

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL**

**ARETUSA GIOVANA ZUFFO COELHO**

**MUDANÇA DE POSICIONAMENTO: COMO OS CLIENTES DA LOJA VAREJISTA  
BILLIE BROTHERS RECEBERAM ESTA MUDANÇA**

**CURITIBA**

**2017**

**ARETUSA GIOVANA ZUFFO COELHO**

**MUDANÇA DE POSICIONAMENTO: COMO OS CLIENTES DA LOJA VAREJISTA  
BILLIE BROTHERS RECEBERAM ESTA MUDANÇA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialização, Curso de Especialização em Marketing Empresarial, setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Prof. Danielle Mantovani

**CURITIBA**

**2017**

## RESUMO

Este trabalho analisa o reposicionamento da marca Billie Brothers, lojas varejistas de roupas femininas localizadas em Curitiba, e busca entender quais foram as motivações para o reposicionamento da marca, foi levantada três hipóteses: a primeira é que a mudança de posicionamento foi uma exigência das clientes da marca, que buscam por peças mais modernas e com mais informação de moda, a segunda hipótese é de que o reposicionamento foi devido as lojas de departamento começarem a produzir coleções exclusivas para atender públicos específicos, atendendo diversos públicos na mesma loja e a terceira hipótese é de que a Billie Brothers queria mudar seu público alvo e por este motivo fez sua mudança de posicionamento. Para buscar qual das hipóteses pode ser a causa do reposicionamento da marca, foi aplicado um questionário em uma das lojas da Billie Brothers e pela internet, através deste questionário, além de buscar o motivo do reposicionamento, também teve por objetivo traçado o perfil das consumidoras e analisar como as clientes da loja reagiram ao reposicionamento da marca. Como embasamento teórico foi utilizado Kotler e Keller no estudo do posicionamento de marca, composto de marketing e concorrentes, Porter para a estratégias competitivas, Parente para definição do varejo e Solomon para o comportamento do consumidor e segmentação de mercado.

Palavras-chave: posicionamento de marca, reposicionamento, Billie Brothers, estratégias competitivas, varejo, segmentação de mercado, concorrentes.

## **ABSTRACT**

This work analyzes the repositioning of the Billie Brothers brand, retail stores of women's clothing located in Curitiba, and a search for what motivated the repositioning of the brand, three hypotheses were raised: a first and a change of position for a customers' Brand, looking for more modern pieces and more fashion information, a second hypothesis and replacement of online stores stores, serving several public in the same store and third hypothesis is that Billie Brothers wanted to change its public audience for this Reason made his change of position. In order to find out which of the hypotheses may be the cause of the repositioning of the brand, a questionnaire was applied in one of the stores of Billie Brothers and through the internet, through this questionnaire, besides searching for the reason for the repositioning, also accomplished by objective outlined the profile of the Consumers and analyze how customers of the store reacted to the repositioning of the brand. As the theoretical inlay was used Kotler and Keller in the study of brand positioning, composed of marketing and competitors, Porter for competitive strategy, Parente for retail definition and Solomon for consumer behavior and market segmentation.

**Key-words:** brand positioning, repositioning, Billie Brothers, competitive strategies, retail, market segmentation, competitors.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade .....	38
Gráfico 2 – Escolaridade .....	39
Gráfico 3 – Porque você entrou nesta loja? .....	40
Gráfico 4 – Você já comprou na Billie Brothers? .....	41
Gráfico 5 – A quanto tempo você compra na Billie Brothers? .....	43
Gráfico 6 – Frequência que compra na Billie Brothers .....	44
Gráfico 7 – Outras lojas que costuma comprar roupas .....	47
Gráfico 8 – Quando precisa comprar uma peça de roupa a Billie Brothers é sua opção: .....	48
Gráfico 9 – Principal motivo que compra na Billie Brothers .....	49
Gráfico 10 – Média de valor que gasta em cada compra na Billie Brothers .....	51
Gráfico 11 – Peças da Billie Brothers são, em geral, para qual ocasião? .....	52
Gráfico 12 – A Billie Brothers mudou a loja e as peças vendidas, você gostou desta mudança? .....	53
Gráfico 13 – A qualidade das peças da Billie Brothers mudou? .....	54
Gráfico 14 – O preço das peças da Billie Brothers mudou? .....	54

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2 REFERENCIAL</b> .....	<b>10</b>
2.1 DEFININDO O VAREJO .....	10
2.2 LAYOUT E APRESENTAÇÃO DA LOJA .....	12
2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR .....	14
2.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....	19
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	22
2.6 POSICIONAMENTO DE MARCA .....	24
2.7 CONCORRENTES .....	26
2.8 COMPOSTO DE MARKETING .....	28
2.8.1 Produto .....	28
2.8.2 Preço .....	30
2.8.3 Localização (praça) .....	32
2.8.4 Promoção .....	33
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>35</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>37</b>
4.1 QUESTIONÁRIO APLICADO PARA AS CLIENTES .....	37
4.1.1 Idade .....	37
4.1.2 Profissão .....	38
4.1.3 Porque você entrou nesta loja? .....	40
4.1.4 Você já comprou na Billie Brothers? .....	41
4.1.5 A quanto tempo você compra na Billie Brothers? .....	42
4.1.6 Com que frequência você compra na Billie Brothers? .....	43

<b>4.1.7 Em quais outras lojas você costuma comprar roupas? .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1.8 Quando você precisa comprar uma peça de roupa a Billie Brother é sua: .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.9 Qual o principal motivo que você compra na Billie Brothers? .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1.10 Qual a média de valor que gasta em cada compra na Billie Brothers?...50</b>	
<b>4.1.11 As peças que você compra na Billie Brothers, em geral, são para qual ocasião? .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.12 A Billie Brothers mudou a loja e as peças vendidas, você gostou desta mudança? Por quê? .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.13 Você acredita que a qualidade das peças da Billie Brothers mudou? ...</b>	<b>53</b>
<b>4.1.14 O preço das peças da Billie Brother mudou? .....</b>	<b>54</b>
<b>4.2 DEFININDO O PERFIL DAS CLIENTES DA BILLIE BROTHERS .....</b>	<b>56</b>
<b>5 CONCLUSÕES GERAIS .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem como objetivo principal analisar o reposicionamento da marca Billie Brothers. Verificar quais foram as motivações que levaram a marca a fazer o reposicionamento e como as clientes receberam esta mudança.

A Billie Brothers é uma marca de roupas e calçados femininos, foi fundada em 1994. Conta com três lojas, uma na rua Luiz Xavier, uma na rua XV de Novembro e uma no Shopping Palladium, todas localizadas em Curitiba, a marca não possui lojas em outras cidades. Em 2014 a Billie Brothers completou 20 anos e fez uma renovação na marca, modernizando as lojas e suas peças. Fechou e reabriu suas lojas com uma mudança considerável no layout da loja e nos produtos, antes eram vendidas roupas e calçados mais simples e sem muita informação de moda, valores bem acessíveis e sem muita variedade de produtos. Após a reabertura das lojas as peças estão mais sofisticadas e com informação de moda, a variedade de produtos aumentou, o layout da loja ficou mais moderno, as lojas ficaram mais iluminadas e com os produtos mais bem expostos, os valores também aumentaram, porém continuam acessíveis.

Neste trabalho será analisada a motivação da Billie Brothers para fazer o reposicionamento de marca, será analisada três teorias de motivações para o reposicionamento. Uma das teorias é de que o reposicionamento foi uma exigência dos clientes, que estavam buscando por roupas mais sofisticadas, com mais informação de moda, porém com um preço mais acessível. A segunda teoria é a de que a marca buscou este reposicionamento devido seus concorrentes, uma vez que as lojas de departamento estão criando coleções específicas para atender públicos diferentes, podendo desta forma ter atingido o público alvo da Billie Brothers. Outra teoria ainda é de que a marca fez este reposicionamento buscando atingir outro mercado consumidor, mudando seu público alvo.

No campo acadêmico este trabalho contribui para a análise das motivações que levam uma marca a buscar o reposicionamento, fazendo um estudo do consumidor para entender o que o cliente da Billie Brothers busca quando compra um produto da loja. Segundo Solomon (2002) quando um consumidor compra um produto ou serviço esta procurando satisfazer uma necessidade ou desejo que vai de “fome e sede até amor, status ou ainda realização espiritual” (SOLOMON, 2002, p. 24). Este trabalho busca entender quais são os desejos que os clientes da Billie Brothers querem

satisfazer quando compram um produto da loja e se o reposicionamento da marca foi uma tentativa de atender essas necessidades e desejos dos clientes que se tornaram mais exigentes.

## 2 REFERENCIAL

### 2.1 DEFININDO O VAREJO

Segundo a definição de Parente e Barki 2014 varejo é “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final” (PARENTE, BARKI, 2014, p. 1) seja com loja física ou virtual. O varejista pode também ser o produtor, ou seja, vender produtos de produção própria, ou apenas revender produtos de fabricantes ou atacadistas.

Parente e Barki (2014, p. 2) definem níveis de canais de acordo com a forma como o produto final chega ao consumidor. No nível dois não existem intermediários para a entrega do produto ao consumidor, a entrega é feita do fabricante direto para o consumidor, já no nível três existe um intermediário, o varejista, que compra do fabricante e revende para o consumidor, a partir do nível quatro existem mais de um intermediário, como por exemplo os atacadistas.

As instituições varejistas podem ser classificadas de acordo com o tipo de propriedade, Parente e Barki (2014, p. 8-11) classificaram como: 1) independentes: apenas uma loja, é administrada pela família e são pequenas, com poucos funcionários; 2) redes: tem mais de uma loja e todas são operadas com a mesma administração, quanto mais lojas mais poder de barganha com os fornecedores; 3) franquias: é um sistema que permite abertura de novas lojas que seguem o mesmo padrão de procedimentos e marca estabelecido pelo franqueador; 4) departamentos alugados: é um espaço dentro de uma loja alugado para outro varejista, um departamento dentro de uma loja maior; 5) loja dentro de loja: “ocorre quando fabricantes alugam uma parte de uma loja para comercializar seus produtos” (PARENTE, BARKI, 2014, p. 11) diferente dos departamentos alugados que são operados por outra empresa.

De acordo com essas definições podemos classificar a Billie Brothers como uma varejista de rede, pois tem quatro lojas operadas pela mesma administração. Não pode ser considerada franquia, pois as lojas não são franqueadas, são todas lojas próprias.

Parente e Barki, 2014, também classificam o varejo pelo que esta sendo comercializado, os autores classificaram da seguinte forma: 1) varejo alimentício com

lojas, são lojas de varejo que comercializam alimentos, tais como: bares, supermercados, sacolão, loja de conveniência, entre outros; 2) Varejo não alimentício com lojas são todos os varejos com loja que comercializam produtos que não sejam alimentícios; 3) varejo de serviço são as lojas de prestação de serviço, que comercializam produtos não tangíveis e 4) varejo sem loja são todos os varejos que não possuem loja física, tais como as lojas virtuais, venda de porta em porta, venda por catálogos, entre outros. Segundo esta classificação a Billie Brothers é um varejo alimentício com lojas.

Dentro da classificação varejo alimentício com loja encontramos: 1) lojas especializadas “são lojas de menor porte que apresentam um sortimento especializado para atender um segmento específico de consumidores” (PARENTE, BARKI, 2014, p. 17), esse formato de varejo normalmente está localizado em regiões de grande concentração de comércios, para aproveitar a grande quantidade de consumidores que são atraídos por essas regiões; 2) superlojas especializadas, lojas de grande porte especializadas em poucos produtos, mas que oferecem uma variedade de produtos dentro da categoria que atendem; 3) lojas de departamento são lojas de grande porte com uma variedade grande de produtos; 4) minilojas de departamento ou magazines “são modelos rústicos e compactos de lojas de departamento de linha limitada” (PARENTE, BARKI, 2014, p. 18); 5) lojas de desconto “Trata-se de uma versão despojada e mais eficiente da loja de departamento e que vendem diversas categorias de produtos não necessariamente complementares” (PARENTE, BARKI, 2014, p 18); 6) lojas de variedades são lojas menores que as lojas de departamento, mas também tem uma grande variedade de produtos; 7) lojas de fábrica são lojas de fabricantes que vendem exclusivamente seus produtos.

De acordo com a classificação de Parente e Barki (2014) a Billie Brothers é um varejo não alimentício com lojas no formato de lojas especializadas. Pode-se definir a Billie Brothers desta forma, pois não tem uma grande variedade de produtos, possui uma linha de produtos específica e bem definida para atender a um segmento específico de consumidores.

Outra característica que define a Billie Brothers no formato de lojas especializadas é a localização, de acordo com Parete e Barki (2014, p. 17) “Em geral, unidades deste formato tendem a se localizar em aglomerados varejistas, para aproveitar a atração cumulativa que um conjunto de lojas exerce entre si”. A Billie

Brothers esta localizada na rua XV de Novembro e na Rua Luiz Xavier, as duas ruas são centros comerciais e atraem muitos consumidores, Parente e Barki também mencionam que este formato de varejo é muito encontrado em polos varejistas de rua especialmente os que atendem consumidores de baixa renda.

