

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MIREILLE JANCZYK HEREIBI

ANÁLISE CONCORRENCIAL:
DEPARTAMENTO DE ROUPA SOCIAL MASCULINA DA LOJAS COPPEL

CURITIBA

2013

MIREILLE JANCZYK HEREIBI

ANÁLISE CONCORRENCIAL:
DEPARTAMENTO DE ROUPA SOCIAL MASCULINA DA LOJAS COPPEL

Monografia apresentada ao curso da pós-graduação do MBA em Inteligência de Negócios, setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Didonet

CURITIBA

2013

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido, Jorge, pelo apoio incondicional, pela paciência e pelo carinho de sempre;

À minha orientadora, Simone, pelo acompanhamento deste trabalho, pela colaboração e suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos;

Aos mais que colegas, amigos João Renato e José Fábio, que tornaram as aulas de sexta à noite e sábado de manhã mais prazerosas, compartilharam seus pensamentos e sabedoria comigo, e me deram mais forças para ir até o fim desta jornada.

RESUMO

A linha de roupas sociais masculinas da Lojas Coppel, denominada "Clássico", apresentou resultados insatisfatórios e inexpressivos no ano de 2012, com queda significativa em relação a 2011. Diante deste panorama negativo, observar o mercado externo e o comportamento dos concorrentes pode trazer informações valiosas para guiar o planejamento estratégico. A fim de identificar aspectos sobre a concorrência que auxiliem na definição de estratégias para a reestruturação da linha supracitada, foi realizada uma pesquisa de cunho exploratório em lojas de departamento de vestuário em Curitiba. A pesquisa, realizada através de formulário observacional, comprovou que o mercado de varejo de vestuário na capital paranaense é bastante pulverizado, composto de empresas de estruturas diferentes. Observa-se também que os concorrentes diretos mais competitivos, no formato de loja de departamento, são a Renner e a Riachuelo. Por fim, a pesquisa revelou características e ações sobre os concorrentes diretos da empresa estudada, além de traçar um panorama do cenário atual do segmento.

Palavras-chave: Inteligência Mercadológica. Varejo. Vestuário.

ABSTRACT

Lojas Coppel's social clothing line for men, called "Clássico", presented unsatisfactory sales in the year of 2012, with a substantial decrease compared to 2011. Given these negative results, the examination of the external environment and of the competitors' behavior can provide valuable information for the strategic planning of the company. In order to identify aspects about the competition, an exploratory research was conducted in clothing department stores in Curitiba, Paraná. The research was conducted by the observation method, using forms to collect the data. The findings revealed that the clothing retail sector in the Paraná capital is diversified with companies that present different structures. It was also noted that the most competitive direct opponents, considering only department stores, are Lojas Renner and Riachuelo. Finally, the research has revealed characteristics and actions of the studied corporation's direct competitors, as well as giving an overview of the current men's social clothing sector.

Keywords: Market Intelligence. Retail. Clothing.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - FICHA DE ANÁLISE CONCORRENCIAL UTILIZADA NA LOJAS COPPEL BRASIL	18
QUADRO 2 - RENDA MÉDIA POR PESSOA	25
QUADRO 3 - NÚMERO DE FILIAIS E ANO DA PRIMEIRA INAUGURAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS, ATÉ JUNHO DE 2013	29
QUADRO 4 - TEMPO DE OPERAÇÃO (ANOS) DESDE A INAUGURAÇÃO DA PRIMEIRA LOJA E MÉDIA DE LOJAS INAUGURADAS POR ANO ...	29
QUADRO 5 - VARIEDADE DE PRODUTOS ENCONTRADOS NAS EMPRESAS ESTUDADAS	30
QUADRO 6 - FORMAS DE PARCELAMENTO DAS EMPRESAS ESTUDADAS.....	35
QUADRO 7 - FAIXAS DE PREÇO (EM REAIS) ENCONTRADAS NAS EMPRESAS ESTUDADAS	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	08
1.2 OBJETIVO DO TRABALHO	08
1.2.1 Objetivo geral	08
1.2.2 Objetivos específicos	08
1.3 JUSTIFICATIVA	08
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 CONCORRÊNCIA E ESTRATÉGIA COMPETITIVA	10
2.2 INTELIGÊNCIA DE MERCADO	12
3 METODOLOGIA	16
3.1 TIPO DE PESQUISA	16
3.2 TIPOS DE DADOS	16
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	17
3.4 COLETA DE DADOS	17
3.4.1 Instrumento	18
3.4.2 Estratégia de coleta de dados	21
3.5 ANÁLISE DE DADOS	22
4 O SETOR DE VAREJO NO BRASIL	23
4.1 VAREJO – O SETOR NO BRASIL	23
4.2 A EMPRESA ESTUDADA	26
5 RESULTADOS	28
5.1 CENÁRIO DO SEGMENTO DE ROUPAS SOCIAIS MASCULINAS	28
5.2 PRINCIPAIS CONCORRENTES NO SEGMENTO	31
5.3 AÇÕES UTILIZADAS PELOS CONCORRENTES	31
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICES	42

1 INTRODUÇÃO

A empresa foco desta pesquisa é a Lojas Coppel, uma multinacional mexicana, cujo início das atividades deu-se no ano de 1940. A partir do ano de 2008, a rede expandiu seus negócios para Brasil e Argentina. Sua área de atuação é o varejo para a chamada "classe popular", que abrange as classes econômicas C e D. Com este foco para um público de menor poder aquisitivo, a Lojas Coppel trabalha com crediário próprio, oferecendo ao seu cliente facilidades no cadastro e no pagamento de contas.

Atualmente, a Lojas Coppel comercializa um vasto mix de produtos, divididos entre itens de vestuário e de eletrodomésticos. O departamento de vestuário masculino da Lojas Coppel é dividido em quatro linhas gerais de produtos, conhecidas como estilos de vida: Jovem, Esporte, Casual e Clássico. A linha líder de vendas é o Jovem, com roupas mais informais e modernas, e vendeu 57.221 unidades no total de vendas da empresa em 2012, detendo 45% de participação dentro do Masculino.

Por outro lado, a linha chamada de Clássico, que abrange uma vestimenta formal, vendeu 8.586 unidades, conquistando somente 7% de participação. Trata-se de um resultado inexpressivo para uma rede de loja de departamento que tem como objetivo se tornar referência nacional no seu segmento.

Segundo Czinkota (2011), a empresa que consegue adequar suas estratégias de marketing às mudanças no mercado de forma mais rápida que seu concorrente terá uma vantagem competitiva. Com base nesses dados, existe a necessidade de observar com mais minúcia o departamento Clássico apresentado pelos concorrentes da Lojas Coppel, a fim de diagnosticar possíveis problemas e falhas na gestão e propor melhorias que permitam alcançar um resultado positivo de vendas e maior aceitação do público-alvo.

Utilizando-se da Inteligência de Mercado, a presente pesquisa pretende identificar aspectos sobre os concorrentes que auxiliem na definição de estratégias para a venda do "Clássico" na Lojas Coppel.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Que aspectos do comportamento dos concorrentes podem auxiliar na definição de estratégias para o aumento das vendas de roupa social masculina na Lojas Coppel?

1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo geral

Identificar aspectos sobre o comportamento dos concorrentes que auxiliem na definição de estratégias para o aumento das vendas de roupa social masculina na Lojas Coppel.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar o cenário atual do mercado de roupas sociais masculinas em Curitiba para as classes de renda C e D
- b) Identificar os principais concorrentes da empresa neste segmento
- c) Destacar as ações utilizadas pelos concorrentes para atrair aos consumidores

1.3 JUSTIFICATIVA

Para Lesca e Almeida (1994, p. 69), as empresas que não possuem uma administração estratégica da informação tornam-se presas fáceis para a

concorrência. Atualmente, a Lojas Coppel não possui um departamento ou uma equipe definida de Inteligência de Mercado, de forma que a gestão da informação pode perder, em seu percurso informal, dados importantes para a tomada de decisões e até mesmo para a definição de posicionamento da empresa.

Diante de resultados insatisfatórios de vendas no departamento Clássico Masculino, torna-se notória a necessidade de rever suas estratégias e voltar seu olhar para o ambiente externo, considerando o posicionamento de cada concorrente.

Este estudo busca pesquisar a fundo as ações dos concorrentes e analisar o cenário atual do segmento, propondo um novo formato de pesquisa de mercado que ofereça informações detalhadas e valiosas aos tomadores de decisão. Ao identificar aspectos sobre o comportamento destas outras organizações, visa-se contribuir na definição de estratégias para o aumento das vendas de roupa social masculina na Lojas Coppel.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo se inicia com uma revisão sobre estratégia competitiva, e em seguida discorre-se sobre inteligência de mercado, analisando-se, portanto, os principais alicerces deste trabalho.

A partir das idéias e teorias estudadas, foi dado início à execução da pesquisa a fim de conhecer o cenário atual do mercado de roupas sociais masculinas e identificar os concorrentes.

2.1 CONCORRÊNCIA E ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Segundo Porter (1980), desenvolver uma estratégia competitiva é desenvolver um plano sobre como uma empresa competirá, quais devem ser seus objetivos e o que será necessário para alcançar tais objetivos. Em outras palavras, estratégia competitiva se refere ao(s) plano(s) de ação de uma empresa para posicionar-se no mercado e obter vantagem em relação aos seus concorrentes.

Em um mercado onde há inúmeras empresas, formais e informais, com habilidades e características similares e dispostas a atrair a atenção de um mesmo cliente, é essencial desenvolver competências essenciais, para que a organização mantenha-se sempre à frente de seus rivais. Com as competências essenciais, é possível construir uma vantagem competitiva, que é constituída de uma vantagem distinta, idealmente sustentável, sobre os concorrentes.

Competir em uma economia globalizada exige das empresas constante atenção e monitoramento de seu ambiente externo, além de preocupação com questões como inovação, mudanças na tecnologia e níveis elevados de exigência de clientes.

Para Porter (1980), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. Os dois tipos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividade da empresa, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e foco. A estratégia genérica em

liderança de custo é dada quando a empresa concentra seus esforços na eficiência produtiva e aprimoramento de processos, além de redução de gastos e investimentos mínimos. Como resultado, tem-se preços atrativos ao consumidor. A estratégia em diferenciação faz com que a empresa invista mais em imagem, identidade visual e principalmente reconhecimento do produto, oferecendo diferenciais ao consumidor. Como se trata de produtos únicos, os preços podem ser altos para o consumidor. Já a estratégia competitiva de foco consiste em fazer um recorte de um alvo, e atender às suas necessidades específicas.

Embora não seja impossível, a adoção simultânea das estratégias de menor custo e de diferenciação é difícil, pois obter um desempenho, qualidade ou serviço excelente é normalmente mais oneroso do que buscar ser apenas comparável aos concorrentes, em tais atributos (PORTER, 1980).

Nos setores têxtil e de vestuário podem ser identificadas quatro estratégias competitivas genéricas: volume, especialização, produtividade, e fragmentação ou moda (IPT¹, 1992, *apud* CARVALHO; SERRA, 2000, cap. 4). Estas estratégias podem ser consideradas tanto para indústria quanto para comércio.

