., Hemmert, G., Lusch, SJ, Sloat, LM, & Verhoef, PC (2020). Resposta do mix de marketing em formatos de varejo: O papel dos tipos de viagens de compras. *Journal of Marketing*, 84(2), 114-132. <https://doi.org/10.1177/0022242919896337>
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Do tradicional ao digital*. Sextante.
- Kotler, P. & Keller, KL (2019). *Administração de marketing* (15ª ed.). Educação Pearson.
- Lamb, CW, McDaniel, CD, & Hair, JF (2018). *MKTG11: Princípios de marketing* (edição do aluno). Cengage Learning.
- Monte, WS & Dantas, AP (2017). Empoderamento e posicionamento de marca: Análise da marca Lola Cosmetics. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 7(3), 18-35. <https://doi.org/10.18696/reunir.v7i3.548>
- Oliveira, M., & Toaldo, AMM (2015). Novos tempos, novas estratégias: Proposta de uma dimensão adicional aos 4 P's para o e-commerce pontocom. *JISTEM -Journal of Information Systems and Technology Management*, 12, 107-124 . <https://doi.org/10.4301/S1807-17752015000100006>
- Parente, J. & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: Gestão e estratégia* (2ª ed.). Editora Atlas.
- Reino, LSS (2019). *Novas configurações textuais do slogan publicitário na contemporaneidade* [Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul].
- Revella, A. (nd). Buyer personas: Como obter insights sobre as expectativas do seu cliente, alinhar suas estratégias de *marketing* e *ganhar mais* negócios. <https://www.buyerpersona.com/wp-content/uploads/2015/02/BuyerPersonas-SneakPeek.pdf>
- Rosenbloom, B. (2015). *Canais de marketing: Uma visão gerencial* . Cengage Aprendizagem.
- Sanematsu, LSA, Da Silva, AR, & Vieira, AM (2016). Relação entre fabricante e varejistas: Um estudo qualitativo comparativo no setor de peças automotivas. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(3), 56-69. <https://doi.org/10.22279/navus.2016.v6n3.p56-69.384>
- Shakouhi, F., Taleizadeh, AA, & Zegordi, SH (2023). Uma cadeia de suprimentos farmacêutica competitiva sob as estratégias de mix de marketing e ciclo de vida do produto com uma demanda estocástica difusa. *Annals of Operations Research*, 324 (1/2), 1369-1397. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04073-5>
- Singla, V., & Sharma, N. (2022). Compreendendo o papel das fontes na vinculação da identidade da marca à percepção da marca. *Corporate Reputation Review*, 25, 272-286. <https://doi.org/10.1057/s41299-021-00127-3>

Thao, NX, & Duong, TTT (2019). Selecionando o mercado-alvo por medidas semelhantes em conjunto fuzzy intuicionista intervalar. *Desenvolvimento Tecnológico e Econômico da Economia*, 25(5), 934-950. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.10290>

Valentin, EK (2001). Análise SWOT de uma visão baseada em recursos. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), 54-69. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501891>

Bibliografias Recomendadas

Dados macroeconômicos site IBGE:

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/luiz-alves/panorama>

Dados de mercado, pesquisas IEMI:

<https://www.iemi.com.br/mercado-brasileiro-de-moda-praia-em-direcao-a-estabilidade/>

Desafios do varejo - Encantu's Loja

Apêndice

Fichamentos das principais teorias estudadas para as notas de ensino.

Título do livro	Ano	Autores	Principais temas
Administração de Marketing, 15a edição	2019	Kevin L. Keller; Philip Kotler;	Estratégias de comunicação de marketing
Canais de Marketing: Uma visão gerencial	2015	Bert Rosenbloom;	Canais de distribuição; Marketing Administração;
Estratégia de marketing, 6a edição	2017	O. C. Ferrell; Michael D. Hartline;	Estratégias de marketing; Comunicação e ação;
MKTG 11: Principles of marketing	2018	Charles W. Lamb; Carl D. Mcdaniel; Joseph F. Hair;	Consumidores; Preferência de Marketing; Canais de distribuição;
Varejo no Brasil	2014	Juracy Parente;	Comércio e marketing varejista; Planejamento empresarial;