## 2.2 LAYOUT E APRESENTAÇÃO DA LOJA

O layout dentro da loja e a fachada (parte de fora da loja) diz muito sobre a marca e a mensagem que ela quer passar para os consumidores, o layout de uma loja física é primordial no momento de compra, é através dele que o cliente vai ter uma boa experiência de compra e vai voltar na loja ou que ele nunca mais vai querer entrar na loja. De acordo com Parente e Barki o layout da loja, apresentação, forma como expõem os produtos ajudam na decisão de compra do consumidor.

As decisões sobre a loja, sua atmosfera, apresentação externa e interna *layout*, exposição dos produtos, devem não só visar construir a imagem e conquistar as preferências do público-alvo da loja, mas também estimular uma maior produtividade da área de vendas. Essas decisões, como todas as demais decisões de composto varejista, devem fazer parte de um conjunto harmônico e integrado às outras estratégias de linha de produtos, preço, promoção, pessoal e localização (PARENTE, BARKI, 2014, p. 281)

A loja física é a variável que mais influencia o consumidor, o layout, iluminação, exposição dos produtos, ambientação devem facilitar o momento de compra, fazendo com que o cliente tenha uma experiência positiva dentro da loja querendo repetir a experiência e voltar na loja. Nesse aspecto a loja física é muito importante para criar fidelidade com o cliente, criando um ambiente que propicie uma boa experiência na loja, fazendo com que o cliente deseje voltar para fazer mais compras. “Um bom *design* de loja está relacionado com: a construção de uma fidelidade com os clientes provenientes de uma boa experiência de compra...” (PARENTE, BARKI, 2014, p. 281).

Deixar os produtos mais bem expostos dentro da loja facilita a visualização dos produtos pelo consumidor, além de dar a impressão de maior variedade de produtos. A Billie Brothers se utilizou desta técnica quando fez a mudança de suas lojas, o espaço físico da loja antes da mudança é o mesmo de depois da mudança, mas a impressão de se tem é que a loja está maior. Com a melhor exposição dos produtos os clientes têm a impressão de ter mais variedade de produtos, realmente a variedade

dos produtos da Billie Brothers aumentou, mas com essa melhor exposição a marca conseguiu dar ênfase a esse ponto.

Outra técnica que a Billie Brothers utiliza muito bem é a arrumação das vitrines, os produtos são sempre bem expostos e chamam a atenção, as lojas tem uma fachada grande, o que possibilita uma boa exposição de seus produtos chamando a atenção dos consumidores que passam pela rua. Parente e Barki escrevem sobre a importância da apresentação externa da loja.

Os aspectos externos da apresentação da loja provocam um forte impacto em sua imagem e são extremamente importantes para atrair o consumidor, pois determinam a primeira impressão que o consumidor tem, influenciando sua percepção sobre a qualidade e o tipo de loja. (PARENTE, BARKI, 2014, p. 282)

Outro ponto importante que Parente e Barki mencionam é a atmosfera da loja, a Billie Brothers mudou a atmosfera de suas lojas deixando com um visual mais moderno, passando essa imagem para suas clientes através de suas lojas físicas.

A imagem que os clientes têm da loja está intimamente ligado à atmosfera que a loja consegue desenvolver. A atmosfera é criada utilizando os recursos da apresentação externa e interna da loja, das soluções de *layout* e da forma de exposição, incluindo sua linha de produtos, seus preços e o pessoal de atendimento. (PARENTE, BARKI, 2014, p. 282)

Essa ideia de passar uma imagem para seus clientes através da atmosfera da loja é explicada por Parente e Barki, de acordo com os autores a atmosfera da loja é o “sentimento psicológico que o varejista desenvolve no consumidor quando ele visita a loja” (PARENTE, BARKI, 2014, p. 282), a atmosfera da loja é como a “personalidade da loja”. Desta forma quando o cliente visita uma loja e percebe que a personalidade da loja é a personalidade que ele quer mostrar para seus grupos, cria identidade com a loja e provavelmente vai ‘repetir a experiência de compra.

O interior da loja deve envolver o cliente de modo que ele se sinta bem dentro da loja e o estimule no processo de compra. Alguns dos elementos que compõem a apresentação interna da loja de acordo com Parente e Barki (2014) são: iluminação, odores e perfumes, paredes (cores e texturas), som, apelo ao tato e ao paladar.

O som da loja ajuda também a criar a atmosfera, ou seja, a personalidade da loja e é bem importante para criar um ambiente agradável para o cliente, deve-se tomar cuidado para não utilizar uma música muito alta para não atrapalhar o cliente.

Algumas lojas que vendem roupas para balada colocam música eletrônica alta em suas lojas para criar uma atmosfera de festa.

### 2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O estudo do comportamento do consumidor, segundo Solomon (2002, p. 24) é “o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”, ainda de acordo com Solomon (2002) o conhecimento das características do consumidor é de extrema importância para o marketing, é através deste conhecimento que o departamento de marketing vai tomar as decisões de segmentação de mercado, para direcionar a marca para um grupo específico, sendo desta forma mais assertivo em suas ações de marketing.

É importante lembrar que necessidade é diferente de desejo, de acordo com Kotler, 2000, p. 33 “Necessidades descrevem exigências humanas básicas” já os desejos se referem a objetos específicos “Desejos são moldados pela sociedade em que se vive” Kotler, 2000, p. 33.

A marca identifica em qual segmento de mercado vai atuar de acordo com as necessidades que vai atender com seus produtos ou serviços, Solomon (2002) descreveu a segmentação de mercado: “O processo de **segmentação de mercado** identifica grupos de consumidores que se assemelham de uma ou mais maneiras e cria, então, estratégias de marketing que exercem seu apelo a um ou mais grupos”. Desta forma percebe-se que a segmentação de mercado é importante para definir as estratégias de marketing.

No estudo do comportamento do consumidor segmentamos o mercado de acordo com grupos de indivíduos com características em comum, fazendo esta segmentação fica mais fácil para o marketing definir em qual segmento de mercado vai atuar e definir as estratégias de marketing. Quando pensamos em segmentação de mercado não podemos pensar apenas em idade, sexo, escolaridade e renda familiar, muitas vezes temos pessoas que tem a mesma idade, são do mesmo sexo e tem renda familiar próximas mas tem estilos de vida totalmente diferente, por esta razão, talvez o que mais identifique uma pessoa é o seu estilo de vida. Solomon (2002)

descreveu que o estilo de vida “refere-se a um padrão de consumo que reflete as escolhas de uma pessoa sobre como gastar seu tempo e dinheiro”.

O marketing de estilo de vida “reconhece que as pessoas classificam-se a si próprias em grupos com base nas coisas que gosta, de fazer, como gostam de passar seu tempo livre e como escolhem gastar sua renda disponível” (SOLOMON, 2002, p. 146), desta forma o marketing agrupa pessoas que gostam de passar seu tempo livre fazendo as mesmas coisas, independente de sua idade ou renda salarial.

Os consumidores procuram passar uma imagem para a sociedade de como é o seu estilo de vida, o que gostam de fazer em suas horas vagas e quais são seus grupos de afinidade, os produtos e serviços que consomem diz muito sobre seu estilo de vida. Quando compramos um produto ou serviço, ou quando procuramos uma determinada marca, inconscientemente ou não, estamos buscando incorporar suas características, sua personalidade, para passarmos uma determinada imagem para nossos grupos.

Os consumidores frequentemente escolhem certos produtos, serviços e atividades entre outros porque os associam com um determinado estilo de vida. Por essa razão, as estratégias de marketing de estilo de vida tentam posicionar um produto adequando-o a um padrão de consumo existente. (SOLOMON, 2002, p 146)

Por isso é importante que a marca conheça os padrões de comportamento dos consumidores para que possa incorporar essa imagem que o consumidor tanto procura mostrar que possui para seu grupo. Solomon explicou que “A adoção de uma perspectiva de marketing de estilo de vida implica que devemos direcionar nosso olhar para *padrões de comportamento* a fim de entender os consumidores” (SOLOMON, 2002, p. 147)

O estudo do comportamento do consumidor é muito complexo, pois somos complexos, e apesar de cada um ter sua individualidade, o marketing procura agrupar os consumidores através de comportamentos em comuns para ajudar a compreender o consumidor e atender seus desejos e necessidades.

Quando falamos em varejo Parente e Barki mencionam da importância de compreender o processo decisório e quais são as motivações dos consumidores na hora da compra, e desta forma utilizar o espaço da loja física para melhorar o processo decisório de compra dos consumidores.

Um dos elementos fundamentais para o desenvolvimento de estratégias e táticas de marketing bem-sucedidas no varejo baseia-se não só na identificação das necessidades dos segmentos de consumidores de uma empresa, mas também no entendimento de como se desenrolam o processo decisório e o comportamento de compra dos consumidores” (PARENTE, BARKI, p. 71)

Ainda de acordo com Parente e Barki uma das prioridades de qualquer empresa é de conquistar e manter clientes, procurando criar fidelidade do cliente a marca. Um cliente satisfeito sempre volta para comprar mais, e conforme for o nível de fidelidade com a marca o cliente vai indicar e falar bem para seus grupos, gerando desta forma um marketing positivo para a marca. Solomon escreve sobre a importância de criar este elo de fidelidade com o consumidor.

Quando um produto, idéia ou site consegue satisfazer necessidades ou desejos específicos de um consumidor, poderá ser recompensado com vários anos de fidelidade à marca, um elo entre produto e consumidor muito difícil de ser rompido pelos concorrentes. Muitas vezes, é necessário que haja uma mudança na situação de vida ou na auto-imagem da pessoa para enfraquecer esta ligação (SOLOMON, 2002, P. 24)

Uma forma de criar fidelidade do cliente é através de uma personalidade de marca, Carl Jung chamava de arquétipos, símbolos universais que passam uma mesma mensagem para qualquer pessoa, por exemplo, uma pomba branca representa a paz, esse símbolo tem este significado em qualquer lugar do mundo e qualquer pessoa vai identificar como sendo o símbolo da paz. Jung acreditava, de acordo com SOLOMON 2002, que “essas recordações compartilhadas criam **arquétipos** ou idéias e padrões de comportamento universalmente compartilhados” formando um inconsciente coletivo, por essa razão para qualquer pessoa no mundo uma pomba branca representa o símbolo da paz. O marketing utiliza-se destes arquétipos para criar personalidade a marca e proximidade com os clientes, criando uma persona da marca, com características humanas, características estas que o consumidor quer incorporar para si, ou quer mostrar para o grupo que possui essas características. Usando o produto ou serviço o consumidor mostra para a sociedade que possui as características da persona do produto ou serviço.

Quando a Billie Brothers surgiu, em 1994, tinha o desenho de um pinguim em sua logomarca, inclusive muitas de suas peças tinham esse desenho. Com a mudança de posicionamento em 2014 foi retirado o pinguim e a logomarca ficou mais moderna, a Billie Brothers não queria mais associar sua marca a imagem antiga. Mesmo com a retirada do pinguim de sua logomarca as clientes mais antigas ainda associam a

marca ao pinguim, o que demonstra como associar a marca a um símbolo deixa a imagem gravada na memória dos consumidores.

Parente e Barki (2014, p. 79) apresentam o modelo dos sete estágios do processo de compra desenvolvido por Blackwell, Miniard e Engel, são eles: 1) conhecimento da necessidade, 2) busca de informação, 3) avaliação de alternativas pré-compra, 4) compra, 5) consumo, 6) avaliação pós-compra e 7) descarte. Todo processo de compra passa por estes sete estágios, dependendo do envolvimento o consumidor pode demorar mais ou menos em cada uma das etapas.

O consumidor identifica uma necessidade, busca informações sobre o produto que deseja comprar, o consumidor pode buscar informações na internet, com amigos ou conhecidos, indo nas lojas físicas, entre outros. Na etapa de avaliação das alternativas o consumidor vai pegar todas as informações e avaliar qual o melhor custo benefício, ele pode achar que um preço mais alto compensa pela qualidade do produto, por exemplo. Depois de avaliada as alternativas o consumidor compra o produto ou serviço, faz uma avaliação pós compra e descarta o produto, se desfaz dele ou troca por outro.

As empresas podem facilitar estas etapas no processo de compra, por exemplo, no estágio 2) busca de informações e no estágio 3) avaliação de alternativas, a marca pode ajudar o cliente facilitando a busca de informações desenvolvendo um site com informações de fácil acesso, atualizando as redes sociais, loja física localizada em uma região que facilite a pesquisa de preços entre outros. Desta forma o consumidor vai ter informações sobre a empresa e as chances do consumidor procurar os produtos desta empresa são maiores.

É importante lembrar que o estágio 6) avaliação pós-compra é de extrema importância para fidelizar o cliente, uma vez que a avaliação seja positiva o cliente tende a repetir a compra e também indicar o produto ou serviço para outras pessoas.

Porém antes mesmo do consumidor identificar uma necessidade e desencadear todo o processo de compra existem fatores psicológicos que influenciam nas escolhas de compras de uma pessoa. Kotler, 2000, numerou quatro fatores psicológicos que influenciam nas escolhas de compras, são eles: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes.

O fator psicológico motivação surge quando a necessidade atinge uma intensidade que leva a pessoa a agir. Existem várias teorias a respeito das motivações humanas, Kotler, 2000, p. 194, apresenta três das teorias mais conhecidas. A teoria de Sigmund Freud diz que as motivações humanas são inconscientes não podendo ser entendidas completamente.