A estratégia baseada no volume, comum em redes departamentais com várias filiais, consiste na compra de produtos em larga escala, com baixo nível de inovação, dispondo de grande quantidade de um mesmo produto no ponto de venda. Essa estratégia reduz os custos significativamente, pois com o grande volume obtém-se poder de barganha com o fornecedor, que também terá uma produção de baixo custo. Porém, existe o risco de receber muito mais do que será vendido, comprometendo o estoque e o giro de produtos da empresa.

A especialização consiste na produção e venda de uma pequena variedade de modelos, aumentando o foco em aspectos específicos e também na inovação do produto.

A estratégia em produtividade tem como foco o tempo, volume e custo de produção, assemelhando-se, portanto, à estratégia de custo de Porter apresentada anteriormente.

Por fim, a estratégia de fragmentação (ou moda) enfatiza a concepção do produto, visando à produção de itens não padronizados, e com alto valor agregado,

¹ INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS (IPT). **Inovação e informação no setor de confecções**. São Paulo: IPT/DEES/APAT, 1992.

o qual, no entanto, tem um tempo de apreço muito breve (IPT², 1992, *apud* CARVALHO; SERRA, 2000, cap. 4). Ou seja, em um curto espaço de tempo, o valor percebido tende a decrescer. O produto tem alto valor de inovação e é oferecido em quantidades limitadas, o que permite uma lucratividade mais elevada. As empresas que adotam esta estratégia competitiva procuram diferenciar ao máximo seus produtos, possuir rapidez de resposta aos sinais do mercado, além de incentivar a criatividade e inovação de produto.

2.2 INTELIGÊNCIA DE MERCADO

Drucker (1997) afirma que "proximidade aos mercados e uma certa 'intuição' de mercado tornaram-se decisivas" (p. 102) para o sucesso das empresas. Ou seja, conhecimento do mercado global e também do mercado em que se atua são fundamentais para a tomada de decisões estratégicas. Partindo deste conceito, Inteligência de Mercado (IM) é a transformação de dados em informação e, principalmente, em conhecimento para como a empresa se posicionará ante seus concorrentes.

Edin *et al* (2011) afirmam que a Inteligência de Mercado ajuda as organizações a compreender seu ambiente de negócios, competir com êxito neste ambiente, e ter o crescimento como resultado.

O sistema de Inteligência Mercadológica consiste em coletar, analisar e gerenciar informação para a tomada de decisão, monitorando e estudando o ambiente competitivo. As situações de tomada de decisão que mais necessitam da inteligência mercadológica são: oportunidades de mercado, estratégias de penetração e métricas de desenvolvimento de mercado (CAMALIONTE E FONTES, 2011).

Para Camaliente e Fontes (2011), como função dentro de uma empresa, a Inteligência de Mercado nem sempre corresponde a um setor específico, e nem mesmo ocupa um lugar determinado na hierarquia corporativa. Em muitas

² INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS (IPT). **Inovação e informação no setor de confecções**. São Paulo: IPT/DEES/APAT, 1992.

organizações, cada departamento se utiliza da Inteligência de Mercado separadamente, de acordo com as suas necessidades específicas.

A Inteligência de Mercado baseia-se principalmente em quatro alicerces: código de ética de seus profissionais, ciclo de inteligência mercadológica, processo de identificação das necessidades dos usuários de inteligência e os avisos antecipados (CAMALIONTE E FONTES, 2011). É fundamental que o processo de coleta e análise de informações seja absolutamente ético. Para garantir a conduta legal dos profissionais de Inteligência de Mercado, a SCIP (*Strategic and Competitive Intelligence Professionals*) estabeleceu um código de ética.

Lesca e Almeida (1994, p. 67) elaboraram três hipóteses consideradas como postulados para a Inteligência de Mercado:

H1: As empresas que desenvolvem suas competências na gestão da informação de maneira eficaz fazem parte de um grupo seletivo de empresas de melhor desempenho. Estas empresas dominam a concorrência;

H2: É possível demonstrar que as empresas que não possuem uma administração estratégica da informação, passam por um processo de degradação de desempenho e se tornam presas fáceis para a concorrência;

H3: As empresas conseguem melhorar significativamente seu desempenho desenvolvendo um processo de administração estratégica da informação, e desta forma obter vantagem competitiva.

Dentre as ferramentas utilizadas pela Inteligência de Mercado, a mais utilizada é a análise SWOT, seguida por ferramentas financeiras e análise de cenários de tendências. Também é muito utilizado o *benchmarking*, que consiste em buscar as melhores práticas e os melhores processos, que conduzam a um desempenho superior (CAMALIONTE E FONTES, 2011).

A técnica predominante, análise SWOT (sigla em inglês), analisa as forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) de uma empresa, estudando assim a competitividade da organização. As forças e fraquezas referem-se a atributos internos da organização, sobre os quais esta tem total controle. Já as ameaças e oportunidades observam o ambiente externo à empresa (CAMALIONTE E FONTES, 2011).

Outra técnica utilizada é o desenvolvimento de cenários e identificação de tendências. O desenvolvimento de cenários futuros permite que se considerem

inúmeros fatores (internos e externos) que possam afetar a empresa, e com isso sejam construídos dois ou três cenários de futuros prováveis. Com isso é possível avaliar riscos e probabilidades ambientando-se em um futuro verossímil, e tomar decisões importantes para a organização. Segundo Camaliente e Fontes (2011), existem duas abordagens de previsão ambiental: a projetiva e a prospectiva. A previsão projetiva projeta o futuro com base em dados atuais e passados. Já na abordagem prospectiva são prospectadas condições de contextos futuros.

Também é utilizado o *benchmarking* competitivo, baseado em identificar as melhores empresas em determinados processos que sejam relevantes à própria organização, observando assim o que pode ser melhorado ou até mesmo se é necessário trocar totalmente um processo (CAMALIONTE E FONTES, 2011).

Para Kotler e Keller (2000), para identificar concorrentes, pode-se considerar quatro níveis distintos de concorrência:

- a) De marca: são oferecidos produtos e serviços similares para o mesmo público alvo, a preços compatíveis;
- b) Industrial: é fabricado o mesmo tipo de produto, independente do posicionamento da empresa;
- c) De forma: as empresas buscam atender a uma mesma necessidade;
- d) Genérica: qualquer organização que dispute a atenção do consumidor e uma parte de seu orçamento é considerada como concorrente.

Como se trata de uma atividade diretamente relacionada a informação e coleta e banco de dados, é impossível falar de Inteligência de Mercado sem mencionar a tecnologia da informação e sistemas de informação. Segundo Parente (2010, p. 134), a informação de marketing é composta por três fontes: sistema interno de dados, sistema de inteligência de mercado e sistema de pesquisa de mercado. Este último consiste em observação, experimentos, pesquisa qualitativa e levantamento por entrevistas. O primeiro sistema baseia-se em dados secundários internos, ou seja, que já foram obtidos anteriormente. Trata-se de registros dos consumidores, relatórios, pesquisas de mercados já realizadas, etc. O sistema de inteligência de mercado também utiliza dados secundários, porém obtidos de fontes externas. "Para manter os tomadores de decisão da empresa atualizados, o sistema de inteligência de mercado deve ser capaz de monitorar o desenvolvimento diário da concorrência e acompanhar os indicadores de mercado que afetam o comportamento do consumidor" (PARENTE, 2010, p. 137). Os dados externos

podem ser encontrados em revistas especializadas, serviços de empresas de pesquisa, associações comerciais, etc.

A Inteligência de Mercado não apenas aponta os pontos aos quais a empresa deve prestar atenção, mas também oferece ferramentas para monitorá-lo, sendo portanto um diferencial para a corporação se posicionar com destaque no ambiente externo. Assim, pode-se dizer que a IM exerce para as empresas um papel fundamental, fornecendo informações estratégicas para a tomada de decisão em um ambiente cada vez mais competitivo e estratégico.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia que foi utilizada para atingir os objetivos do presente trabalho, expondo os meios e instrumentos de coleta de dados, além dos métodos utilizados para análise posterior.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa aplicada com o objetivo de identificar os aspectos sobre o mercado varejista no segmento de vestuário masculino na região de Curitiba, no Paraná, auxiliando na definição de estratégias para a venda de roupa social na Lojas Coppel.

Sua natureza é exploratória-descritiva, visando ajudar a compreender a situação-problema e "definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes de poder desenvolver uma abordagem" (MALHOTRA, 2006, p. 99). Dentro da pesquisa descritiva, é comum utilizar questionários, entrevistas etc. para explorar o cenário estudado e obter mais dados.

3.2 TIPOS DE DADOS

Ao desenvolver um plano de pesquisa para orientar a coleta de dados, pode-se dividir as informações obtidas em dados primários e secundários.

Dados primários são aqueles que estão sendo coletados pela primeira vez, pelo próprio pesquisador. Seu propósito é atender a necessidades específicas de uma determinada pesquisa (MATTAR, 2011).

Já os dados secundários caracterizam-se por já terem sido obtidos em algum momento anterior, e muitas vezes já foram inclusive tabulados, analisados, e estudados, e estão à disposição dos interessados.

Na presente pesquisa, os dados primários foram coletados através de formulários observacionais, obtidos em visitas às lojas físicas e virtuais dos concorrentes selecionados. Os dados secundários, por sua vez, consistiram em informações obtidas de pesquisas de mercado realizadas anteriormente por empresas especializadas, relatórios de vendas e desempenho da empresa em estudo e indicadores internos informados por sistemas ERP, entre outros.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Nesta pesquisa, o universo abordado é o varejo de vestuário em Curitiba, concentrando-se em lojas de redes de departamentos focadas nas classes econômicas C e D da população.

O varejo de vestuário no Brasil é muito fragmentado, de forma que, além dos concorrentes formais, com o mesmo formato de organização, também existem muitas outras empresas, dos mais variados portes. Para este estudo, foram escolhidas empresas com formatos similares ao da Lojas Coppel: lojas de departamentos de vestuário.

Os concorrentes analisados são seis: Lojas Renner, Havan, Pernambucanas, Riachuelo, Sul Center e Millenium. A Marisa, que é uma das maiores redes de departamento de vestuário no Brasil, não foi estudada nesta pesquisa, pois seu foco é moda feminina. A C&A, outra grande varejista que atua no mercado brasileiro, também não foi analisada, uma vez que anunciou recentemente que está fazendo um reposicionamento de mercado (GARCIA; GRACIOSO, 2001), tendo como público-alvo as classes A e B, distanciando assim a sua similaridade com a Lojas Coppel.

3.4 COLETA DE DADOS

A seguir são apresentadas as ferramentas que foram utilizadas como apoio para a coleta de dados.

3.4.1 Instrumento

O objeto estudado é a linha de vestuário social masculino. Na Lojas Coppel, o departamento Masculino não abrange peças íntimas, calçados e acessórios, de forma que os produtos analisados foram camisa, calça e traje. Este último consiste no conjunto de calça social e paletó, comumente chamado de "terno". Vale lembrar que a definição de terno se refere ao conjunto de três peças (calça, paletó e colete), enquanto a denominação correta para o conjunto de duas peças é "traje". Os concorrentes frequentemente aplicam o nome "terno" erroneamente.

Para a obtenção dos dados primários, foi utilizado um formulário observacional, que foi aplicado nos concorrentes diretos da Lojas Coppel. A elaboração da estrutura do formulário e de seu conteúdo partiu inicialmente da definição da informação necessária a ser obtida para análises posteriores.