Quando uma pessoa avalia marcas, ela reage não apenas às possibilidades declaradas das marcas, mas também a outros sinais menos conscientes. A forma, o tamanho, o peso, o material, a cor e o nome da marca podem estimular certas associações e emoções. (KOTLER, 2000, p. 194)

Abraham Maslow fala que as pessoas são motivadas por diferentes necessidades, e conforme forem suprindo as necessidades mais básicas surgem novas necessidades. Maslow apresentou a pirâmide de necessidades na qual são dispostas em hierarquia as necessidades humanas. Na base da pirâmide estão as necessidades básicas (comida, água e abrigo) em seguida necessidade de segurança, depois necessidades sociais (sensação de pertencer, amor), depois necessidade de estima (auto-estima, reconhecimento, status) e no topo da pirâmide necessidades de auto-realização (desenvolvimento e realizações pessoais).

De acordo com Maslow uma pessoa só passa para a próxima necessidade quando a anterior foi suprida, desta forma a necessidade anterior deixa de ser um motivador para esta pessoa. “A teoria de Maslow ajuda os profissionais de marketing a entender como vários produtos se encaixam nos planos, nos objetivos e na vida dos consumidores” (KOTLER, 2000, p. 195).

A teoria de dois fatores de Frederick Herzberg “apresenta os ‘insatisfatores’ (fatores que causam insatisfação) e os ‘satisfatores’ (fatores que causam insatisfação)”. Para motivar o consumidor a comprar não basta apenas não ter insatisfatores, obrigatoriamente precisa ter satisfatores.

As empresas precisam identificar quais são os satisfatores percebidos pelos clientes e agrega-los ao seu produto e evitar os insatisfatores. Quando o consumidor identifica um insatisfator, por exemplo falta de garantia de um produto, isso pode fazer com que ele desista da compra, porém ter a garantia de produto não significa um satisfator, pois não é um requisito ao produto.

Quando a pessoa está motivada ela age, a maneira como essa pessoa vai agir é influenciada por sua percepção da situação. A percepção é “o processo por meio do

qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo” (KOTLER, 2000, p. 195).

A percepção é individual, cada pessoa terá uma percepção diferente referente a cada situação, de acordo com Kotler, 2000, as pessoas têm percepções diferentes devido a atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva.

Somos expostos a milhares de estímulos diariamente, como não conseguimos reter todas estas informações passamos por um processo chamada de atenção seletiva. Selecionamos no que vamos prestar atenção, o desafio do marketing é saber quais estímulos a pessoa perceberá. A distorção seletiva é a interpretação pessoal que damos as informações que recebemos, temos tendência a dar significados pessoais as informações e interpretá-las de acordo com nossos julgamentos. Já a retenção seletiva é explicada por Kotler, 2000, p. 196, “As pessoas esquecem muito do que vêem, mas tendem a reter informações que sustentem suas crenças e atitudes”.

A aprendizagem é outro fator psicológico que influencia nas escolhas de compra, “A **aprendizagem** envolve mudança no comportamento de uma pessoa surgidas da experiência” (KOTLER, 2000, p. 196), ainda de acordo com Kotler, a maioria do comportamento humano é aprendido.

Outro fator psicológico são as crenças e atitudes, “Uma **crença** é o pensamento descritivo que uma pessoa mantém a respeito de alguma coisa” (KOTLER, 2000, p. 196), podendo ou não ter uma base emocional, as crenças estão baseadas em conhecimento, opinião ou fé. Já a atitude “corresponde a avaliações, sentimento e tendências de ação duradouros, favoráveis ou não, a algum objeto ou idéia” (KOTLER, 2000, p. 197) as atitudes dificilmente são mudadas, portanto é aconselhável que a empresa tente se adaptar as atitudes já existentes.

## 2.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Segmentar o mercado e definir o público alvo é uma importante decisão para a marca, uma vez que ela não conseguirá atender a todos os consumidores que se diferem entre si. Parente e Barki analisam a importância da segmentação de mercado fazendo uma comparação do marketing de massa, que busca atender a todos os

consumidores, com a segmentação de mercado usada atualmente para definir o mercado de atuação.

No início do século XX, a segmentação não era relevante, pois prevalecia a ideia de marketing de massa, em que um mesmo produto atendia às necessidades da grande massa. A partir das décadas de 1950 e 1960 começou-se a discutir o conceito de segmentação, buscando atender as necessidades de segmentos específicos de consumidores (PARENTE, BARKI, 2014 p. 71)

KOTLER e KELLER, 2006 apresentaram quatro níveis de segmentação de mercado: marketing de segmento, marketing de nicho, marketing local e customização.

O marketing de segmento consiste em identificar grupos de clientes com preferências em comum, é importante ressaltar que o marketing não cria segmento, ele os identifica e define qual segmento vai atender. Pode-se identificar várias maneiras de segmentar o mercado, como por exemplo por preferência.

Segundo KOTLER e KELLER, 2006 o marketing de nicho é um grupo mais restrito de clientes que procuram por benefícios distintos, o nicho tem clientes com necessidades específicas que concordam em pagar mais para terem suas necessidades melhor atendidas. Ainda de acordo com KOTLER e KELLER, 2006 “Enquanto os segmentos são grandes e atraem vários concorrentes, os nichos são pequenos e normalmente atraem apenas uma ou duas empresas”. As empresas que atendem o marketing de nicho entendem muito bem as necessidades de seus clientes e oferecem serviços ou produtos de qualidade superior.

O marketing local atende um grupo de clientes locais como por exemplo uma área comercial ou um bairro. O marketing local utiliza-se também do relacionamento com o cliente para criar experiências relevantes para a comunidade local.

A customização atende aos clientes que buscam produtos e serviços customizados. Muitas empresas não são favoráveis a customização e outras desfavoráveis

As empresas favoráveis à segmentação a vêem como um processo mais eficiente, que requer menos informações dos clientes e permite maior padronização das ofertas ao mercado. Já as defensoras do marketing individual alegam que os segmentos são uma ficção, pois estão compostos de pessoas muito diferentes entre si, e que as empresas podem alcançar precisão e eficiência muito maiores atendendo as necessidades individuais. (KOTLER e KELLER, 2006, p 243)

De acordo com a definição de segmentação de mercado de KOTLER e KELLER, 2006, podemos dizer que a Billie Brothers pratica o marketing de segmento, uma vez que atende a um grupo grande de clientes com características em comum: clientes que procuram roupas femininas com valor mais acessível, mas que tenha qualidade e informação de moda. Também podemos dizer que a Billie Brothers pratica o marketing local, já que suas lojas são localizadas em Curitiba, duas no centro da cidade e uma no bairro Portão, portanto seu marketing é localizado na cidade de Curitiba.

Para segmentar os mercados consumidores de acordo com KOTLER e KELLER, 2006

Alguns pesquisadores tentam formar segmentos observando as características geográficas, demográficas e psicográficas das pessoas. Depois examinam se esses segmentos de clientes possuem diferentes necessidades ou respostas em relação ao produto (KOTLER e KELLER, 2006, p.244)

KOTLER e KELLER, 2006 também mostram que outros pesquisadores segmentam a partir de questões comportamentais, observando como o consumidor responde aos benefícios procurados, ocasiões de uso ou marca e como diferem em termos de características geográficas, demográficas e psicográficas.

A segmentação geográfica divide o mercado em áreas geográficas: país, estado, cidade, bairro. Para o varejo é interessante analisar a segmentação geográfica para saber, por exemplo, em qual localidade abrir uma loja física. A Billie Brothers tem três lojas em Curitiba, duas lojas no centro de Curitiba (uma na rua XV e a outra na rua Luiz Xavier) que são de fácil acesso e em ruas bastante movimentadas, conhecidas pelo grande número de lojas e prédios comerciais. a outra loja fica no Shopping Palladium, um shopping de fácil acesso, localizado próximo ao terminal de ônibus. As três lojas da Billie Brothers ficam localizadas em regiões de fácil acesso e próximas de pontos de ônibus, com bastante circulação de pessoas, essa localização facilita o acesso de pessoas de classe média que buscam produtos de qualidade com um valor acessível, público alvo da Billie Brothers.

Falando em varejo Parente e Barki mostram a importância de segmentar o mercado para o varejo “Segmentar o mercado ajuda o varejo a compreender melhor

quem são os clientes, como eles pensam, agem, o que fazem e quais são suas expectativas, buscando assim, atender melhor o público do que a concorrência” (PARENTE, BARKI, 2014, p. 70). Parente e Barki (2014, p. 70-71) citam quatro critérios de segmentação de mercado que devem ser levados em consideração. O primeiro critério é o diferencial, o grupo de consumidores devem ter características que os diferem dos outros, ter necessidades e buscar por benefícios parecidos. Outro dos quatro critérios é o mensurável, o varejista deve ter a capacidade de mensurar a quantidade de consumidores de um determinado segmento. O terceiro critério é se o segmento é substancial, o segmento não deve ser muito pequeno se não se torna inviável atendê-lo devida a receita não ser suficiente para manter um negócio. O quarto critério é se o segmento é acessível, se o varejista consegue atingir esse segmento.

## 2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico no varejo é importante para traçar os passos a serem seguidos para alcançar os objetivos. Neste processo algumas etapas devem ser percorridas, iniciando com a definição da missão da empresa, ou seja, a razão principal da existência de uma empresa. A partir da missão são definidos os objetivos e metas, no varejo os objetivos utilizados geralmente estão ligados as vendas, número de clientes, venda média por tíquete, lealdade do consumidor, expansão e número de lojas, fatia do mercado, satisfação dos clientes, entre outros. Para alguns destes objetivos, como por exemplo a lealdade do consumidor e satisfação do cliente, é muito importante um estudo do comportamento do consumidor, para definir qual necessidade do cliente a marca vai atender.

A próxima etapa do planejamento estratégico é a avaliação interna e externa que consiste em entender como o mercado funciona, isso é primordial para compreender o comportamento de compra dos consumidores. Como avaliação interna é importante determinar a fatia de mercado que a loja detém, PARENTE 2009 identifica três conjuntos de variáveis que influenciam o comportamento de compra do consumidor: variáveis ambientais, composto varejista da loja (classificação dos 6 P's de Mason: mix de produtos, preço, promoção, apresentação, pessoal e ponto) e o composto varejista da concorrência, por isso a importância de estudar os

concorrentes, ainda de acordo com PARENTE 2009 essas três variáveis que influenciam o comportamento de compra vão definir em qual loja e quanto o cliente vai gastar.

Como avaliação externa o varejista deve fazer a análise ambiental das oportunidades e ameaças, estudando os avanços tecnológicos, economia, política, demografia, aspectos socio-culturais, entre outros. Outra avaliação externa que o varejista deve fazer é do mercado consumidor,

identificar quem são seus clientes, suas expectativas, o grau de satisfação dos consumidores com relação ao varejista e com seus concorrentes, as fontes de insatisfação, e como melhorá-las. Essa avaliação serve para identificar os gaps em preços, linha de produtos, serviços, que poderão ser transformados em vantagens competitivas. (PARENTE, 2009, p. 63)

A análise da concorrência é outra avaliação externa que deve ser feita pelo varejista, ainda de acordo com PARENTE

o aspecto central da formulação da Estratégia Competitiva é a análise detalhada da concorrência, com o objetivo de desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente possa vir a adotar. (PARENTE, 2009, p. 65)

Também é ressaltada a importância da análise da concorrência pelo Porter, 1986, de acordo com esse autor a estratégia competitiva “envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes” (PORTER, 1986, p. 61) por isso a importância de uma análise detalhada da concorrência. O objetivo desta análise é prever as mudanças estratégicas que os concorrentes podem vir a adotar, como os outros concorrentes vão reagir a isso e de que forma essa mudança pode afetar o ambiente externo, essas análises possibilitam que a empresa esteja preparada para possíveis mudanças de seus concorrentes. Porém na prática não é tão fácil conseguir uma grande quantidade de dados do concorrente.

Porter, 1986, apresenta as estratégias genéricas para superar os concorrentes, são elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A liderança no custo total consiste em reduzir ao máximo os custos, este é o tema central nesta estratégia, porém as outras áreas como qualidade não podem ser ignoradas.

uma posição de baixo custo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenha sido

eliminado, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão ante as pressões competitivas. (PORTER, 1986, p.50)

A estratégia de liderança no custo total pode significar um investimento inicial alto e atuar com prejuízo no início para ganhar parcela de mercado, com o aumento das vendas gera um aumento na produção permitindo maiores negociações com fornecedores e custos de produção mais baixos.

Outra estratégia genérica é a estratégia de diferenciação, consiste em “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria” (PORTER, 1986, p. 51). Essa estratégia cria a lealdade do consumidor a marca, devido a essa lealdade possibilita a empresa cobrar um valor maior pelo produto, uma vez que ele se diferencia de seus concorrentes os consumidores aceitam pagar um valor a mais pelo produto. A diferenciação não permite obter uma alta parcela do mercado, por ser um produto diferenciado que requer um sentimento de exclusividade, além disso nem todos os consumidores estão dispostos a pagar mais pela superioridade do produto.

A terceira estratégia genérica é o enfoque, nessa estratégia a empresa busca atender um segmento de mercado bem específico, ela busca “atender muito bem ao alvo determinado” (PORTER, 2006, p. 52).

## 2.6 POSICIONAMENTO DE MARCA

De acordo com Tybout e Sternthal (2006, p. 11) posicionamento de marca “refere-se ao significado específico pretendido para uma marca nas mentes dos consumidores”, portanto posicionamento de marca refere-se a imagem que a marca deseja que o cliente tenha dela. Kotler e Keller (2006, p. 305) define um bom resultado do posicionamento de marca como “um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto”.

O primeiro passo para o posicionamento de marca é definir uma estrutura de referência, para isso “é necessário identificar o mercado-alvo e a concorrência, assim como as associações ideais com a marca no que diz respeito aos pontos de paridade e diferença” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 305). Os pontos de paridade e diferença são as associações que a marca deseja que o consumidor associe a ela.

Os pontos de diferença de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 306) são qualidades ou benefícios percebidos e avaliados positivamente pelos consumidores e que eles acreditem não serem comparáveis as marcas concorrentes. Essas qualidades ou benefícios devem apresentar nítida superioridade em relação aos seus concorrentes. Já os pontos de paridade são associação não exclusivas a marca, ou seja, os consumidores percebem esses atributos ou benefícios em outras marcas também. A marca não precisa ser a melhor nestes atributos ou benefícios ou ser considerada equivalente a seus concorrentes, mas os consumidores precisam vê-la bem o suficiente nestes aspectos.

Ainda de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 307) os pontos de paridade podem ser de categoria ou de concorrência. Os pontos de paridade de categoria são “associações vistas pelos consumidores como essenciais para que um produto seja digno e confiável o bastante para pertencer a determinada categoria de produtos ou serviço” (KOTLER, KELLER 2006, p.307) ainda de acordo com Kotler essas associações não são necessariamente suficientes para a escolha da marca. Existem três níveis que os pontos de diferença da marca podem estar “No nível mais baixo estão as *qualidades da marca*, no nível intermediário estão os *benefícios da marca*, e no nível superior estão os *valores da marca*” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 310). Já os pontos de paridade de concorrência “são associações destinadas a anular os pontos de diferença do concorrente” (KOTLER, KELLER 2006, p. 307).

As marcas podem se diferenciar de várias maneiras, de acordo com Kotler e Keller, 2006, podem ser baseadas no produto, funcionários, canal ou imagem.

Uma diferenciação baseada no produto pode ser a qualidade superior, Kotler e Keller, 2006, p. 313, apresenta o resultado de um estudo da Strategic Planning Institute que verificou que quando o produto tem uma qualidade superior gera compras mais frequentes e fidelidade do cliente, além da propaganda boca a boca. Outra vantagem da qualidade superior é que permite que a empresa cobre preços mais altos pelo produto, além disso os custos das empresas que ofereciam um produto de maior qualidade não eram muito mais altos do que de empresas que ofereciam produtos de qualidade inferior. Existem outras formas de diferenciação baseada no produto

as marcas podem ser diferenciadas de acordo com diversas dimensões do produto (formato, características, desempenho, durabilidade, confiabilidade, conservação, estilo e design) ou do serviço (atendimento ao cliente, facilidade

de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, consultoria do cliente, manutenção e reparos) (KOTLER, KELLER, 2006, p. 313)

Outra forma de diferenciação é a baseada nos funcionários, investir em uma boa equipe pode ser uma forte vantagem competitiva, principalmente na equipe de vendas, para os varejistas, pois são os vendedores que tem o maior contato com o cliente.

A diferenciação baseada no canal obtém vantagem competitiva “pela maneira como projetam a *cobertura*, a *especialidade* e o *desempenho* de seus canais de distribuição” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 314). Um bom exemplo de diferenciação baseada no canal é a Natura que conseguiu vender seus produtos em todo o Brasil pelas vendedoras de porta em porta, eles não investiram em pontos de venda e pagam apenas uma comissão pelas vendas para as consultoras venderem seus produtos com os catálogos.

Outra forma de estratégia de diferenciação é a baseada na imagem, os profissionais de marketing se esforçam para ter uma imagem diferenciada de sua marca ou produto na mente dos consumidores. É preciso diferenciar identidade de imagem, identidade é como a empresa se posiciona e imagem é como os consumidores a veem, essa é a estratégia de diferenciação baseada na imagem. De acordo com Kotler e Keller para a identidade da marca ou produto ser eficaz é necessário “estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor; comunicar esta personalidade de forma diferenciada; transmitir poder emocional além da imagem mental” (KOTLER, KELLER 2006, p. 315) além disso é importante transmitir ao público através de todos os meios de comunicação disponíveis.

## 2.7 CONCORRENTES

Para definir a estratégia de marketing é importante uma análise dos concorrentes. De acordo com KOTLER e KELLER (2006, p. 340) concorrentes são “empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes” (KOTLER; KELLER, segundo este conceito os concorrentes de uma determinada empresa não são apenas as empresas que oferecem o mesmo produto ou serviço, mas sim as empresas que atendem as mesmas necessidades do cliente, desta forma o mais importante é as necessidades que a empresa quer atender e não o produto que ela vende. Também

é importante analisar a entrada de novos concorrentes no segmento de mercado em que a empresa atua e novas tecnologias.

Parente e Barki (2014) fazem uma referência a Michael Porter sobre a análise da concorrência:

Segundo Michel Porter, um dos aspectos centrais da formulação da Estratégia Competitiva é a análise detalhada da concorrência, com o objetivo de desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente possa vir a adotar. Em seu já clássico modelo das cinco forças, identifica os seguintes fatores como sendo determinantes da atividade de um seguimento: fornecedores (poder dos fornecedores), compradores (poder dos compradores), concorrentes diretos, concorrentes substitutos e novos concorrentes. (PARENTE, BARKI, 2014, P. 45)

No varejo Parente e Barki (2014) apresentam os três tipos de concorrência que devem ser analisadas de acordo com Michael Porter em seu livro *Estratégia Competitiva* (1996), a concorrência direta “quando dois ou mais varejistas do mesmo tipo competem diretamente entre si no mesmo mercado” (PARENTE, BARKI, 2014, p. 46), novos concorrentes, uma vez que no varejo é relativamente fácil a entrada de novos concorrentes e concorrência de substitutos “diferentes tipos de varejo vende, as mesmas linhas de produtos” (PARENTE, BARKI, 2014, p. 46), no livro os autores citam os mercados que tem como concorrentes substitutos os restaurantes, uma vez que muitos consumidores estão optando por fazer suas refeições em restaurantes em vez de comprar em supermercados e fazer suas próprias comidas.

O estudo dos concorrentes abrange uma análise de suas estratégias, objetivos, forças e fraquezas, de acordo com Parente e Barki (2014, p 45) “A avaliação da concorrência está apoiada na identificação de seus pontos fortes e fracos, comparados com o varejista”. Se fizermos uma análise dos pontos fortes e fracos das principais concorrentes da Billie Brothers, C&A, Renner e Riachuelo, podemos chegar à conclusão de que a Billie Brothers fez sua mudança de posicionamento devido as lojas de departamento estarem criando coleções específicas dentro da loja para atingir diferentes públicos. Diante disso a Billie Brothers resolveu mudar seu posicionamento para se tornar mais competitiva diante da nova estratégia de suas concorrentes.

Analisando as lojas de departamento concorrentes, a Billie Brothers apresenta como desvantagem não ter crediário próprio da loja como suas concorrentes C&A, Renner e Riachuelo, além disso não aceitam pagamento com cartão de débito, somente dinheiro e cartão de crédito.

Outro ponto importante a ser analisado é que a Billie Brothers vende apenas roupas e calçados femininos, diferente das lojas de departamento concorrentes que vendem também roupas e calçados masculinos e infantis, além de vender também acessórios, moda íntima e moda praia. Facilitando desta forma a compra de roupas e acessórios para toda a família, os clientes não precisam ir em várias lojas pois encontram tudo em apenas uma loja. Essa diferença pode ser vista como um ponto positivo, pois desta forma a Billie Brothers se torna uma loja especializada para o público feminino que busca roupas modernas e jovens, tornando o ambiente da loja mais feminino.

Como pontos positivos da Billie Brothers em relação as lojas de departamento podemos apontar o atendimento das vendedoras, elas buscam a peça do tamanho da cliente, ajudam na escolha e trazem outras opções, nas lojas de departamento o cliente é que procura as numerações e outras opções de peças, normalmente não tem vendedoras disponíveis para prestar este atendimento. Outra vantagem é que os produtos da Billie Brothers, em geral, têm um valor mais acessível que as lojas de departamento.

## 2.8 COMPOSTO DE MARKETING

Mix de marketing são ferramentas utilizadas pelo marketing para atingir seus mercados-alvo. McCarthy definiu os 4 Ps do marketing: produto, preço, praça e promoção.

O produto diz respeito a todas as decisões referente ao produto, tais como: variedade de produtos, design, características, embalagem, entre outros. O preço se refere a: definição de preço propriamente dito, descontos e forma de pagamento; a promoção se refere mais as questões de vendas e relação direta com o cliente como: promoção de vendas, publicidade, forma de vendas, relações públicas e marketing direto; a praça se refere aos locais, estoque, transportes, canais, entre outros.

### 2.8.1 Produto

O produto não é apenas uma oferta tangível “é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo” (KOTLER, KELLER,

2006, p.366), pode ser um bem físico, um serviço, um evento, uma ideia, enfim qualquer coisa que satisfaça a necessidade ou desejo do consumidor.

Kotler e Keller, 2006, classificaram cinco níveis de produto que juntos formam uma hierarquia de valor para o cliente, como o nome sugere os cinco níveis de produto estão em uma hierarquia, na qual o primeiro nível é o mais fundamental e conforme for subindo os níveis vai agregando valor ao produto.

O primeiro nível é o benefício central que atende o cliente com o serviço ou benefício fundamental, o segundo nível é o produto básico, no qual o serviço ou benefício é incrementado com algo a mais que o fundamental. O terceiro nível é o produto esperado, neste nível o produto básico é incrementado com benefícios que o cliente espera que determinado produto tenha. Já no quarto nível o produto ampliado ultrapassa as expectativas do cliente.

Nos países desenvolvidos, o posicionamento de marca e a competição se dão nesse nível. Entretanto, nos países em desenvolvimento e nos mercados emergentes como Guina e Índia, a competição ocorre principalmente no nível do produto esperado. (KOTLER, KELLER, 2006, p.367)

Na estratégia de ampliação do produto com o tempo o cliente entende que os benefícios agregados se tornam benefícios esperados para determinado produto, tornando-o um produto esperado. Desta forma a estratégia de ampliação de produto precisa sempre superar a expectativa do cliente para não se tornar um produto esperado.

O quinto nível é o produto potencial “que abrange todas as ampliações e transformações a que o produto de ser submetido no futuro” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 368)

Os produtos são classificados de acordo com sua durabilidade, tangibilidade e uso, consumo. De acordo com a durabilidade e tangibilidade do produto ele pode ser classificado como: bens não-duráveis, são produtos de consumo rápido e compras frequentes; bens duráveis, são produtos de consumo demorado e compras mais esporádicas; bens de serviço, são produtos intangíveis.

Já a classificação de acordo com o uso e consumo são: bens de conveniência, bens de compra comparada, bens de especialidade e bens não procurados.

Bens de conveniência são produtos de compra frequente, podem ser classificados em básicos: comprados com regularidade, bens de impulso: comprados por impulso, sem planejamento ou os bens de emergência, comprados em uma situação de emergência, como por exemplo comprar um guarda-chuva no momento de uma tempestade.

Os bens de compra comparada são produtos que os clientes comparam com outros em questão de preço, qualidade, modelo. Já os bens de especialidade são produtos que um número significativo de clientes identifica características únicas ou identificação com a marca que justificam o cliente fazer um esforço extra para adquirir. Os bens não procurados são produtos não procurados normalmente pelos clientes, estes produtos precisam de propaganda e venda pessoal para serem conhecidos e adquiridos.

### **2.8.2 Preço**

Dentre os compostos de marketing o preço é o mais flexível e pode ser alterado com mais facilidade, porém é importante uma análise do mercado consumidor pois o preço também informa o posicionamento da marca ou produto no mercado.

A estipulação do preço de um produto deve levar em conta os gastos para produzir o produto, mas não é somente isso. Deve levar em contato também os gastos fixos da empresa (aluguel, conta de luz, água, telefone, folha de pagamento, entre outros), e os gastos variáveis, que são alterados de acordo com a quantidade de produtos vendidos, (matéria prima, gastos com a produção do produto, comissão dos vendedores, entre outros). Além de todos estes pontos o preço também é uma estratégia de marketing e deve-se levar em consideração o posicionamento da marca no mercado e seus concorrentes.

Antes de estipular o preço de um produto ou serviço deve-se levar em consideração a forma como o consumidor vê os preços. Os consumidores interpretam os preços de acordo com o “conhecimento que adquiriram em experiências de compra anteriores, na comunicação formal, na comunicação informal e nos pontos de venda e recursos on-line” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 431). Ainda de acordo com Kotler e Keller a decisão de compra é baseada no preço que o consumidor considera verdadeiro, eles estipulam um valor mínimo e um valor máximo aceitável de um

produto. Valores abaixo do mínimo são considerados de qualidade inferior e valores acima considerados que não compensam.