Atualmente, a análise concorrencial aplicada na Lojas Coppel conta com o formulário apresentado no Quadro 1.

	Coppel	Concorrente #1	Concorrente #2	...
1. Life Style				
2 Exibição/Visual Merchandising				
3. Marcas Próprias				
4. Grandes Marcas				
5. Profundidade				
6. Variedade				
7. Faixas de preço (por produto)				
8. Formas de pagamento				

QUADRO 1 - FICHA DE ANÁLISE CONCORRENCIAL UTILIZADA NA LOJAS COPPEL BRASIL
 FONTE: LOJAS COPPEL

A seguir, apresenta-se a descrição detalhada dos itens observados:

a) Concorrente: são listados todos os possíveis concorrentes, que variam de acordo com a abrangência da análise. Pode-se considerar como concorrentes as empresas com modelo semelhante à loja como um todo (varejo popular, oferecendo linhas de produtos de diversos segmentos), varejistas de segmentos separados (vestuário e moda ou eletrodomésticos), ou empresas de com linhas específicas de um único departamento (somente moda feminina, por exemplo).

b) Divisão por lifestyles: observa-se aqui como cada loja subdivide seus departamentos. Nas varejistas de moda e vestuário, é comum a divisão por estilos de vida – tendência iniciada pela Lojas Renner, com o slogan "você tem um estilo, a Renner tem todos". A divisão pode ser feita também por faixa etária ou por tipo de produto, dentre outras separações. A lojas Coppel também faz sua classificação por estilos de vida, e por isso é pertinente anotar quais são as categorias adotadas pelos concorrentes.

c) Exibição/Visual Merchandising: neste quesito, é observado como cada varejista organiza o seu ponto de venda, e se há uma preocupação forte com a forma da exibição dos produtos. Geralmente, ela está relacionada com a divisão de produtos e estilos mencionados acima.

d) Marcas próprias: cada vez mais as varejistas de moda estão tentando fortalecer o próprio nome, ao invés de ser conhecida como uma loja multimarcas. Dessa forma, as empresas compram os produtos de seus fornecedores costumeiros, mas na etiqueta aparece o nome ou marca registrada da própria loja.

e) Grandes marcas: visa reconhecer se o concorrente, mesmo que adote a prática do *Private Label*, mantém parceria com fornecedores renomados.

f) Profundidade: chama-se assim a quantidade de um mesmo produto disponível na área de vendas. Utiliza-se esse aspecto para observar como é a compra da grade (quantidade por tamanho da peça de roupa) e também como é a distribuição para as filiais.

g) Variedade: ao contrário do item acima, que contabiliza a quantidade de peças de um mesmo produto, ao observar a variedade anota-se a quantidade de modelos diferentes disponíveis no ponto de venda.

h) Faixas de preço (por produto): este item pode ser desdobrado em vários, variando de acordo com as linhas estudadas. Anota-se qual o menor e qual o maior preço cobrado em cada linha de produto (calças no "Clássico", por exemplo).

i) Formas de pagamento: considerando-se que a Lojas Coppel busca ter como diferencial o seu crediário, é fundamental observar como as outras redes trabalham nesse sentido. Aqui observa-se tanto o crediário próprio, quanto as outras opções de pagamento que existirem na empresa.

Baseando-se nesse formulário, foi proposto um novo modelo (Apêndice 1) a ser utilizado nessa pesquisa, acrescentando outros aspectos além dos já listados.

Os itens observados no modelo deste estudo são descritos abaixo. Os aspectos que são mantidos do formulário anterior possuem a mesma descrição já citada.

a) Concorrente: nome fantasia e razão social da empresa.

b) Informações básicas: apresentação geral da empresa.

- Histórico: breve resumo da história da empresa.

- Sede: localização (cidade) da sede.

- Público-alvo: para quem o concorrente comercializa seus produtos.

- Produtos vendidos: mix de produtos do concorrente.

- Quantidade de lojas: total de filiais da rede até o momento.

- Padrão de localização das lojas: em que tipo de região ficam as lojas.

- Horário de funcionamento: horário das lojas visitadas.

- Atendimento pessoal: modelo de atendimento dos funcionários da rede.

- Endereço na internet: website da empresa.

- Possui e-commerce: observa se a empresa também possui loja virtual.

c) Loja física: informações obtidas nas lojas físicas.

- Divisão por lifestyles: conforme formulário inicial.

- Trabalho de Visual Merchandising: conforme formulário inicial.

- Marcas próprias: conforme formulário inicial.

- Marca por lifestyle: verifica se as marcas pertencem a estilos pré-estabelecidos.

- Grandes marcas: conforme formulário inicial.

- Crédito padrão: observa as formas de pagamento utilizadas.

- Crédito promocional: formas de pagamento temporárias, de ocasião.

- Slogan: frase principal utilizada pela empresa.

- Mídias utilizadas: observa quais as formas de publicidade e propaganda da rede.

- Catálogo próprio: observa se o concorrente produz catálogos anunciando seus produtos.

d) Análise por produto: nesta categoria são observados alguns aspectos dos produtos estudados em dois momentos: na loja física e na loja virtual.

- Profundidade: conforme formulário inicial.

- Variedade: conforme formulário inicial.

- Faixa de preços: conforme formulário inicial.

e) Loja virtual: verifica atributos específicos da loja virtual dos concorrentes.

- Classificação dos produtos: como os produtos são divididos e categorizados no website.

- Preços iguais à loja física: verifica se os preços oferecidos são os mesmos encontrados em lojas físicas.

- Crédito padrão: observa as formas de pagamento utilizadas.

- Crédito promocional: formas de pagamento temporárias, de ocasião.

- Segurança: quais são os selos de segurança para compra pela internet.

3.4.2 Estratégia de coleta de dados

Foram visitadas lojas físicas e virtuais de concorrentes, a fim de observar diversos aspectos das redes. As visitas foram realizadas entre 20 de maio de 2013 e 29 de junho de 2013, de forma não consecutiva, durante dias úteis e sábados, totalizando 21 dias de pesquisa de campo. Foram visitadas lojas de rua, evitando *shopping centers*, cujo público-alvo é diferenciado. Foi escolhida uma filial de cada rede para análise, considerando concorrência e a própria Lojas Coppel, conforme os endereços abaixo:

Lojas Coppel: Rua XV de Novembro, 528 - Curitiba/PR

Havan: Rua Orestes Camilli, 91 - Curitiba/PR

Millenium: Av. Winston Churchill, 2381 - Curitiba/PR

Pernambucanas: Praça Tiradentes, 554 - Curitiba/PR

Renner: Rua XV de Novembro, 387 - Curitiba/PR

Riachuelo: Praça Tiradentes, 616 - Curitiba/PR

Sul Center: Rua Riachuelo, 62 - Curitiba/PR

No ambiente virtual, foram feitas visitas diárias para verificar possíveis alterações nas informações obtidas, como faixas de preço, por exemplo. Além das informações de lojas virtuais (dos concorrentes que possuem *e-commerce*), também foi possível encontrar informações para a pesquisa a partir das páginas de relações com investidores, nas quais a empresa deve se apresentar e dispor do maior

número de dados internos possível. As redes com capital aberto que disponibilizam informações para investidores são a Renner e a Riachuelo.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa de administração envolve muito mais do que números e estatísticas. Segundo Hair *et al* (2005), uma boa pesquisa é o resultado de uma abordagem cuidadosa e minuciosamente elaborada, à parte de ter sido por um método qualitativo ou quantitativo.

O objetivo de análises quantitativas é "identificar, examinar, comparar e interpretar padrões e temas" (HAIR *et al*, 2005, p. 281). Tirar conclusões destas análises envolve decidir o que os padrões observados significam e como eles podem ajudar a responder as questões da pesquisa (p. 286).

Todos os dados obtidos na pesquisa de mercado foram anotados em formulários, sendo um formulário para cada empresa, inclusive para a Lojas Coppel. Esta foi analisada de forma igual aos concorrentes selecionados, viabilizando uma comparação completa e integral dos dados. A partir das notas de pesquisa, foram feitas planilhas tabulando os dados quantitativos e qualitativos, sendo que estes são predominantes em relação àquele. A partir das notas também foram feitas novas anotações comparando os itens observados, além de cruzar as informações com o objetivo de estabelecer relações entre os resultados apresentados.

Antes de apresentar os resultados, o próximo capítulo faz uma introdução ao setor de varejo no Brasil e à empresa objeto deste trabalho.

4 O SETOR DE VAREJO NO BRASIL

Para a organização dessa pesquisa, o presente capítulo se inicia com uma análise geral sobre o setor que será estudado: o varejo brasileiro. Além disso, é feita uma breve apresentação sobre a empresa estudada, a Lojas Coppel.

4.1 VAREJO – O SETOR NO BRASIL

O segmento varejista é responsável pela intermediação entre os produtores e os consumidores finais, tornando mais eficiente a troca entre ambos (CHURCHILL, 2003). Segundo Czinkota (2011, p. 330), "o varejo consiste da atividade final e dos passos necessários para colocar mercadorias produzidas em outros lugares nas mãos do consumidor ou para prestar serviços ao mesmo".

A importância do varejo está no fato de ser o contato direto com o cliente final, ou seja, o público-alvo de seus fornecedores, seja pela venda de produtos ou serviços. Sua importância pode ser percebida quando Czinkota (2011, p. 331) afirma que "as nações que têm tido maior progresso econômico e social foram aquelas com um setor varejista forte". Segundo Mattar (2011, p. 46), "além do grande impacto na economia, o varejo exerce papel fundamental na distribuição de produtos e serviços". As vantagens de se ter um varejista, ao invés de trabalhar com vendas direto do produtor, são a maior opção de produtos e fornecedores, maior qualidade de atendimento, maior facilidade de acesso, além de criar uma experiência de compra para o consumidor.

Os varejistas podem oferecer a experimentação ou degustação de seus produtos, seja em lojas físicas, em visitas de revendedores em domicílio ou até mesmo virtualmente, possibilitando o contato com serviços ou produtos digitais.

As empresas de varejo podem ser divididas em duas principais categorias: se suas vendas são concentradas em lojas físicas ou não. Segundo Czinkota (2011), as lojas físicas podem ser classificadas em seis tipos: lojas de departamentos, lojas de especialidades, supermercados, supercentros, especialistas por categoria e lojas de conveniência.

As lojas de departamento são aquelas onde há muitos compostos de produto, cada um com diversas linhas, com grande profundidade em cada uma. Geralmente, são de grande escala, formando grandes redes com diversas filiais. Sua gama de produtos não é especializada em um alvo específico, e sim, generalista. "As lojas de departamentos oferecem muitos serviços aos clientes, como vendedores bem-informados e solícitos, serviços de entrega e embalagem, políticas liberais para devoluções e cartões de crédito próprios" (CZINKOTA, 2011, p. 332). Aproximadamente na década de 1940, surgiu uma modalidade nova, que são as lojas de departamento de descontos. Essas lojas, como a Lojas Coppel, se diferenciam por oferecer preços mais baixos do que os apresentados pelas lojas de departamento convencionais.