Kotler e Keller (2006, p. 434 - 435) determinaram cinco objetivos principais para a determinação de preço, são eles: 1) sobrevivência: o preço é estipulado para cobrir as despesas dos custos variáveis e alguns custos fixos, deve ser utilizado em curto espaço de tempo para evitar entrar em falência; 2) maximização do lucro atual: as empresas “estimam a demanda e os custos ligados a preços alternativos e escolhem o preço que maximizará o lucro corrente, o fluxo de caixa ou o retorno sobre o investimento (ROI)” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 434); 3) maximização da participação de mercado: as empresas determinam o menor preço possível para aumentar as vendas e desta forma aumentar os lucros no longo prazo; 4) desnatamento máximo do mercado: “Empresas que lançam tecnologias novas preferem determinar preços altos pra maximizar o desnatamento do mercado” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 435), as empresas lançam os produtos com preços elevados e vão diminuindo o preço gradativamente; 5) liderança na qualidade do produto: “produtos ou serviços caracterizados por alto nível de qualidade, gosto e status percebidos, com um preço alto, mas não a ponto de ficar fora do alcance dos consumidores” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 435).

Outro fator que deve ser considerado na definição de preço é a determinação da demanda, dependendo do preço estipulado levará a um diferente nível de demanda. Normalmente preços mais elevados levam a demandas menores, e preços mais baixos elevam a demanda, mas esta relação nem sempre é assim, dependendo do produto, elevar o preço pode ser considerado pelo consumidor uma melhor qualidade do produto e desta forma elevar a demanda. É preciso analisar se o mercado alvo é sensível ao preço “De o modo geral, os compradores são menos sensíveis a preço para produtos que custam muito caro ou comprados com pouca frequência” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 435).

Existem alguns fatores que levam a menor sensibilidade ao preço como: produto exclusivo, os consumidores não conhecem produtos substitutos, os consumidores não conseguem comparar facilmente a qualidade de substitutos, o preço do produto representa uma pequena parte da renda total do consumidor, o consumidor não pode estocar o produto, o produto possui mais qualidade, entre outros.

Após programar a demanda dos clientes, achar o custo total (custo fixo + custo variável) e analisar o preço dos concorrentes, para determinar o preço a empresa deve selecionar um método de determinação de preço. Um dos métodos de determinação de preço é o mark-up, neste método o custo unitário é igual ao custo variável somado a divisão do custo fixo pelas unidades vendidas.

$$\text{Custo unitário} = \text{custo variável} + \frac{\text{custo fixo}}{\text{Unidades vendidas}}.$$

Essa fórmula vai resultar no custo unitário do produto, e depois acrescenta o percentual de lucro que a empresa determinar.

### **2.8.3 Localização (praça)**

A localização da loja é uma decisão estratégica, que deve levar em conta o segmento de mercado da empresa, a loja deve estar localizada em uma região frequentada pelo público que deseja atingir. A decisão de localização da loja é de extrema importância e é um ponto decisivo para definir o sucesso da loja ou o seu fracasso. De acordo com Parente e Barki (2014, p. 316) “A seleção da localização deverá ser consistente com o posicionamento mercadológico adotado pela empresa, levando em conta os seguimentos que constituem o seu mercado-alvo”.

Além de a loja ser localizada em uma região que é frequentada pelo seu público-alvo e que consiste com seu posicionamento mercadológico é importante uma localização de bastante tráfego, para facilitar a visibilidade.

A visibilidade é um fator fundamental de sucesso para o varejista, pois reforça a presença da loja para os clientes, servindo de estímulo para ser visitada. A visibilidade reflete o grau de facilidade e a intensidade com que a loja é percebida pelos clientes motorizados ou pelos pedestres, o fator visibilidade é alavancado pelo volume de tráfego. (PARENTE, BARKI, 2014 p. 339)

A Billie Brothers está em uma localização privilegiada, na rua Luiz Xavier e na rua XV de Novembro, locais de bastante tráfego de pessoas, outra vantagem é que nestas ruas não passam carros, são ruas que transitam apenas pedestres, o que facilita a visibilidade da loja. Outra característica bem importante da localização é que essas ruas são conhecidas pela grande quantidade de lojas populares, sendo um local conhecido para pesquisar preços, e como as ruas são bem centrais tem muitos prédios comerciais o que faz ter maior movimentação de pessoas.

A outra loja da Billie Brothers fica localizada no shopping Palladium, no bairro Portão, um bairro de classe média de Curitiba, além disso fica localizado do lado de um terminal de ônibus, o que facilita o acesso. A loja fica localizada no primeiro andar do shopping e tem uma fachada grande que chama a atenção, além disso o shopping é bastante frequentado pela facilidade de acesso e também pela localização. O bairro do Portão não tem outros shoppings próximos, apenas o shopping Total, que é mais popular, conhecido pelos descontos e lojas mais populares com preços baixos.

#### **2.8.4 Promoção**

Nos 4 P's definidos por McCarthy a promoção se refere a estratégia de divulgação que será utilizada, de acordo com o público que se quer atingir e também de acordo com a verba destinada para a promoção.

Propaganda se refere a “qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promocional de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado” (KOTLER, KELLER, 2006 p. 566), qualquer forma de apresentação paga é definida como propaganda, a publicidade são formas de apresentação não pagas, ou seja, de forma espontâneas.

O desenvolvimento de uma propaganda começa com a definição do público-alvo, essa definição vai direcionar quais serão os meios de comunicação utilizados para atingir de forma mais eficaz o mercado consumidor. Kotler e Keller (2006, p. 566) apresentam as cinco principais decisões para o desenvolvimento de uma propaganda, conhecidas como os 5 M's, são elas: 1) missão: definir os objetivos da propaganda; 2) moeda: verba destinada a propaganda; 3) mensagem: qual é a mensagem que será transmitida na propaganda; 4) mídia: quais meios de comunicação serão utilizados; 5) mensuração: avaliação dos resultados.

A promoção de vendas é um conjunto de ferramentas que busca incentivar o consumidor a comprar, através de: cupons, descontos, amostra, brindes, promoções combinadas, displays de ponto de venda, demonstrações, entre outros.

Os objetivos da promoção de vendas variam muito, pode ser para atrair novos consumidores com amostras grátis, ou descontos por exemplo, ou fidelizar clientes com clube de vantagens para clientes por exemplo, ou ainda pode ser para giro de estoque com descontos. Normalmente as promoções de venda atraem consumidores

que buscam pelo menor preço e sempre estão mudando de marca, dificilmente vai gerar clientes fiéis.

Relações públicas se refere ao relacionamento da empresa com a sociedade, buscando mostrar uma boa imagem da empresa para o público.

O marketing direto se refere a canais diretos com o consumidor, é utilizado também para construir um relacionamento com o cliente. “O extraordinário crescimento do marketing direto resulta de muitos fatores. A *desmassificação do mercado* revelou um número crescente de nichos com preferências distintas” (KOTLER, KELLER, 2006 p. 608).

Os canais utilizados pelo marketing direto são: mala direta, marketing de catálogos, telemarketing, marketing de quiosque, entre outros.

Na mala direta a empresa envia para endereços específicos ofertas, anúncios ou qualquer outro item, podendo também ser personalizados o que deixa a mala direta mais pessoal e íntima. Os catálogos também são enviados para endereços específicos, nestes catálogos constam toda a linha de produtos da empresa com informações do produto e preço, uma empresa muito conhecida que utiliza os catálogos é a Natura.

Outro canal utilizado pelo marketing direto é o telemarketing, pode ser o telemarketing receptivo, recebe ligações, ou o telemarketing ativo, efetua as ligações. Essas ligações podem ser para venda de produtos, pós-venda, pesquisa de satisfação, prospecção ou relacionamento com o cliente.

Quiosques são pequenas construções ou estrutura que ficam em shoppings, aeroportos, rodoviárias ou ferroviárias que vendem alguma coisa ou prestam informações.

### 3 METODOLOGIA

Foi feita aplicação de questionário para as clientes da loja, a cliente era abordada na saída da loja Billie Brothers da rua XV de Novembro, foram abordadas clientes que pararam para olhar a vitrine da loja e clientes que estavam saindo da loja. Também foi aplicado o mesmo questionário de forma on-line para as pessoas que curtem a página do Facebook da Billie Brothers. Foi entrado em contato com essas clientes pelo Facebook e enviado um questionário por e-mail ou enviado o link do questionário para responder de forma on-line. É importante ressaltar que as entrevistadas de forma on-line eram questionadas se tinham interesse em responder ao questionário sobre a Billie Brothers, as clientes que aceitavam responder recebiam o link do questionário por e-mail ou pelo próprio Facebook.

O objetivo do questionário é traçar o perfil da cliente que frequenta a loja Billie Brothers, verificar se as clientes da loja são fieis a marca, com que frequência compram produtos da loja, quanto gastam em cada compra e em quais outras lojas costumam comprar roupas e calçados. Outro objetivo do questionário foi sobre a mudança de posicionamento da marca, se as clientes perceberam esta mudança na loja, nos produtos e nos preços e como reagiram a isso.

Foi feito também o embasamento teórico sobre definição de varejo, comportamento do consumidor, segmento de mercado, planejamento estratégico, posicionamento de marca, concorrentes e composto de marketing.

Foi utilizado o livro de Parente, 2014, para definirmos o varejo no Brasil e também para definir o tipo de varejo que a Billie Brothers se encontra. Para o estudo do comportamento do consumidor e segmentação de mercado foram utilizados os livros de Solomon, 2002, e de Kotler e Keller, 2006.

Para estudar as estratégias competitivas utilizadas pela Billie Brothers para se posicionar no mercado foi utilizado Porter (1986) como referencial. Porter (1986) descreveu três estratégias competitivas para que as indústrias enfrentem as cinco forças competitivas com sucesso: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. De acordo com Porter (1986) a estratégia de custo total visa custo baixo em relação aos concorrentes. A estratégia de diferenciação busca um diferencial de seu produto ou serviço em relação aos concorrentes, algo que seja único, isso leva a “lealdade dos consumidores a marca” (PORTER, 1986, p. 52) que leva a um consumidor menos

sensível com relação ao preço. Já a estratégia de enfoque busca focar em um segmento bem específico de consumidores, visando no bom atendimento a esse público.

Já para o posicionamento de marca foi utilizado conceitos encontrados no livro de Kotler e Keller, 2006. Para o estudo dos concorrentes e composto de marketing também foi utilizado o livro de Kotler e Keller, 2006.

Estes temas foram escolhidos para o embasamento teórico pois todos eles estão ligados no estudo para entender o consumidor da Billie Brothers e os motivos que levaram a marca a fazer o reposicionamento.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 QUESTIONÁRIO APLICADO PARA AS CLIENTES**

Foi aplicado um questionário para as mulheres que saíam da loja Billie Brothers da Rua XV de Novembro e para mulheres que curtem a página da Billie Brothers no Facebook. A escolha da loja da XV de Novembro foi por ser a maior loja da Billie Brothers e também a mais movimentada. As entrevistas foram realizadas pela internet entre os dias 20 de fevereiro e 04 de março e na entrada da loja Billie Brothers da Rua XV de novembro no dia 01 de março, no total foram entrevistadas 27 mulheres. O questionário não foi aplicado em nenhum homem, pois no período das entrevistas todos os homens que saíram da loja estavam acompanhados das mulheres, sendo que elas é que estavam indo para a loja olhar ou comprar alguma coisa. Portanto 100% das entrevistadas foram mulheres.

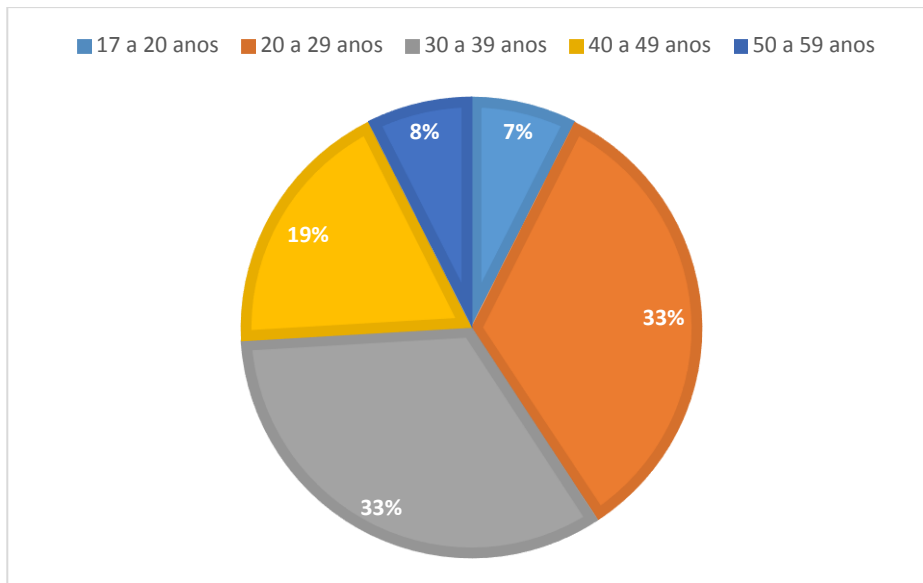
O questionário contém quinze perguntas, das quais cinco são de múltipla escolha, sendo que duas delas podem ser marcadas mais de uma opção, e dez são perguntas abertas. As perguntas abertas são melhores para alcançar o objetivo deste questionário uma vez que, por não ter opções de resposta, não induzem o entrevistado a uma resposta padrão. Como a intenção do questionário é saber se as clientes gostaram da mudança de posicionamento da Billie Brothers optou-se pelas perguntas abertas.