Quanto ao varejo sem a utilização de lojas físicas, existem diversas técnicas de vendas que oferecem alternativas aos consumidores, geralmente com mais comodidade. São inúmeras as modalidades, sendo basicamente constituídas pela venda direta (pessoalmente), pelo correio ou eletronicamente (CZINKOTA, 2011). Segundo Churchill (2003), o marketing direto consiste em venda direta ou pessoal, quando um vendedor ou representante de vendas se dirige até o consumidor e faz demonstrações do produto; mala direta, feita por correio; telemarketing, por meio de telefonemas; anúncio para resposta imediata, que pode ser transmitida por rádio, televisão, jornal ou revistas; marketing on-line, através de conexão com a internet; e marketing direto integrado, combinando diferentes modalidades de marketing direto para aumentar a eficácia das ações.

No presente trabalho, o foco é em lojas físicas, mais especificamente lojas de departamentos de descontos.

No Brasil, o varejo tem crescido exponencialmente nos últimos anos.

"Com um volume anual de vendas superior a R\$ 100 bilhões, compreendendo cerca de um milhão de lojas, e representando mais de 10% do PIB brasileiro, as atividades varejistas desempenham um papel de relevante importância no cenário econômico do Brasil"

(PARENTE, 2010, p. 50)

De acordo com pesquisa realizada pelo IDV (Instituto de Desenvolvimento do Varejo), este é o segundo setor que mais empregou funcionários formais em

2010 (quase 6,5 milhões de pessoas), ficando atrás do segmento de Administração Pública Direta e Autárquica (8,7 milhões). Alguns fatores para o crescimento do varejo, conforme informado na página de Relação com Investidores da rede Lojas Marisa, são "a forte recuperação da economia brasileira nos últimos anos, o aumento da oferta de crédito ao consumo, diminuição das taxas de juros, a expansão da massa de salários reais e o aumento do emprego formal." (LOJAS MARISA, 2013).

Já o varejo de moda terminou 2012 com um crescimento de 13,38% na quantidade de lojas em comparação a 2011, segundo a ABVTEX (Associação Brasileira do Varejo Têxtil), empregando diretamente 385.940 pessoas. Em 2010, de acordo com a Pesquisa Anual de Comércio do IBGE, o vestuário deteve 22% do setor de varejo, sendo o maior empregador (18,3%), ocupando 1,3 milhão de pessoas.

CLASSE	% DA POPULAÇÃO	RENDA MÉDIA POR PESSOA	
		DE	ATÉ
A1	1%	R\$ 9.733,47	acima
A2	4%	R\$ 6.563,73	R\$ 9.733,46
B1	9%	R\$ 3.479,36	R\$ 6.563,72
B2	15%	R\$ 2.012,67	R\$ 3.479,35
C1	21%	R\$ 1.194,53	R\$ 2.012,66
C2	22%	R\$ 726,26	R\$ 1.194,52
D	25%	R\$ 484,97	R\$ 726,25
E	3%	R\$ 276,70	R\$ 484,96

QUADRO 2 - RENDA MÉDIA POR PESSOA
FONTE: CCEB (2013)

O público-alvo da Lojas Coppel, considerando a estratificação apresentada pelo Critério de Classificação Econômica Brasil (CCEB), elaborada pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP), consiste nas classes econômicas C e D (Quadro 2). Essa população é caracterizada, principalmente, por uma renda média mensal familiar de R\$ 484,97 a R\$ 2.012,66 por pessoa.

Esse público tem ganhado cada vez mais atenção do governo e principalmente das empresas, que estão adaptando seus produtos e até mesmo expandindo suas linhas para atender a esta nova demanda. "Recentemente, as famílias de Classe C e D têm aumentado seu poder de compra devido a diversos fatores, entre eles, a uma menor taxa de inflação, à redução da taxa de desemprego, ao aumento do crédito pessoal e a uma política governamental de

inserção social. Conseqüentemente, o setor varejista tem focado cada vez mais em conquistar as famílias de menor renda" (LOJAS MARISA, 2013).

O varejo de vestuário brasileiro tem uma grande barreira no seu crescimento, devido ao alto nível de informalidade do setor. Segundo o presidente da rede Riachuelo, Flávio Rocha, há duas dificuldades que o varejo busca vencer: os altos custos no Brasil e, por consequência desta, a informalidade (BARROS, 2013). A alta carga tributária inibe pequenas e médias empresas de formalizar seu negócio. De acordo com a Lojas Marisa, mesmo mantendo-se informais, pequenas empresas e lojas varejistas locais conseguem competir diretamente com grandes redes, por se adaptarem às preferências locais com maior flexibilidade. Principalmente quando se trata das classes C e D, de menor poder aquisitivo, as empresas menores vencem a sua concorrência, pois, sem observar o fiel cumprimento de leis fiscais, trabalhistas e previdenciárias, praticam conseqüentemente preços mais baixos.

Devido à grande variedade de concorrentes, pequenos e grandes, formais e informais, o setor do vestuário no Brasil é extremamente fragmentado. Atualmente, segundo a Lojas Riachuelo (2013), os principais *players* no mercado nacional são Renner, Marisa, Riachuelo e C&A, obtendo no total somente 10% do *marketshare*.

4.2 A EMPRESA ESTUDADA

A Lojas Coppel é uma rede de departamentos mexicana, fundada em 1940. Na época, foi inaugurada como uma pequena loja de presentes cuidada pela família Coppel, abrindo sua segunda loja após três anos.

"O Sr. Enrique [Coppel Tamayo, fundador] dizia que ele analisava muito a concorrência, observava suas ações e copiava as coisas que eles faziam bem, e assim foi melhorando o seu negócio. Logo abriu uma 3ª e 4ª loja, até chegar em sete lojas em uma mesma cidade. Sentia que ali havia mercado e coisas por melhorar ao atender a seus Clientes, não necessitava expandir a uma outra cidade. Além disso, cada loja lhe trazia uma clientela nova."
(LOJAS COPPEL, 2001)

Seu principal foco é a facilidade de crédito para famílias de classe baixa (C e D), sendo que até então não havia programas de crediário no México.

Com o tempo, ganhou espaço no mercado e mudou sua estrutura, tornando-se uma rede de departamentos. Em 1970 já era o principal vendedor de móveis da cidade e decidiu ingressar ao mercado de roupas. Em 1980, a Lojas Coppel contava com 11 lojas, em 1990 já possuía 30 unidades e em 2000 já eram mais de 100.

Atualmente com aproximadamente 900 lojas distribuídas por todo o México, a família Coppel viu a necessidade de expandir seus negócios, e buscou mercados potenciais na América do Sul, assim escolhendo a Argentina e o Brasil para as novas inaugurações. No Brasil, as primeiras lojas foram inauguradas em 2010, uma em Curitiba e outra em São José dos Pinhais (região metropolitana de Curitiba), e até o final de 2012 totalizavam oito lojas, todas no Paraná. Na Argentina, são nove lojas, todas na região de Buenos Aires. O plano de expansão da rede no Brasil prevê a abertura de mais seis lojas em 2013. A loja tem como slogan “Tudo no mesmo lugar e fácil de comprar”, oferecendo variadas linhas de produto, sendo: roupas, acessórios, calçados, brinquedos, perfumaria, lar, móveis, eletrônicos, eletrodomésticos, automotivos, cuidados pessoais, artigos esportivos, informática e utilidades domésticas.

As redes de concorrentes são muitas também, pois como são diferentes linhas de produtos, diversas lojas se enquadram como concorrente em alguma situação. Por exemplo, considerando-se uma loja de departamentos em sua totalidade, assemelham-se à Lojas Coppel a rede Pernambucanas e a rede Havan, que também oferecem linhas de vestuário e têxteis além de linhas de eletrodomésticos. Considerando-se cada segmento, surgem outras redes concorrentes, como a Andaraki competindo diretamente na linha de Calçados. Na categoria de vestuário, os principais concorrentes são a Lojas Renner, Marisa, Havan, Millenium, Sul Center, C&A, Pernambucanas e Riachuelo.

5 RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados para o presente trabalho.

Com os dados coletados sobre as redes de departamento de vestuário em Curitiba/PR, a seguir são apresentados comentários sobre os padrões encontrados, de acordo com os tópicos observados, e como esses padrões podem influenciar o mercado de varejo.

5.1 CENÁRIO DO SEGMENTO DE ROUPAS SOCIAIS MASCULINAS

Para compreender melhor o ambiente externo da Lojas Coppel, estuda-se aqui o cenário deste mercado de roupas sociais masculinas para as classes econômicas C e D. A partir dos dados coletados através de formulário observacional sobre a Lojas Coppel e seus concorrentes, notou-se que o segmento em Curitiba é pouco explorado, sendo que o maior sortimento de produtos é oferecido por lojas especializadas.

Conforme já mencionado, o varejo de vestuário no Brasil é muito pulverizado, de forma que, além dos concorrentes estudados neste trabalho, também existem muitas outras empresas, de diferentes portes. Trata-se de variados perfis que, mesmo não sendo concorrentes diretos da Lojas Coppel, entram como players para atrair o mesmo consumidor.

A maioria dos concorrentes tem sua sede em São Paulo/SP, como Pernambucanas, Renner e Riachuelo. Dois concorrentes, Millenium e Sul Center, ficam na Grande Curitiba, e a rede Havan está localizada em Brusque, estado de Santa Catarina.

Grande parte dos fornecedores da Lojas Coppel localizam-se nos estados de São Paulo e Santa Catarina, de modo que os concorrentes sediados nesses estados possuem vantagem em questão de custos (menos viagens ou viagens mais próximas, fretes mais baixos, maior acompanhamento de produção e qualidade). Com custos menores, esses concorrentes conseguem também ter preços de venda

mais atrativos. Outra vantagem que afeta o custo final do produto é o volume de compra. Ou seja, quanto mais lojas uma rede tem, maior a quantidade a ser comprada e por consequência maior o poder de negociação imposto sobre o fornecedor.

No quadro 3, apresenta-se a quantidade de lojas que cada rede têm em atividade até junho de 2013.

Empresa	Filiais	Fundação
Lojas Coppel	9	2010
Sul Center	9	1993
Millenium	24	1985
Havan	53	1986
Riachuelo	178	1947
Renner	193	1922
Pernambucanas	295	1908

QUADRO 3 - NÚMERO DE FILIAIS E ANO DA PRIMEIRA INAUGURAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS, ATÉ JUNHO DE 2013
FONTE: O AUTOR

As empresas estabelecidas em São Paulo são as que possuem mais filiais, enquanto as paranaenses têm a menor quantidade de lojas. Tanto a Millenium quanto a Lojas Coppel possuem, atualmente, lojas somente no estado do Paraná. As demais lojas ocupam a região Sul, além de outras regiões do país.

No quadro 4, é apresentada uma relação entre o tempo de funcionamento das empresas e a quantidade de lojas inauguradas, estabelecendo uma média de inaugurações por ano.

Empresa	Tempo de operação	Inaugurações por ano
Lojas Coppel	3	3,0
Sul Center	20	0,5
Millenium	28	0,9
Havan	27	2,0
Riachuelo	66	2,7
Renner	91	2,1
Pernambucanas	105	2,8

QUADRO 4 - TEMPO DE OPERAÇÃO (ANOS) DESDE A INAUGURAÇÃO DA PRIMEIRA LOJA E MÉDIA DE LOJAS INAUGURADAS POR ANO
FONTE: O AUTOR

Pode-se observar no Quadro 4 que a Pernambucanas é a rede mais antiga e também aquela com mais filiais, enquanto a Lojas Coppel tem a fundação mais

recente, e o mesmo número de lojas que a Sul Center. Segundo este panorama, a Lojas Coppel é a empresa com maior média de inaugurações por ano desde o seu início.