As perguntas foram elaboradas com o intuito de definir o perfil das consumidoras que gostam da Billie Brothers e costumam comprar na loja. Outro objetivo do questionário é verificar se as clientes que compram hoje na Billie Brothers são as mesmas clientes que compravam antes da mudança de posicionamento e se estas clientes aprovaram a mudança de posicionamento e continuam comprando na Billie Brothers.

#### **4.1.1 Idade**

Foi obtido os seguintes resultados para essa pergunta: entrevistadas com idade entre 17 e 20 anos (7%), entrevistadas entre 20 e 29 anos (33%), entrevistadas entre 30 e 39 anos (33%), entrevistadas entre 40 e 49 anos (19%), entrevistadas entre 50 e 59 anos (8%). Analisando estes dados podemos dizer que o público predominante da Billie Brothers são mulheres dos 20 aos 35 anos representando 63% das entrevistadas.

Gráfico 1 - Idade

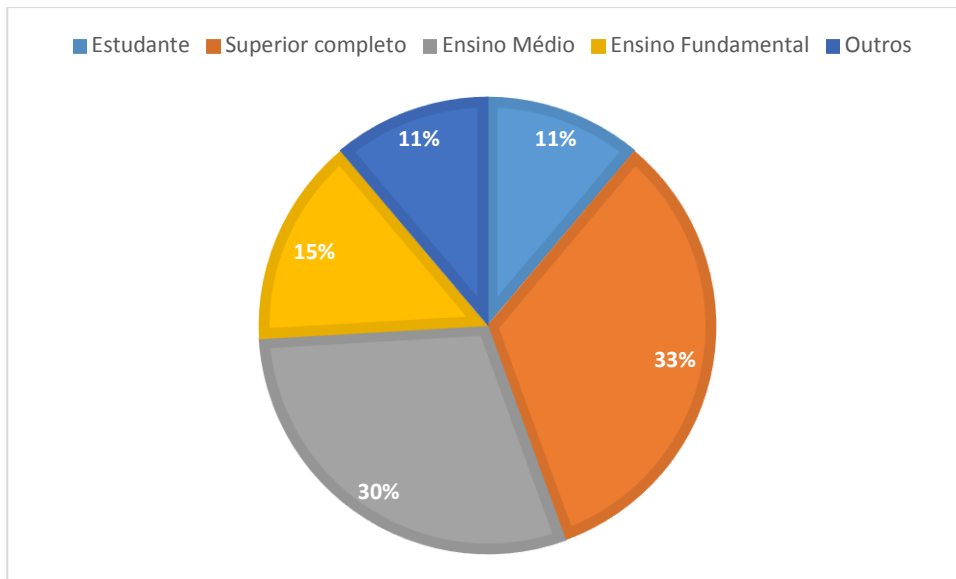


#### 4.1.2 Profissão

Essa pergunta foi colocada no questionário para termos uma ideia da escolaridade das entrevistadas, se tem uma renda fixa e qual é a média de renda. Normalmente as pessoas não gostam e até se recusam a responder em um questionário qual sua renda, portanto foi questionado a profissão, e com esta pergunta podemos ter uma ideia da classe social das entrevistadas.

Das entrevistadas 11% são estudantes, pela idade delas, com 19 anos ou mais, elas provavelmente são estudantes do ensino superior, 33% tem profissões que exigem no mínimo o curso superior completo, 30% tem profissão que exige no mínimo o ensino médio completo, 15% tem profissão que exige no mínimo o ensino fundamental completo ou que não tem exigência de escolaridade, mas sim conhecimentos ou cursos específicos, como por exemplo: cabelereira e manicure. Nesta questão 11% das entrevistadas deram uma resposta que não tem como saber sua escolaridade, disseram não ter profissão, estar desempregada ou ser do lar. Uma das entrevistadas disse que sua profissão é funcionária pública, neste caso também não tem como saber sua escolaridade, pois tem funcionário público desde o ensino fundamental até doutorado, portanto para estas entrevistadas que não foi definido sua escolaridade estão classificadas na categoria “outros”.

Gráfico 2 - Escolaridade



Com base nos dados coletados podemos dizer que o público da Billie Brothers, em sua maioria são assalariadas com formação no ensino médio ou graduação, mulheres que trabalham e tem sua renda própria. Fazendo uma média salarial de acordo com o salário base das profissões das entrevistadas, o valor fica entre R\$ 1.500,00 a R\$ 3.000,00, logico que esses valores são uma média, que podem não ser verídicos, mas é uma forma de classificarmos a renda das entrevistadas através de uma média salarial pela profissão que elas responderam ter.

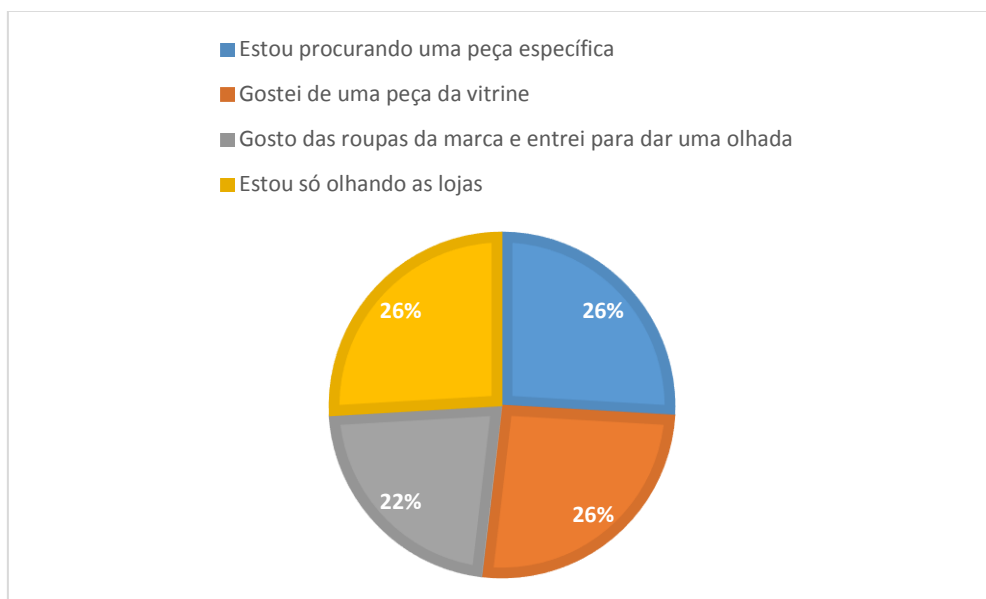
Esses dados de escolaridade não são totalmente válidos uma vez que muitas pessoas podem estar em funções que exigem o ensino médio e ter uma graduação completa por exemplo, ou estarem em serviços autônomos como manicure, por exemplo, e ter uma escolaridade maior que o ensino fundamental, mas servem de base para analisarmos o perfil das clientes que frequentam a Billie Brothers. Assim como a renda pode não ser totalmente válida, uma vez que as entrevistadas podem receber mais do que o piso salarial de sua profissão, ou profissionais autônomas que não se pode definir qual a renda mensal pois depende de variáveis como: quanto tempo trabalha por dia, grau de experiência que faz a profissional poder cobrar mais pelo serviço, entre outros.

#### 4.1.3 Porque você entrou nesta loja?

O questionário foi aplicado na saída da loja da rua XV de Novembro, para o questionário aplicado na internet foi questionado “A última vez que você entrou na loja Billie Brothers você:”, essa pergunta foi colocada no questionário para sabermos o motivo que as clientes entram na Billie Brothers: se a vitrine está chamando a atenção de quem passa, se a Billie Brothers é uma loja que elas buscam quando estão à procura de uma peça específica ou se costumam visitar a loja simplesmente para ver as novidades, porque gostam da loja e se identificam com ela.

Quando questionadas do motivo que entraram na loja 26% disseram que estavam procurando uma peça específica, 26% disseram que gostaram de uma peça da vitrine, 26% disseram que estavam só olhando as lojas e 22% disseram que gostam das roupas da marca e entraram para dar uma olhada.

Gráfico 3 – Porque você entrou nesta loja?



A loja da rua XV de Novembro tem uma vitrine bem ampla e está sempre bem arrumada. Em uma loja física a vitrine e a fachada da loja são muito importantes para chamar a atenção dos consumidores, e neste quesito a Billie Brothers capricha, tanto que durante todo o tempo da aplicação do questionário muitas pessoas pararam e olharam a vitrine da loja. E o resultado da pesquisa comprova que realmente muitas clientes param para olhar a vitrine.

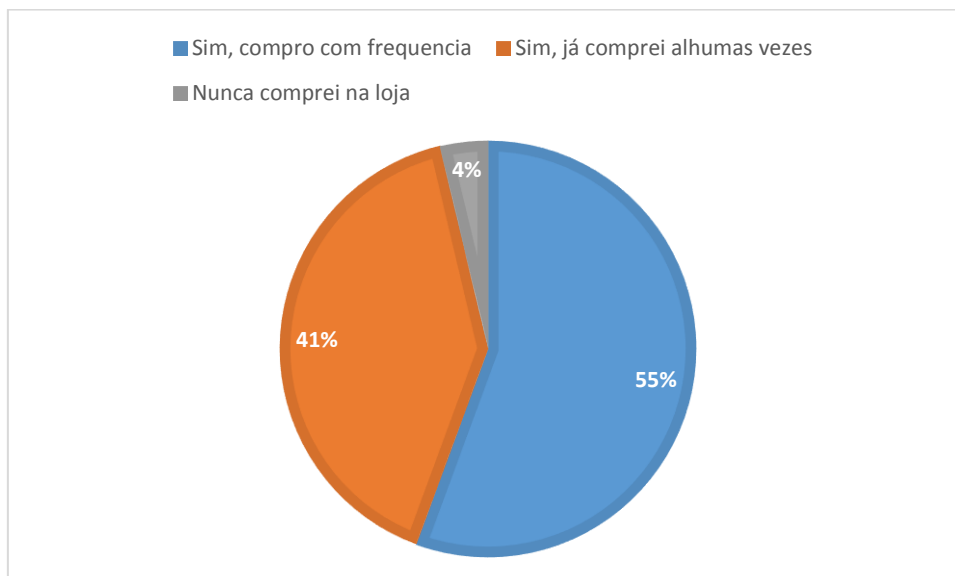
Um exemplo de como a vitrine ajudou as clientes a entrar na loja é uma das entrevistadas, a única que nunca tinha comprado na Billie Brothers e não conhecia a

loja, ela estava procurando por rasteirinhas e entrou na loja. Respondeu a esta pergunta com a opção “estava procurando por uma peça específica”, mas sem dúvidas também entrou na loja por causa da vitrine, uma vez que não conhecia a loja, portanto não tinha como saber que na Billie Brothers tem também rasteirinhas. Com base nesta entrevistada podemos deduzir que algumas das respostas “estou procurando uma peça específica” poderiam ser na realidade “gostei de uma peça da vitrine”.

#### 4.1.4 Você já comprou na Billie Brothers?

Esta pergunta do questionário foi bem importante para sabermos se as pessoas que estavam entrando na Billie Brothers eram clientes da loja, independente da frequência que compravam na loja, ou se estavam passando pela rua e pararam para dar uma olhada ou procurar uma peça específica. Das entrevistadas 55% responderam que sim, compram com frequência na Billie Brothers, 41% disseram que sim, já compraram algumas vezes e 4% nunca compraram na Billie Brothers.

Gráfico 4 – Você já comprou na Billie Brothers?



Quase a maioria das entrevistadas (96%) já tinham comprado pelo menos uma vez na Billie Brothers, portanto podemos afirmar que as pessoas que entram na loja, param para olhar a vitrine ou procuram por uma peça específica conhecem e já compraram na loja. Pela Billie Brothers ter 23 anos e estar localizada em regiões de bastante movimento em Curitiba a marca é bem conhecida pelos curitibanos.

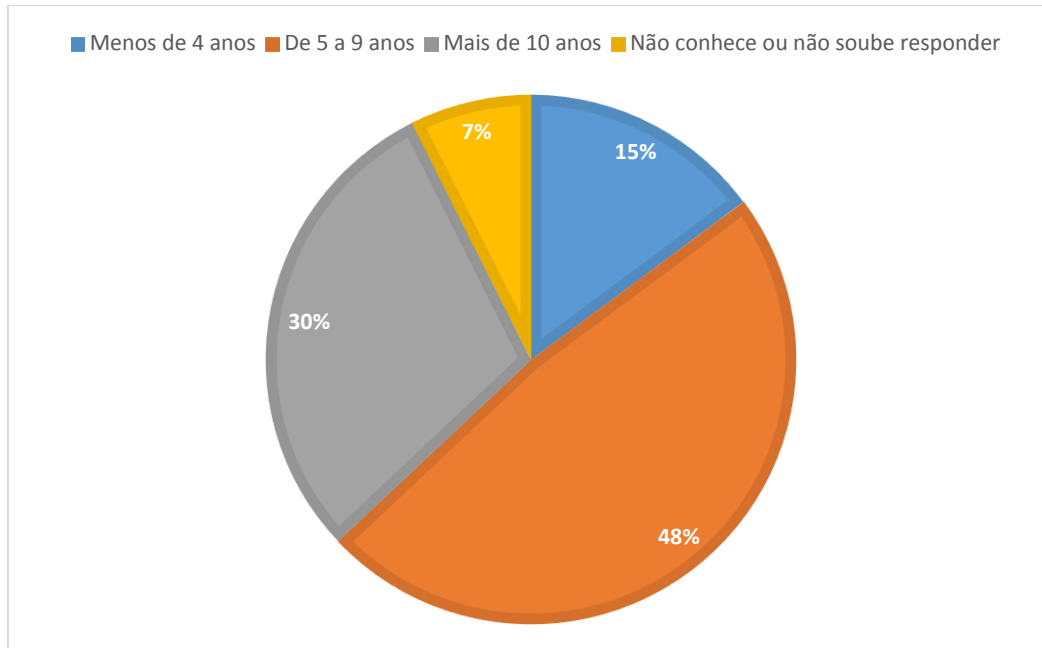
Apesar de não ter sido questionado se as entrevistadas conheciam a loja e sim se elas já tinham comprado na loja, a entrevistada que disse que nunca comprou na loja respondeu na questão “A quanto tempo você compra na Billie Brothers?” com a negativa “não conhecia essa loja”. Portanto das entrevistadas a única que nunca comprou na Billie Brothers era a única que não conhecia a loja.

#### **4.1.5 A quanto tempo você compra na Billie Brothers?**

A Billie Brothers fez sua mudança de posicionamento em 2014, por esta razão a relevância de sabermos a quanto tempo as entrevistadas conhecem a loja, para sabermos se conheceram a Billie Brothers antes da mudança de posicionamento. Para não induzir a entrevistada a optar por uma data específica essa pergunta é aberta, por um lado isso não induz a entrevistada a colocar uma data que está entre as opções sem ter certeza da resposta, porém por outro lado muitas das entrevistadas ficaram indecisas e não souberam responder com certeza a quanto tempo conheciam a Billie Brothers. Talvez essa dúvida quanto ao tempo que conhecem a marca seja por conhecerem a muito tempo e acabaram se perdendo no tempo, porém os dados servem como base para sabermos se conheciam antes ou depois da mudança de posicionamento.

Nesta questão 15% das entrevistadas disseram que conhecem a Billie Brothers a menos de 4 anos, provavelmente estas clientes não compravam na Billie Brothers antes da mudança de posicionamento e, portanto, não perceberam esta mudança, 48% conhecem a Billie Brothers entre 5 a 9 anos e 30% conhecem a mais de 10 anos. Das entrevistadas 7% não souberam dizer a quanto tempo conhecia a loja.

Gráfico 5 – A quanto tempo você compra na Billie Brothers?



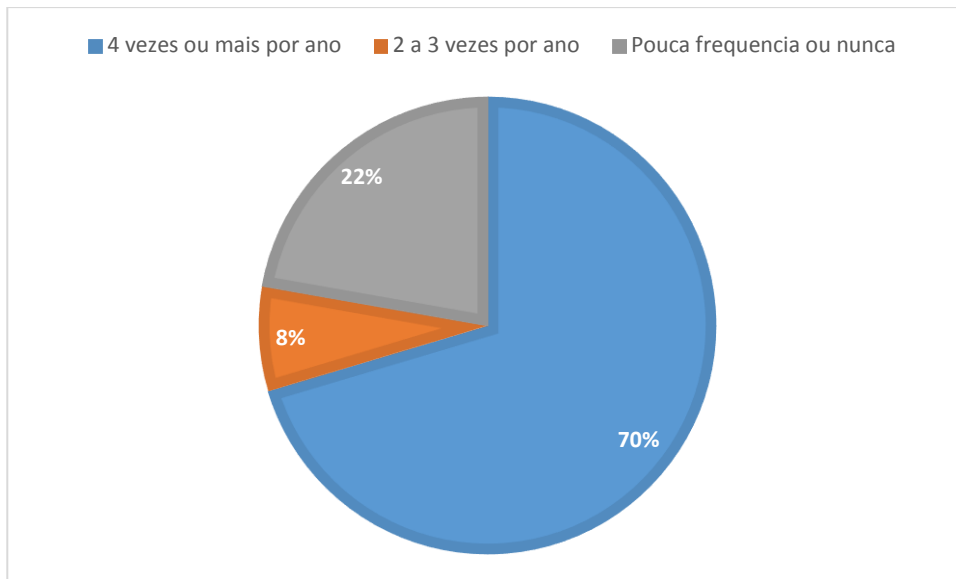
Analisando estes dados observa-se que as clientes da Billie Brothers são fieis a marca, pois a maioria conhece e frequenta a loja por anos, a maioria das entrevistadas conhecem a marca de 5 anos a 10 anos ou mais.

#### 4.1.6 Com que frequência você compra na Billie Brothers?

Esta pergunta era aberta e foi colocada no questionário para analisar a fidelidade das clientes a marca, verificando a frequência com que compram na Billie Brothers e se as pessoas que estavam vendo a vitrine eram clientes assíduas ou pessoas que estavam passando nas lojas e olhando as vitrines.

Como esta pergunta era aberta as respostas foram classificadas em três opções: compra na Billie Brothers no mínimo 4 vezes por ano 70%, sendo que destas 7,40% disseram que compram uma vez por mês e 3,70% disseram que compram quase todo mês. Das entrevistadas 8% compram na Billie Brothers de 2 a 3 vezes por ano e 22% das entrevistadas nunca compraram ou compram com pouca frequência.

Gráfico 6 – Frequência que compra na Billie Brothers



Uma das entrevistadas respondeu a esta pergunta “agora, pouco”, essa foi a única entrevistada que disse não ter gostado da mudança da loja, pois “ficou mais caro”. Provavelmente depois da mudança de posicionamento ela passou a comprar menos na Billie Brothers.

Outra entrevistada que respondeu que comprava raramente na Billie Brothers, quando questionada: “A Billie Brothers mudou a loja e as peças vendidas, você gostou desta mudança? Por quê?”, ela respondeu: “sim, as peças ficaram mais bonitas e menos básicas”, porém notou a mudança de preço, na questão: “O preço das peças da Billie Brothers mudou?”, sua resposta foi: “sim, estão mais caras”. Esta cliente em questão gostou da mudança da loja, mas provavelmente não achou que o valor compense a mudança, pois disse que raramente compra na loja. Porém não fica claro se a entrevistada passou a comprar menos com a mudança de posicionamento ou se nunca comprou muito na loja.

Das entrevistadas 7% têm menos de 20 anos, dentre elas teve uma entrevistada que tinha acabado seus estudos e ainda não estava trabalhando, ela disse que compra pouco na loja, porém disse que gostou da mudança da loja “os preços baixaram, ficou mais jovem” e na questão “Qual o principal motivo que você compra na Billie Brothers?”, ela respondeu que é o preço e a qualidade das peças. Talvez esta cliente não compre tanto na loja por ainda não ter renda própria, tem 17 anos, terminou os estudos agora e ainda não está trabalhando, provavelmente depende do dinheiro dos pais, no momento da entrevista estava com a mãe na loja.

Também teve uma entrevistada que não mora em Curitiba, ela responde que compra na Billie Brothers “sempre que viajo para cidade onde tem a loja”, não se sabe a frequência que ela viaja para Curitiba, mas como compra na Billie Brothers sempre que vem a Curitiba pode-se dizer que é uma cliente fiel a marca.

#### **4.1.7 Em quais outras lojas você costuma comprar roupas?**

A maioria das entrevistadas responderam que outras lojas que costumam comprar roupas são as lojas de departamento como C&A, Renner, Marisa e Riachuelo.

Destas as mais citadas foram C&A (44,4%) e Renner (44,4%) em seguida Marisa (33,3%) e Riachuelo (25,9%). Isso mostra que a maior concorrência da Billie Brothers são lojas de departamento. Outra questão importante a ser analisada é a localização destas lojas, todas as quatro possuem lojas na rua XV, na qual a Billie Brothers também tem loja, e ainda tem lojas em shoppings, incluindo o Shopping Palladium que a Billie Brothers tem loja.

Uma vantagem competitiva das lojas de departamento é que possuem uma variedade de produtos bem maior em comparação com a Billie Brothers, assim como o espaço físico das lojas que é maior que o espaço físico da Billie Brothers. Além disso as lojas de departamento tem roupas e calçados para várias ocasiões e estilos, também tem moda íntima, moda praia, acessórios e roupas e calçados masculinos e infantis. Podemos citar ainda como vantagem competitiva o fato dessas lojas de departamento possuírem crediário próprio, dando a possibilidade de os clientes parcelarem em mais vezes as compras e não comprometerem outros cartões de crédito com suas compras, além de poderem utilizar o cartão de crédito da loja em outros estabelecimentos. A Billie Brothers oferece como forma de pagamento no dinheiro a vista ou no cartão de crédito, não tem a opção de pagamento a vista com o cartão de débito, isso se torna uma grande desvantagem, muitas vezes dificultando a compra.

Outras lojas que as entrevistadas costumam comprar são: Savina (14,8%), lojas da XV (11,11%), Squalle (11,11%), Zara (11,11%) e Pop Me (7,4%).

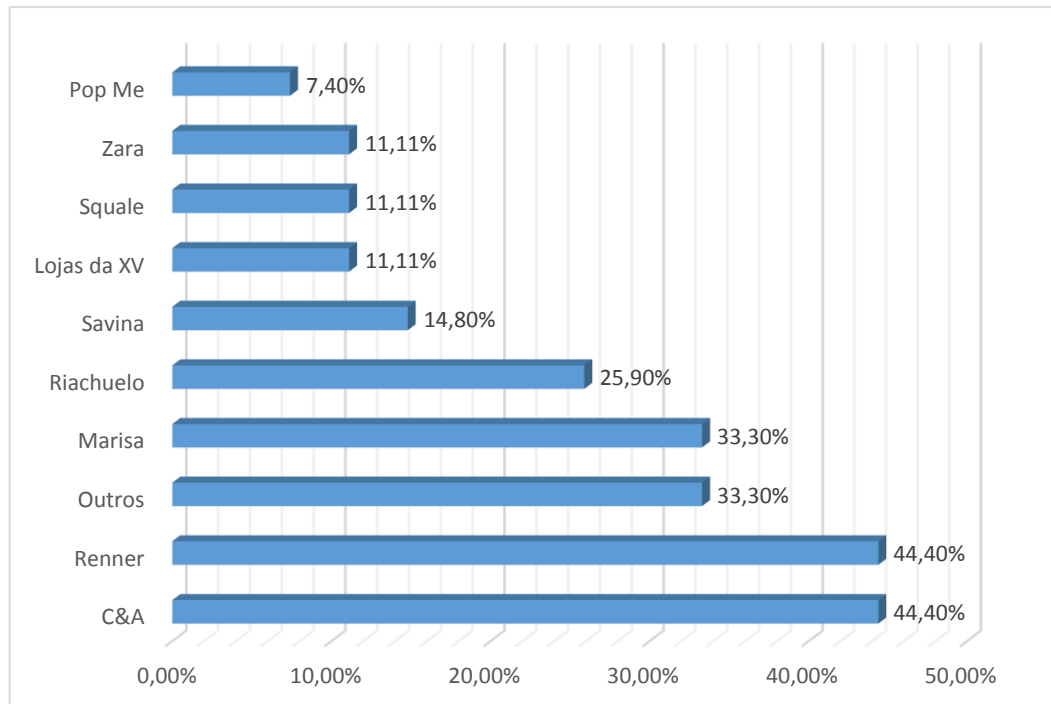
A Savina é uma loja de roupa feminina, assim com a Billie Brothers também tem peças com preços mais acessíveis, em sua maioria mais baratas que na Billie Brothers, porém nas lojas são pequenas, com um layout que dificulta a visualização dos produtos e as peças não são bem expostas, sendo colocadas em araras

apertadas. Tem lojas na rua XV de Novembro e em alguns shoppings de Curitiba, incluindo no Palladium. A Squalle é do mesmo dono da Billie Brothers, mas as peças em média são mais caras, não vendem calçados e conta com um número maior de lojas e variedades de roupas, tem duas lojas localizadas na rua XV de Novembro e outras três lojas localizadas em shoppings (Palladium, Estação e Park Shopping Barigui). Já a Zara é uma loja de roupas e acessórios femininos, masculinos e infantis, com layout muito parecido com essas lojas de departamento como Renner e C&A, porém com um pouco mais de sofisticação, as peças são mais caras do que as da Billie Brothers e eles trabalham muito com modelos de roupas que estão nas novelas da TV. A Zara não tem loja na Rua XV de Novembro, tem loja em três shoppings de Curitiba (Park Shopping Barigui, Pátio Batel e Shopping Muller), o público alvo da Zara tem um poder aquisitivo maior do que o público alvo da Billie Brothers, pode perceber-se isso pelos shoppings que a Zara tem loja. A Pop Me está localizada na rua XV de Novembro, vende roupas femininas de estilo bem jovem e com preços bem acessíveis, a loja é grande e as peças são bem expostas, é uma loja nova e talvez por essa razão tenha sido pouco citada.