Em todas as redes, foi perceptível a pequena participação do Clássico em comparação com outros segmentos dentro das lojas. Em geral, trata-se da menor área, com pouca variedade e poucas opções. As empresas dão mais ênfase a produtos de moda e peças de vestuário que não tenham seu uso tão específico como é o da roupa formal.

O Clássico é um segmento do vestuário masculino pouco explorado em todos os concorrentes, sendo que em algumas redes a oferta de modelos é ínfima. Para esta pesquisa, não foram observados os produtos em liquidação (remarcados), pois são ponta de estoque e saldo de coleções anteriores.

No quadro 5, é apresentada a oferta de modelos e quantidade de produtos de cada modelo (profundidade) da concorrência. As redes Sul Center, Millenium e Pernambucanas não comercializam conjuntos de traje, somente as peças avulsas.

Empresa	Calça		Camisa		Traje	
	Modelos	Peças/mod.	Modelos	Peças/mod.	Modelos	Peças/mod.
Lojas Coppel	9	5	20	5	9	4
Havan	6	4	8	5	3	3
Sul Center	6	12	23	12	-	-
Millenium	10	5	6	4	-	-
Riachuelo	3	8	35	4	3	6
Renner	5	8	25	8	2	4
Pernambucanas	3	6	12	5	-	-
Média	6	7	18	6	4	4

QUADRO 5 - VARIEDADE DE PRODUTOS ENCONTRADOS NAS EMPRESAS ESTUDADAS
 FONTE: O AUTOR

Observa-se assim que o Clássico é um estilo que não se destaca em nenhum concorrente, sendo apenas uma opção básica para quem não quer ir procurar este item em outra loja. Da mesma forma, é possível concluir que quem busca mais opções de modelos, cores, materiais e preços dirige-se a lojas especializadas.

5.2 PRINCIPAIS CONCORRENTES NO SEGMENTO

Os principais varejistas de vestuário social masculino encontrados no mercado, para o público-alvo escolhido, são Cia. Do Terno (loja especializada), Pernambucanas, Riachuelo, Havan, Sul Center, Millenium, Renner, Marisa, C&A. Os concorrentes selecionados para o estudo, conforme mencionado previamente, são Renner, Millenium, Sul Center, Havan, Riachuelo e Pernambucanas.

Pode-se observar que, dentre os estudados, os concorrentes que apresentam maior competitividade são Renner e Riachuelo, que dispõem de maior espaço físico e também maior variedade de produtos para oferecer aos consumidores. Além disso, estas empresas têm um Visual Merchandising mais elaborado, tornando a exibição dos produtos mais atrativa e agradável aos seus clientes.

Em termos de público-alvo, todos os concorrentes estudados focam aproximadamente no mesmo tipo de cliente, com pequenas variações. As redes que mais se assemelham com a Lojas Coppel neste aspecto são a Havan, a Millenium, a Sul Center e a Pernambucanas, que possuem uma ação voltada fortemente à população de baixa renda. Já os concorrentes Renner e Riachuelo, embora se dediquem à classe de renda C, também atendem a classes um pouco mais altas. A Havan e a Pernambucanas também se aproximam da Lojas Coppel em relação ao tipo de loja e padrão de localização dos estabelecimentos, evitando shoppings centers (uma vez que os shoppings focam em um público também de classe mais alta).

5.3 AÇÕES UTILIZADAS PELOS CONCORRENTES

A seguir, são apresentados diversos aspectos observados que influenciam em como cada empresa oferece seus produtos e serviços, tanto nos pontos de venda quanto na forma como atraem seu público.

Em relação à categorização dos produtos, a maior parte dos concorrentes utiliza o conceito de estilo de vida. Em geral, no vestuário masculino, os estilos adotados por cada empresa costumam ser os mesmos, variando a denominação.

Na Lojas Coppel, tem-se quatro estilos: jovem, casual, esporte e clássico. A Riachuelo trabalha com Jovem, Contemporâneo e Esportivo, enquanto a Renner trabalha com Casual, Contemporâneo, Jovem e Neotradicional. Já a Pernambucanas utiliza os nomes Casual, Jovem, Surf, Esporte e Social, e a Millenium denomina Jovem, Surf, Contemporâneo e Social. A Havan divide os estilos em Jovem, Contemporâneo, Esportivo e Social, e por fim a Sul Center não faz nenhuma menção a divisões e subcategorias no seu setor Masculino. Com essas observações, conclui-se que, para analisar o Clássico da Lojas Coppel, é pertinente compará-lo com o Neotradicional (Renner), Contemporâneo (Riachuelo) e Social (Havan, Millenium e Pernambucanas).

Aproveitando-se dessas divisões, as lojas de departamentos se guiam para organizar a exibição do ponto de venda. Dessa forma o público pode visualizar o estilo com o qual melhor se identifica, e dirigir-se diretamente aonde lhe interessa. Se não é possível visualizar um ponto de venda sem uma identidade nítida, há o risco de o cliente ficar confuso e desistir da compra, por não se identificar de imediato com nada.

A rede Havan criou o Padrão Havan 2020, uma padronização de exposição dos produtos, projetando os espaços internos para aliar conforto e praticidade às compras. Na Renner, que tem como um dos principais valores o ato de encantar, essa idéia também se reflete no Visual Merchandising: busca-se proporcionar a cada cliente a facilidade de encontrar a moda sintonizada ao seu estilo de vida, para todas as ocasiões, em ambientes convidativos e agradáveis. A Riachuelo também demonstra preocupação neste quesito, utilizando como ferramenta os manequins e a sugestão de "looks" completos para incrementar a exibição do ponto de venda. O restante dos concorrentes expõe seus produtos de uma maneira mais básica, tendo como principal ferramenta somente a vitrine.

Aliada à segmentação por estilos de vida, a utilização do *Private Label* também é explorada por algumas das maiores redes. Essa prática consiste na elaboração de marcas próprias, que fazem com que o cliente identifique a loja também pela marca. A organização das lojas por marcas que compõem os estilos de vida proporciona experiência de compra agradável, estimulando maior volume de

vendas, pois os clientes podem encontrar rapidamente o que desejam para compor o estilo almejado (LOJAS RENNER, 2012).

Atualmente, os concorrentes que utilizam marcas próprias são a Havan, a Renner, a Riachuelo e a Pernambucanas. A Millenium e a Sul Center, assim como a Lojas Coppel, comercializam os produtos com a marca e etiqueta dos próprios fornecedores. A Pernambucanas e a Riachuelo, no entanto, não atrelam suas marcas a estilos específicos. Enquanto a Renner delimita que cada estilo tem uma marca, a Riachuelo utiliza a etiqueta "Pool" em todos os estilos e a Pernambucanas aplica várias marcas em todos os estilos, sem diferenciá-los, o que pode causar certa confusão para o cliente.

Além das marcas próprias, alguns concorrentes também comercializam as chamadas "grandes marcas" – produtos de terceiros que já são renomadas no mercado. A Lojas Coppel trabalha com uma série de fornecedores conhecidos, como Nike, Bad Boy, Red Nose e Consciência Jeans.

Assim como a Lojas Coppel, a Havan também revende Bad Boy e Red Nose, enquanto a Renner trabalha com Gul, Nike e Adidas na sua loja virtual e comercializa somente Gul nas lojas físicas. As demais redes não trabalham com grandes marcas no vestuário masculino. As marcas encontradas, no entanto, são atreladas a outros estilos de vida, sendo que no Clássico nenhuma das empresas estudadas trabalha com marcas conhecidas.

Quanto à publicidade, em geral, todas as redes atuam de forma semelhante. Somente a Lojas Coppel e a Millenium não fazem anúncios pela televisão, utilizando principalmente o rádio para divulgação. A Lojas Coppel também utiliza *outdoors* como principal comunicação, além de ter funcionários que visitam a população de casa em casa. Além da televisão, que é o principal canal da maioria dos concorrentes, utiliza-se a internet e as mídias sociais como ferramenta de divulgação. A Havan e a Riachuelo também exploram a comunicação em páginas de revista para chegar ao seu público-alvo.

Outra ferramenta forte de comunicação encontrada é o catálogo próprio, com anúncios de diversos produtos. Geralmente, esses catálogos possuem uma frequência mensal ou bimestral de lançamento, aproveitando datas comemorativas e a troca de estações como tema para a comunicação. De todos os concorrentes, somente a Sul Center e a Millenium não disponibilizam catálogo próprio.

Em relação ao *e-commerce*, que tem sido uma maneira eficiente de chegar ao cliente, a comercialização eletrônica de vestuário ainda tem um crescimento lento em comparação a outros setores. Segundo Felipini (2008), isso se deve à desconfiança que as pessoas têm em não poder tocar e sentir o material, além da questão da numeração imprecisa. No Brasil, a numeração de artigos de vestuário torna-se ainda mais um empecilho para o sucesso das lojas virtuais, pois não há uma padronização das tabelas de medidas na indústria (JANCZYK, 2010). Por esses motivos, as redes de departamentos de vestuário em sua maioria não oferecem vendas online, sendo neste caso os sites somente institucionais. As redes que oferecem o serviço de *e-commerce* são somente a Havan e a Renner.

A Lojas Coppel tem como valor o Serviço, entre outros, referindo-se não somente aos serviços pós-vendas prestados, tais como assistência técnica, mas também considerando o atendimento e a venda como um serviço ao cliente. Sendo assim, um dos diferenciais da Lojas Coppel é o atendimento pessoal. O vendedor na Lojas Coppel deve abordar todos os clientes, não com o intuito de forçar uma venda, mas sim desejando-lhes um bom dia, oferecendo ajuda para carregar produtos, ou seja, mostrando-se útil ao cliente. A maioria dos concorrentes opta por outra modalidade de atendimento, na qual o vendedor não aborda o cliente e espera ser chamado.

Na Lojas Coppel, outro tipo de serviço ganha destaque: a venda a crédito, com crediário próprio. No México, onde o crédito e o parcelamento não são atividades comuns no varejo, o crédito Lojas Coppel é um grande diferencial perante todos os concorrentes. No Brasil, por sua vez, o crediário já é difundido e a maioria das empresas oferece essa facilidade para seus clientes, de modo que a Lojas Coppel Brasil estuda frequentemente formas de evoluir o seu crediário para conseguir destaque no mercado. Assim como no México, no início da operação da Lojas Coppel Brasil a única forma de crédito era o Cartão Lojas Coppel, com o qual é possível parcelar as compras em até cinco vezes sem juros. Atualmente também são aceitos cartões de crédito das bandeiras mais comuns, como Visa e Mastercard, por exemplo, permitindo parcelamento em até três vezes sem juros.

Todos os concorrentes possuem cartões próprios e permitem parcelamento, conforme apresentado no Quadro 6.

Empresa	Crédito próprio	Crédito das demais bandeiras
Lojas Coppel	Cinco vezes sem juros	Três vezes sem juros
Havan	Cinco vezes sem juros	Cinco vezes sem juros
Sul Center	Cinco vezes sem juros	Três vezes sem juros
Millenium	Oito vezes sem juros	Quatro vezes sem juros
Riachuelo	Cinco vezes sem juros ou oito vezes com juros	Três vezes sem juros
Renner	Doze vezes sem juros	Doze vezes sem juros
Pernambucanas	Oito vezes sem juros	Quatro vezes sem juros

QUADRO 6 - FORMAS DE PARCELAMENTO DAS EMPRESAS ESTUDADAS
 FONTE: O AUTOR

A Riachuelo é a única concorrente a utilizar juros no parcelamento, e a Renner oferece a maior opção de parcelamento. Em alguns concorrentes, as condições de pagamento para a loja virtual podem variar.

No quadro 7, abaixo, pode-se observar o menor e o maior preço encontrados em cada loja.

Empresa	Calça	Camisa	Traje
Lojas Coppel	35,00 - 69,00	29,00 - 79,00	149,00 - 219,00
Havan	39,99 - 49,90	49,99 - 89,99	159,90
Sul Center	5,99 - 24,90	19,90 - 29,90	-
Millenium	59,00 - 89,00	49,00 - 79,00	-
Riachuelo	35,90 - 69,90	35,90 - 69,90	189,90 - 199,90
Renner	39,90 - 69,90	39,90 - 89,90	169,90 - 349,90
Pernambucanas	49,90	39,90 - 59,90	-

QUADRO 7 - FAIXAS DE PREÇO (EM REAIS) ENCONTRADAS NAS EMPRESAS ESTUDADAS
 FONTE: O AUTOR

De todas as redes, a Sul Center é a que oferece os menores preços, seguida pela Pernambucanas. O restante possui preços variados, como a Havan, cujas calças e trajes são de valores mais baixos, porém as camisas são as mais caras de todos. A Lojas Coppel mantém um padrão médio, sendo que sua faixa de preços é abrangente em comparação a outros concorrentes, como Havan, Sul Center e Pernambucanas. Enquanto seu preço mais baixo de camisa, por exemplo, é R\$ 29,00, o valor mais alto é R\$ 79,00, totalizando uma diferença de R\$ 50,00, sendo que alguns concorrentes apresentam uma variância de somente R\$ 20,00 ou

R\$ 30,00. Há também duas situações em que não há variância nenhuma: a Havan só oferece um preço de trajes e a Pernambucanas, somente um preço de calças. Esse extremo oposto ao da Lojas Coppel também pode ser prejudicial, pois não oferece opções alternativas que melhor se adaptem ao valor que o cliente procura.

Assim, observa-se que a Lojas Coppel apresenta diferenciais e vantagens competitivas em relação às empresas estudadas, porém também possui desvantagens, as quais deve monitorar e definir estratégias para obter melhores resultados.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa fez um levantamento do cenário atual do mercado de roupas sociais masculinas em Curitiba para as classes de renda C e D, identificando os principais concorrentes da Lojas Coppel – aqueles com maior vantagem competitiva – e destacando as ações utilizadas por tal concorrência para atrair a seus consumidores. Com isso, foi possível identificar aspectos sobre o comportamento dos concorrentes, buscando auxiliar na definição de estratégias para o aumento das vendas de roupa social masculina na Lojas Coppel.

Conforme verificado na revisão bibliográfica, o monitoramento do ambiente externo é fundamental para competir em uma economia globalizada (CZINKOTA, 2011). Com base nos resultados apresentados, pode-se observar que o mercado estudado é bastante pulverizado, e cada empresa atuante neste segmento se diferencia por algum aspecto específico. Além das redes de departamentos, semelhantes à Lojas Coppel, existem no mercado lojas de pequeno porte e também lojas especializadas em vestuário social masculino.

Frente a um mercado com empresas de habilidades e características similares, Porter (1980) afirma que é fundamental desenvolver competências essenciais, para que a empresa possa se destacar dos demais *players*. Para atrair clientes, a Lojas Coppel não utiliza uma ferramenta que 83% da concorrência usa: o anúncio em televisão. Por se tratar de uma mídia que atinge grande parte da população, ela pode ser muito eficiente em expor marcas e empresas para pessoas de todas as classes, principalmente para uma empresa relativamente nova, como a Lojas Coppel – cuja primeira loja no Brasil foi inaugurada há apenas três anos, em 2010.

Considerando-se que a Lojas Coppel tem seu foco na estratégia genérica de liderança em custo, é importante salientar que alguns dos concorrentes analisados oferecem preços menores ao consumidor. Evidencia-se, portanto, uma lacuna a ser trabalhada com mais agressividade pela empresa estudada. Por mais que o foco seja na liderança em custo, a rede também busca destacar-se no mercado diferenciando-se por seus serviços oferecidos ao consumidor final.

O atendimento pessoal foi o principal diferencial encontrado na Lojas Coppel, sendo que em relação a preços e crédito, a empresa mexicana se destaca

entre alguns concorrentes, porém há outras redes com mais vantagens nesses aspectos para o consumidor final.

Quanto ao Clássico, pode-se perceber que esse estilo não é muito explorado em nenhuma das redes analisadas. Em todas as lojas visitadas, o setor Clássico oferece uma variedade parca de modelos, além de poucas opções de preços. Outrossim, nenhuma empresa trabalha com marcas renomadas neste segmento. Parte dos concorrentes utiliza somente suas marcas próprias, enquanto a Lojas Coppel apresenta os produtos no ponto de venda com a etiqueta de marca do fornecedor. A falta de expressão do Clássico nos concorrentes, aliada ao diferencial de atenção e serviço, pode ser uma oportunidade para a Lojas Coppel obter vantagem competitiva no segmento.

A partir dos dados obtidos, é possível que a empresa estudada utilize outras ferramentas de Inteligência de Mercado, como análise SWOT ou o *benchmarking*, para analisar as informações coletadas sobre a concorrência e definir suas próprias ações quanto ao seu planejamento estratégico e seu posicionamento ante o mercado.

Em suma, verifica-se que foi possível identificar os aspectos do comportamento dos concorrentes da Lojas Coppel que poderão auxiliá-la na definição de estratégias para reestruturação do setor Clássico.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISAS (ABEP). **CCEB – Critério de Classificação Econômica Brasil 2013**. Disponível em: <<http://www.abep.org/novo/Content.aspx?ContentID=835>>. Acesso em: 30/07/2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VAREJO TÊXTIL (ABVTEX). **Página oficial**. Disponível em: <<http://www.abvtex.org.br>>. Acesso em: 30/07/2013.
- BARROS, G. O varejo ainda é raquítico no Brasil. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo. Edição 797, 18 janeiro 2013. Entrevista. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/entrevistas/109740_O+VAREJO+AINDA+E+RAQUITICO+NO+BRASIL>. Acesso em: 30/07/2013.
- BRODY, R. Issues in defining competitive intelligence: an exploration. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, Virginia, v. 04, p. 03-16, 2008. Disponível em: <[http://www.scip.org/files/JCIM/02.%20JCIM%204.3%20Brody%20\(WEB\).pdf](http://www.scip.org/files/JCIM/02.%20JCIM%204.3%20Brody%20(WEB).pdf)>. Acesso em: 30/07/2013.
- CAMALIONTE, E.; FONTES, A. **Inteligência de mercado: conceitos, ferramentas e aplicações**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.
- CARVALHO, M. M.; SERRA, N. Programa São Paulo Design. **Setores têxtil e vestuário**. São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.spdesign.sp.gov.br/textil/textil.htm>>. Acesso em: 30/07/2013.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. Tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CZINKOTA, M. R. *et al.* **Marketing: as melhores práticas**. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares e Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- DRUCKER, P. F. **As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. Tradução Enio Matheus Guazzelli. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.
- FELIPINI, D. **Vendendo roupas pela internet**. Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/artigos/e-commerce_vestuario.php>. Acesso em: 30/07/2013.
- GARCIA, L. F. de; GRACIOSO, F. **C&A: o poder da emulação**. 12 p. Estudo de Caso. ESPM, São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.espm.br/Publicacoes/CentralDeCases/Documents/CEA.pdf>>. Acesso em: 30/07/2013.
- HAIR Jr., J. F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAVAN. **Página oficial**. Disponível em: <www.havan.com.br>. Acesso em: 30/07/2013.

HEDIN, H.; HIRVENSALO, I.; VAARNAS, M. **The handbook of market intelligence**. UK: John Wiley & Sons, 2011.

IBGE. **Pesquisa Anual de Comércio**. V. 22, p. 1-165, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anual_de_Comercio/2010/pac2010.pdf>. Acesso em: 30/07/2013.

INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DO VAREJO (IDV). **Varejo em números**. Disponível em: <<http://www.idv.org.br/varejo-dados-brasil.aspx>>. Acesso em: 30/07/2013.

JANCZYK, M. **Coleção de Coletes Inspirados na fotografia para meninas de 12 a 14 anos**. 140 f. Monografia (Bacharelado em Design de Moda) – Faculdade de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. de. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, julho/setembro 1994. Disponível em: <<http://www.vsbrasil.com.br/artigos/artigo02c.pdf>>. Acesso em: 30/07/2013.

LOJAS COPPEL. **Página oficial**. Disponível em: <www.lojascoppel.com.br>. Acesso em: 30/07/2013.

LOJAS MARISA. **Relação com Investidores**. Disponível em: <www.marisa.com.br/ri>. Acesso em: 30/07/2013.

LOJAS MILLENIUM. **Página oficial**. Disponível em: <www.lojasmillenium.com.br>. Acesso em: 30/07/2013.

LOJAS RENNER. **Página oficial**. Disponível em: <www.lojasrenner.com.br>. Acesso em: 30/07/2013.

LOJAS RENNER. **Perfil institucional 2012**. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/renner/web/arquivos/Renner_Perfil_port.pdf>. Acesso em: 30/07/2013.

LOJAS RENNER. **Relação com investidores**. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/renner/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em: 30/07/2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução Laura Bocco. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing, edição compacta**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MONTEIRO, H. Como vai o varejo brasileiro de vestuário. **Valor Luxury Lab**. 8 abril 2013. Disponível em: <<http://luxurylab.com.br/2013/04/08/como-vai-o-varejo-brasileiro-de-vestuario>>. Acesso em: 30/07/2013.

NEHER, C. Indústria brasileira de roupas sofre com concorrência asiática. **Carta Capital**. 24 maio 2013. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/economia/industria-brasileira-de-roupas-sofre-com-concorrenca-asiatica-3793.html>>. Acesso em: 30/07/2013.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2010.

PERNAMBUCANAS. **Página oficial**. Disponível em: <www.pernambucanas.com.br>. Acesso em: 30/07/2013.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction**. New York: Free Press, 1980.

RIACHUELO. Grupo Guararapes. **Relações com investidores**. Disponível em: <<http://www.riachuelo.com.br/ri>>. Acesso em: 30/07/2013.

RIACHUELO. **Página oficial**. Disponível em: <www.riachuelo.com.br>. Acesso em: 30/07/2013.

STRATEGIC AND COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP). **Página oficial**. Disponível em: <<http://www.scip.org/index.cfm>>. Acesso em: 30/07/2013.

SUL CENTER FASHION. **Página oficial**. Disponível em: <www.sulcenterfashion.com.br>. Acesso em: 30/07/2013.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – MODELO DE FORMULÁRIO OBSERVACIONAL UTILIZADO	43
APÊNDICE 2 – FORMULÁRIO PREENCHIDO SOBRE LOJAS HAVAN	45
APÊNDICE 3 – FORMULÁRIO PREENCHIDO SOBRE LOJAS COPPEL	47
APÊNDICE 4 – FORMULÁRIO PREENCHIDO SOBRE LOJAS MILLENIUM	49
APÊNDICE 5 – FORMULÁRIO PREENCHIDO SOBRE PERNAMBUCANAS	51
APÊNDICE 6 – FORMULÁRIO PREENCHIDO SOBRE LOJAS RENNER	53
APÊNDICE 7 – FORMULÁRIO PREENCHIDO SOBRE RIACHUELO	55
APÊNDICE 8 – FORMULÁRIO PREENCHIDO SOBRE SUL CENTER	57

APÊNDICE 1 – MODELO DE FORMULÁRIO OBSERVACIONAL UTILIZADO

Concorrente	
-------------	--

1) Informações básicas	
Histórico	
Sede	
Público-alvo	
Produtos vendidos	
Qtde. Lojas	
Padrão de localização das lojas	
Horário de funcionamento	
Atendimento pessoal	
Endereço na internet	
Possui e-commerce?	
2) Loja Física	
Divisão por lifestyles	
Trabalho de Visual Merchandising	
Marcas próprias	
Marca por lifestyle?	
Grandes marcas	
Crédito padrão	
Crédito promocional	
Slogan	
Mídias utilizadas	

Catálogo próprio	
2.1) Análise por produto	
2.1.1) Calça	
Profundidade	
Variedade	
Faixa de preços	
2.1.2) Camisa	
Profundidade	
Variedade	
Faixa de preços	
2.1.3) Terno	
Profundidade	
Variedade	
Faixa de preços	
3) Loja Virtual	
Classificação dos produtos	
Produtos iguais à loja física	
Preços iguais à loja física	
Crédito padrão	
Crédito promocional	
Segurança	
3.1) Análise por produto	
3.1.1) Calça	
Estoque	
Variedade	
Faixa de preços	
3.1.2) Camisa	
Estoque	
Variedade	
Faixa de preços	
3.1.3) Terno	
Estoque	
Variedade	
Faixa de preços	

APÊNDICE 2 – FORMULÁRIO PREENCHIDO SOBRE HAVAN

Concorrente	Havan - Havan Lojas de Departamentos Ltda
-------------	---

1) Informações básicas	
Histórico	A Havan foi fundada em 1986, em Santa Catarina, comercializando tecidos e malhas. Na década de 1990, passou a importar seus produtos. Somente em 1999 a Havan mudou seu modelo de negócio e se tornou uma loja de departamentos. Além da rede, o grupo Havan também engloba empresas de energia elétrica, postos de combustível e hotelaria, entre outros.
Sede	Brusque/SC
Público-alvo	Consumidores da Classe C
Produtos vendidos	Moda (feminina, masculina, infantil, calçados, acessórios, lingerie), Lar, Eletroeletrônicos, Decoração
Qtde. Lojas	53 até junho de 2013
Padrão de localização das lojas	Lojas em bairros afastados do centro, com grande população
Horário de funcionamento	Segunda a sábado das 9h às 22h. Domingo das 10h às 20h
Atendimento pessoal	Poucos vendedores, esperam ser chamados pelo cliente
Endereço na internet	www.lojashavan.com.br
Possui e-commerce?	Sim
2) Loja Física	
Divisão por lifestyles	Sim. Moda masculina: nos estilos de vida jovem, contemporâneo, esportivo e social
Trabalho de Visual Merchandising	Padrão Havan 2020: alia modernos conceitos de arquitetura e VM. O espaço físico, layout, expositores e tecnologias são projetados para aliar conforto e praticidade às compras.
Marcas próprias	Sim.
Marca por lifestyle?	Não.
Grandes marcas	Red Nose e Bad Boy
Crédito padrão	Até 10x sem juros, para eletroeletrônicos, até 5x nos demais produtos, nos cartões: Visa, Master, Diners, Bradesco e também no cartão Havan
Crédito promocional	Nenhuma política temporária utilizada em maio/junho de 2013.
Slogan	Havan, tudo num só lugar.
Mídias utilizadas	Mídias sociais, TV, outdoors, catálogo, páginas em revistas

Catálogo próprio	Sim.
2.1) Análise por produto	
2.1.1) Calça	
Profundidade	6 unidades
Variedade	4 modelos
Faixa de preços	R\$ 39,99 a R\$ 49,90
2.1.2) Camisa	
Profundidade	5 unidades
Variedade	8 modelos
Faixa de preços	R\$ 49,99 a R\$ 89,99
2.1.3) Terno	
Profundidade	3 unidades
Variedade	3 modelos
Faixa de preços	R\$ 159,90
3) Loja Virtual	
Classificação dos produtos	Por categoria (calça etc); por marca; por preço; por coleção
Produtos iguais à loja física	Não, no site tem menos opções
Preços iguais à loja física	Faixa de preços similar
Crédito padrão	Até 12x sem juros no cartão de crédito, 5% de desconto à vista. O Cartão Havan não está disponível para a loja virtual
Crédito promocional	Nenhuma política temporária utilizada em maio/junho de 2013.
Segurança	Selos: eBit; Digicert; ClearSale
3.1) Análise por produto	
3.1.1) Calça	
Estoque	Produto não encontrado.
Variedade	
Faixa de preços	
3.1.2) Camisa	
Estoque	Não informado.
Variedade	9 modelos
Faixa de preços	R\$ 59,90 a R\$ 69,90
3.1.3) Terno	
Estoque	Produto não encontrado.
Variedade	
Faixa de preços	

APÊNDICE 3 – FORMULÁRIO PREENCHIDO SOBRE LOJAS COPPEL

Concorrente	Lojas Coppel - Lojas Coppel Ltda.
-------------	-----------------------------------

1) Informações básicas	
Histórico	A Lojas Coppel foi fundada em 1940, no México, como uma pequena loja de presentes. Em 1970, passou a vender produtos de vestuário, tornando-se uma rede de departamentos. De 2000 a 2009, inaugurou mais de 800 lojas no México, e em 2010 inaugurou suas primeiras lojas no Brasil e na Argentina.
Sede	Curitiba/PR
Público-alvo	Consumidores de classe C e D
Produtos vendidos	Moda feminina, infantil, masculina, lingerie, acessórios de moda e vestuário, calçados, móveis, eletroeletrônicos, artigos esportivos e automotivos.
Qtde. Lojas	9 até junho de 2013
Padrão de localização das lojas	Lojas de rua, em locais com comércio ativo, bairros populares
Horário de funcionamento	Segunda à sexta das 9h às 19h e sábado das 9h às 18h
Atendimento pessoal	Diversos vendedores por área, oferecendo ajuda ao cliente
Endereço na internet	www.lojascoppel.com.br
Possui e-commerce?	Não.
2) Loja Física	
Divisão por lifestyles	Sim. Moda masculina: jovem, casual, esportivo e clássico
Trabalho de Visual Merchandising	Sim. Espaços diferenciados nas lojas para cada estilo de vida.
Marcas próprias	Não.
Marca por lifestyle?	Sim, cada marca utilizada é trabalhada em um segmento específico.
Grandes marcas	Sim: Bad Boy, Adidas, Nike, Consciência, Red Nose
Crédito padrão	5x sem juros no cartão Lojas Coppel, 3x sem juros nas bandeiras Visa, MasterCard, Hipercard, American Express, Elo
Crédito promocional	Faça uma doação para a campanha do agasalho e ganhe 10% de desconto
Slogan	Tudo no mesmo lugar e fácil de comprar. Valoriza você, melhora sua vida.
Mídias utilizadas	Tablóide (catálogo), rádio, outdoor, pontos de ônibus
Catálogo próprio	Sim.

2.1) Análise por produto	
2.1.1) Calça	
Profundidade	5 unidades
Variedade	9 modelos
Faixa de preços	R\$ 35,00 a R\$ 69,00
2.1.2) Camisa	
Profundidade	5 unidades
Variedade	20 modelos
Faixa de preços	R\$ 29,00 a R\$ 79,00
2.1.3) Terno	
Profundidade	4 unidades
Variedade	9 modelos
Faixa de preços	Todos em liquidação.
3) Loja Virtual - Inexistente.	
Classificação dos produtos	
Produtos iguais à loja física	
Preços iguais à loja física	
Crédito padrão	
Crédito promocional	
Segurança	
3.1) Análise por produto	
3.1.1) Calça	
Estoque	
Variedade	
Faixa de preços	
3.1.2) Camisa	
Estoque	
Variedade	
Faixa de preços	
3.1.3) Terno	
Estoque	
Variedade	
Faixa de preços	

APÊNDICE 4 – FORMULÁRIO PREENCHIDO SOBRE LOJAS MILLENIUM

Concorrente	Lojas Millenium
-------------	-----------------

1) Informações básicas	
Histórico	A Millenium foi fundada em 1985, vendendo apenas confecções, sob o nome de Lojas Ao Barulho. Logo a empresa ampliou seu mix de produtos. Foi a primeira loja de departamentos da cidade de Colombo.
Sede	Colombo/PR
Público-alvo	Consumidores das classes C e D
Produtos vendidos	Confecções, calçados, tecidos, artigos de cama, mesa e banho.
Qtde. Lojas	24 até dezembro de 2012
Padrão de localização das lojas	Ruas com alta movimentação comercial e em bairros populosos
Horário de funcionamento	Diariamente, das 9h às 19h
Atendimento pessoal	Poucos vendedores, esperam ser chamados pelo cliente
Endereço na internet	www.lojasmillenium.com.br
Possui e-commerce?	Não.
2) Loja Física	
Divisão por lifestyles	Sim. Jovem, surf, contemporâneo, social
Trabalho de Visual Merchandising	Somente para vitrines.
Marcas próprias	Não.
Marca por lifestyle?	Não.
Grandes marcas	Não.
Crédito padrão	Até 8x sem juros no cartão Millenium, 4x sem juros nos cartões de crédito
Crédito promocional	Nenhuma política temporária utilizada em maio/junho de 2013.
Slogan	Aqui, você pode!
Mídias utilizadas	Rádio, internet
Catálogo próprio	Não.

2.1) Análise por produto	
2.1.1) Calça	
Profundidade	5 peças
Variedade	10 modelos
Faixa de preços	de R\$ 59,00 a R\$ 89,00
2.1.2) Camisa	
Profundidade	4 peças
Variedade	6 modelos
Faixa de preços	de R\$ 49,00 a R\$ 79,00
2.1.3) Terno - não disponível.	
Profundidade	
Variedade	
Faixa de preços	
3) Loja Virtual - Inexistente.	
Classificação dos produtos	
Produtos iguais à loja física	
Preços iguais à loja física	
Crédito padrão	
Crédito promocional	
Segurança	
3.1) Análise por produto	
3.1.1) Calça	
Estoque	
Variedade	
Faixa de preços	
3.1.2) Camisa	
Estoque	
Variedade	
Faixa de preços	
3.1.3) Terno	
Estoque	
Variedade	
Faixa de preços	

APÊNDICE 5 – FORMULÁRIO PREENCHIDO SOBRE PERNAMBUCANAS

Concorrente	Pernambucanas - Arthur Ludgren Tecidos S/A
-------------	--

1) Informações básicas	
Histórico	A Pernambucanas foi fundada em 1908, em Pernambuco, vendendo tecidos. Em seguida passou a oferecer roupas, e na década de 2000 passou a vender também eletrodomésticos.
Sede	São Paulo/SP
Público-alvo	Consumidores das classes B e C
Produtos vendidos	Moda (feminina, masculina, infantil, calçados, acessórios, lingerie), Lar, Eletroeletrônicos
Qtde. Lojas	295 até dezembro de 2012
Padrão de localização das lojas	Lojas de rua, em locais com comércio ativo, bairros populares
Horário de funcionamento	Segunda a sexta das 9h às 19h e sábado das 9h às 18h
Atendimento pessoal	Mais de um vendedor por área, que oferece ajuda ao cliente
Endereço na internet	www.pernambucanas.com.br
Possui e-commerce?	Não
2) Loja Física	
Divisão por lifestyles	Sim. Casual, jovem, surf, esporte, social
Trabalho de Visual Merchandising	Trabalho de exibição e acomodo dos produtos de forma básica.
Marcas próprias	Sim.
Marca por lifestyle?	Não.
Grandes marcas	Não.
Crédito padrão	Até 4x no cartão de crédito e até 8x no cartão Pernambucanas
Crédito promocional	Nenhuma política temporária utilizada em maio/junho de 2013.
Slogan	Da nossa casa para a sua casa.
Mídias utilizadas	TV, catálogo, spots de rádio, mídia impressa.
Catálogo próprio	Sim.

2.1) Análise por produto	
2.1.1) Calça	
Profundidade	6 unidades
Variedade	3 modelos
Faixa de preços	R\$ 49,90
2.1.2) Camisa	
Profundidade	5 unidades
Variedade	12 modelos
Faixa de preços	R\$ 39,90 a R\$ 59,90
2.1.3) Terno - não disponível.	
Profundidade	
Variedade	
Faixa de preços	
3) Loja Virtual - Inexistente.	
Classificação dos produtos	
Produtos iguais à loja física	
Preços iguais à loja física	
Crédito padrão	
Crédito promocional	
Segurança	
3.1) Análise por produto	
3.1.1) Calça	
Estoque	
Variedade	
Faixa de preços	
3.1.2) Camisa	
Estoque	
Variedade	
Faixa de preços	
3.1.3) Terno	
Estoque	
Variedade	
Faixa de preços	

APÊNDICE 6 – FORMULÁRIO PREENCHIDO SOBRE LOJAS RENNER

Concorrente	Lojas Renner - Lojas Renner S.A.
-------------	----------------------------------

1) Informações básicas	
Histórico	A Renner foi fundada em 1922, fabricando e comercializando artigos têxteis. Em 1940, ampliou seu mix de produtos e passou a atuar como loja de departamentos. Em 1965, as unidades de negócio tornaram-se independentes, e foi criada a Lojas Renner S.A, abrindo seu capital dois anos depois. Em 2002, criou o conceito de Estilos de Vida, e atualmente é a segunda maior rede de departamentos de vestuário no Brasil.
Sede	Porto Alegre/RS
Público-alvo	Consumidores de classe média/alta
Produtos vendidos	Moda feminina, infantil, masculina, lingerie e moda íntima, acessórios de moda e vestuário, calçados.
Qtde. Lojas	193 até maio de 2013
Padrão de localização das lojas	Shoppings (93%) e ruas com alta movimentação comercial
Horário de funcionamento	
Atendimento pessoal	Poucos vendedores, esperam ser chamados pelo cliente
Endereço na internet	www.lojasrenner.com.br
Possui e-commerce?	Sim
2) Loja Física	
Divisão por lifestyles	Sim. Moda masculina: casual, contemporâneo, jovem, neotradicional
Trabalho de Visual Merchandising	Sim. Espaços diferenciados nas lojas para cada estilo de vida.
Marcas próprias	15 marcas próprias
Marca por lifestyle?	Das 15 marcas, 6 são sob o conceito de estilo de vida
Grandes marcas	Sim. Gul (lojas física e virtual); Adidas e Nike (somente na loja virtual)
Crédito padrão	Em até 8x fixas com acréscimo no cartão Renner e em até 3x sem juros nos cartões Visa, Mastercard, Hipercard, Diners e American Express.
Crédito promocional	Nenhuma política temporária utilizada em maio/junho de 2013.
Slogan	Você tem seu estilo, a Renner tem todos.
Mídias utilizadas	Redes sociais, TV, catálogo, internet.
Catálogo próprio	Sim.
2.1) Análise por produto	

2.1.1) Calça	
Profundidade	8 unidades
Variedade	5 modelos
Faixa de preços	R\$ 39,90 a R\$ 69,90
2.1.2) Camisa	
Profundidade	8 unidades
Variedade	25 modelos
Faixa de preços	R\$ 39,90 a R\$ 89,90
2.1.3) Terno	
Profundidade	4 unidades
Variedade	2 modelos
Faixa de preços	R\$ 169,90 a R\$ 349,90
3) Loja Virtual	
Classificação dos produtos	Por oferta ou lançamento; por categoria (calça etc); por marca; por preço; por cor; por tamanho disponível.
Produtos iguais à loja física	Sim.
Preços iguais à loja física	Somente alguns produtos.
Crédito padrão	12x sem juros, com parcela mínima de R\$ 14,90 no Cartão Renner e R\$ 19,90 nos demais cartões - Meu Cartão, Visa, Mastercard, Hipercard, e American Express.
Crédito promocional	Nenhuma política temporária utilizada em maio/junho de 2013.
Segurança	Selos: Site Blindado e Verisign
3.1) Análise por produto	
3.1.1) Calça	
Estoque	Não informado.
Variedade	11 modelos disponíveis, um deles em três cores.
Faixa de preços	de R\$ 35,90 a R\$ 69,90
3.1.2) Camisa	
Estoque	Não informado.
Variedade	10 modelos disponíveis, alguns deles em diversas cores.
Faixa de preços	de R\$ 39,90 a R\$ 79,90
3.1.3) Terno	
Estoque	Não informado.
Variedade	2 modelos, ambos ponta de estoque.
Faixa de preços	Ambos de R\$ 299,00 por R\$ 249,00

APÊNDICE 7 – FORMULÁRIO PREENCHIDO SOBRE RIACHUELO

Concorrente	Riachuelo - Lojas Riachuelo S/A
-------------	---------------------------------

1) Informações básicas	
Histórico	A Riachuelo foi fundada em 1947, com pequenas lojas de rua, vendendo tecidos a preços baixos. Em 1979, a rede de lojas de tecidos foi comprada pelo grupo Guararapes, e passou a vender roupas prontas para serem usadas. A partir de 1993, o foco passou a ser a moda. A Riachuelo pesquisa, desenvolve, fabrica e distribui moda para todo o Brasil.
Sede	São Paulo/SP
Público-alvo	Consumidores das classes C e D, especialmente mulheres
Produtos vendidos	Moda feminina, moda masculina, moda infantil, acessórios de vestuário, moda casa e calçados
Qtde. Lojas	178 lojas até maio de 2013
Padrão de localização das lojas	Shoppings e lojas em centros comerciais
Horário de funcionamento	Segunda a sexta das 09h às 20h e sábado das 09h às 18h
Atendimento pessoal	Poucos vendedores, esperam ser chamados pelo cliente
Endereço na internet	www.riachuelo.com.br
Possui e-commerce?	Não
2) Loja Física	
Divisão por lifestyles	Sim. Moda masculina: nos estilos de vida jovem, contemporâneo e esportivo
Trabalho de Visual Merchandising	A disposição dos produtos busca atender o público, mostrando tendências e sugerindo looks completos.
Marcas próprias	Sim.
Marca por lifestyle?	Sim.
Grandes marcas	Não.
Crédito padrão	Até 8x com juros ou 5x sem juros, no Cartão Riachuelo ou 3x sem juros no cartão de crédito
Crédito promocional	Nenhuma política temporária utilizada em maio/junho de 2013.
Slogan	Patrocinadora oficial da moda.
Mídias utilizadas	TV, páginas em revistas, internet, redes sociais, catálogo.
Catálogo próprio	Sim

2.1) Análise por produto	
2.1.1) Calça	
Profundidade	8 unidades
Variedade	3 modelos
Faixa de preços	R\$ 35,90 a R\$ 69,90
2.1.2) Camisa	
Profundidade	4 unidades
Variedade	35 modelos
Faixa de preços	R\$ 35,90 a R\$ 69,90
2.1.3) Terno	
Profundidade	6 unidades
Variedade	3 modelos
Faixa de preços	R\$ 189,90 a R\$ 199,90
3) Loja Virtual - Inexistente.	
Classificação dos produtos	
Produtos iguais à loja física	
Preços iguais à loja física	
Crédito padrão	
Crédito promocional	
Segurança	
3.1) Análise por produto	
3.1.1) Calça	
Estoque	
Variedade	
Faixa de preços	
3.1.2) Camisa	
Estoque	
Variedade	
Faixa de preços	
3.1.3) Terno	
Estoque	
Variedade	
Faixa de preços	

APÊNDICE 8 – FORMULÁRIO PREENCHIDO SOBRE SUL CENTER

Concorrente	Sul Center Fashion - Sul Center Confeções Ltda
-------------	--

1) Informações básicas	
Histórico	A Sul Center foi fundada em 1993, vendendo confecções no centro de Curitiba. Atualmente tem lojas também em Santa Catarina, no Rio Grande do Sul e no interior do Paraná.
Sede	Curitiba/PR
Público-alvo	Mulheres entre 20 e 35 anos de idade da Classe C
Produtos vendidos	Moda feminina, infantil, masculina, lingerie e moda íntima, acessórios de moda e vestuário, calçados.
Qtde. Lojas	9 lojas até maio de 2013
Padrão de localização das lojas	Shoppings e ruas com alta movimentação comercial
Horário de funcionamento	Diariamente, das 9h às 20h
Atendimento pessoal	Poucos vendedores, esperam ser chamados pelo cliente
Endereço na internet	www.marisa.com.br
Possui e-commerce?	Sim
2) Loja Física	
Divisão por lifestyles	Não aparente.
Trabalho de Visual Merchandising	Produtos de tendência, "modinha", ficam no início da loja. O restante é acomodado sem maiores detalhes.
Marcas próprias	Não.
Marca por lifestyle?	Não.
Grandes marcas	Não.
Crédito padrão	5x sem juros no cartão Sul Center; 3x sem juros no cartão de crédito
Crédito promocional	Nenhuma política temporária utilizada em maio/junho de 2013.
Slogan	O barato que virou moda.
Mídias utilizadas	TV, internet
Catálogo próprio	Não.
2.1) Análise por produto	

2.1.1) Calça	
Profundidade	12 peças
Variedade	6 modelos
Faixa de preços	de R\$ 5,99 a R\$ 24,90
2.1.2) Camisa	
Profundidade	12 peças
Variedade	23 modelos
Faixa de preços	de R\$ 19,90 a R\$ 29,90
2.1.3) Terno - não disponível	
Profundidade	
Variedade	
Faixa de preços	
3) Loja Virtual - Inexistente.	
Classificação dos produtos	
Produtos iguais à loja física	
Preços iguais à loja física	
Crédito padrão	
Crédito promocional	
Segurança	
3.1) Análise por produto	
3.1.1) Calça	
Estoque	
Variedade	
Faixa de preços	
3.1.2) Camisa	
Estoque	
Variedade	
Faixa de preços	
3.1.3) Terno	
Estoque	
Variedade	
Faixa de preços	