Das entrevistadas 11,11% falaram que outro lugar que compram roupas é nas lojas da rua XV de Novembro, essa rua localizada na região central de Curitiba tem várias lojas e pequenos shoppings que vendem roupas femininas com preços bem acessíveis. Devido a localização os consumidores costumam pesquisar preços de loja em loja, pois como um shopping a céu aberto as lojas ficam uma do lado da outra, facilitando a pesquisa de preço.

Outras lojas menos citadas estão no gráfico 7 agrupadas na opção “outros” são elas: Apalu (3,7%), Forever 21 (3,7%), Hering (3,7%), Lança Perfume (3,7%), lojas de bairro (3,7%), Morena Rosa (3,7%), Pernambucanas (3,7%), Pura Mania (3,7%) e Sul Center (3,7%).

Gráfico 7 – Outras lojas que costuma comprar roupas

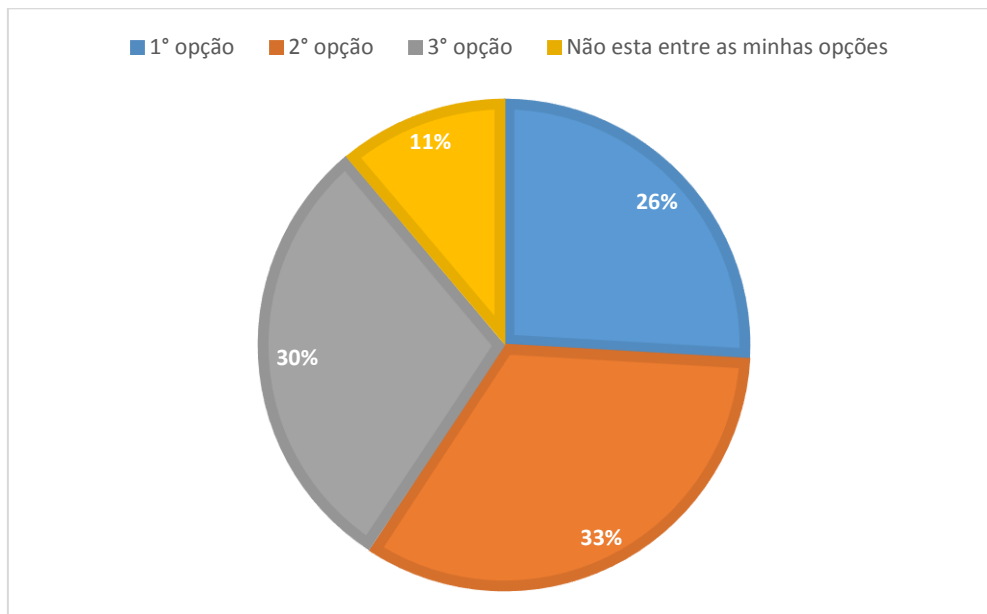


#### 4.1.8 Quando você precisa comprar uma peça de roupa a Billie Brother é sua:

Estar entre as opções de lojas que os clientes procuram quando vão comprar um produto, e melhor ainda ser a primeira opção, é sem dúvida uma grande conquista para uma marca. Significa que o cliente criou fidelidade com a marca, essa fidelidade é difícil de ser quebrada pelos concorrentes. A Billie Brothers tem uma boa localização quando se pensa em uma loja de roupas femininas com preços acessíveis, mas mesmo assim estar entre as opções dos clientes é uma vantagem competitiva.

Quando questionados se a Billie Brothers era uma de suas opções quando precisavam comprar uma peça de roupa e em qual colocação a Billie Brothers se encontra 26% das entrevistadas disseram que a Billie Brothers é sua 1° opção, 33% das entrevistadas responderam que a Billie Brothers é sua 2° opção, 30% responderam que era sua 3° opção e 11% responderam que a Billie Brothers não está entre as suas opções.

Gráfico 8 – Quando precisa comprar uma peça de roupa a Billie Brothers é sua opção:



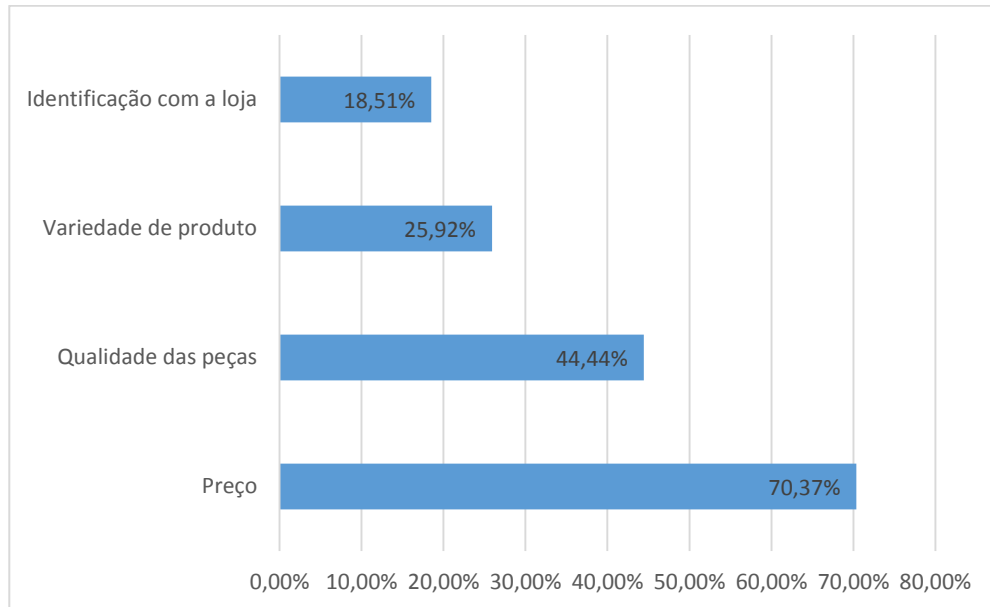
A maioria das entrevistadas respondeu que a Billie Brothers está entre a 2ª e 3ª opção, e somente 26% colocou que a Billie Brothers é sua primeira opção. Se levarmos em consideração que a Billie Brothers trabalha com um estilo específico de roupas e calçados esse resultado pode ser melhorado para que a loja seja a primeira opção das clientes. Porém apenas 11% das entrevistadas disseram que a Billie Brothers não está entre as suas opções, portanto a Billie Brothers é uma das opções das clientes. Como as entrevistadas demonstraram procurar por qualidade e preço baixo, provavelmente muitas delas pesquisam antes de comprar roupas, e como a Billie Brothers está em uma localização que propicie a pesquisa de preço, podemos dizer que estar entre as três opções dos consumidores pode ser um bom resultado, uma vez que no momento da pesquisa as clientes consideraram o quesito preço/qualidade da Billie Brothers compensatório.

#### 4.1.9 Qual o principal motivo que você compra na Billie Brothers?

Nesta pergunta as entrevistadas podiam escolher mais de uma opção como principal motivo que compra na Billie Brothers, o preço é o principal motivo de compra na Billie Brothers sendo a resposta de 70,37% das entrevistadas, a qualidade das peças foi apontada como principal motivo de compra na Billie Brothers por 44,44%

das entrevistadas, variedade de produtos foi citada como principal motivo de compra na Billie Brothers para 25,92% das entrevistadas e identificação com a loja 18,51%.

Gráfico 9 – Principal motivo que compra na Billie Brothers



Como essa era uma questão que poderia ser marcada mais de uma opção, será analisada as respostas dadas pelas entrevistadas que escolheram mais de uma opção como principal motivo que compra na Billie Brothers. Quando o quesito é preço a Billie Brothers se destaca em comparação a suas concorrentes, quando questionadas “Qual o principal motivo que você compra na Billie Brothers?” 29,62% das entrevistadas colocaram como principal motivo somente o preço, sem escolher outra opção junto.

Mas além do preço outra das principais características da Billie Brothers é a qualidade dos produtos aliada a preços acessíveis, inclusive podemos dizer que este é um diferencial da marca em comparação com as lojas de departamento, suas principais concorrentes. De acordo com os dados coletados no questionário percebemos que realmente as clientes identificam a Billie Brothers como uma loja com qualidade produtos de qualidade e preço acessível, das entrevistadas 25,92% disseram que o principal motivo pelo qual compram na Billie Brothers é o preço junto com a qualidade das peças.

As lojas de departamento concorrentes da Billie Brothers, como C&A e Renner, oferecem vários estilos de roupas, para atender a vários tipos de clientes, a Billie

Brothers, pelo contrário, oferece roupas e calçados para um estilo específico. A identificação com a loja é uma característica importante para a Billie Brothers, pois indica que as clientes olham as peças e se identificam com elas, se identificam com sua personalidade. Analisando as respostas das entrevistadas 18,51% tem como principal motivo que compram na Billie Brothers a identificação com a loja (independente de ser a única opção ou essa opção junto com outra), já quando pegamos o percentual de entrevistadas que responderam como única opção a identificação com a loja temos 11,11%. Acredito que este percentual pode ser melhorado trabalhando mais essa identificação com a loja nas redes sociais, as entrevistadas demonstraram ter um carinho pela marca, mas de acordo com os dados coletados pelo questionário o quesito preço pesa mais do que identificação com a loja, e é complicado para uma marca ficar brigando por preço.

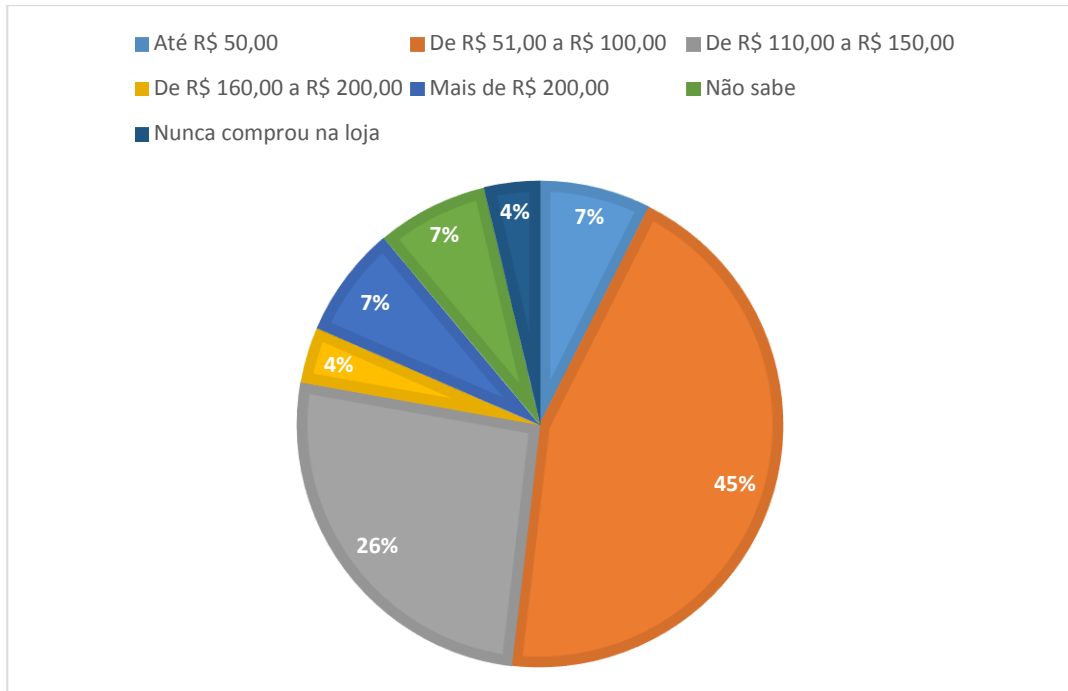
Apesar da Billie Brothers não ter uma grande variedade de produtos se comparada com as lojas de departamento, suas principais concorrentes, 11,11% das entrevistadas responderam que o principal motivo de comprarem na Billie Brothers é a variedade de produtos. Talvez tenham escolhido esta opção como principal motivo que compram na Billie Brothers porque a marca trabalha um estilo específico, dentro do seu estilo oferece mais opções do que uma loja de departamentos que trabalha com vários estilos.

As outras respostas que tiveram um percentual menor foram: preço, qualidade das peças, variedade de produtos e identificação com a loja 7,40%; preço e variedade de produto 3,70%; qualidade das peças 3,70%; preço, qualidade das peças e variedade de produto 3,70% e qualidade das peças 3,70%.

#### **4.1.10 Qual a média de valor que gasta em cada compra na Billie Brothers?**

O ticket médio é o valor médio que cada cliente gasta dentro da loja, esse dado é importante para a loja saber quanto está sendo gasto dentro de sua loja por cliente que compra na loja. Nesta questão 45% das entrevistadas disseram gastar de R\$ 51,00 a R\$ 100,00 por compra na loja, 26% das entrevistadas gastam de R\$ 110,00 a 150,00 por compra, 7% gastam acima de R\$ 200,00 por compra, 7% das entrevistadas disseram gastar até R\$ 50,00 em cada compra, 7% não souberam responder quanto que gastam por compra na Billie Brothers, 4% gastam de R\$ 160,00 a R\$ 200,00 por compra e 4% nunca compraram na loja.

Gráfico 10 – Média de valor que gasta em cada compra na Billie Brothers

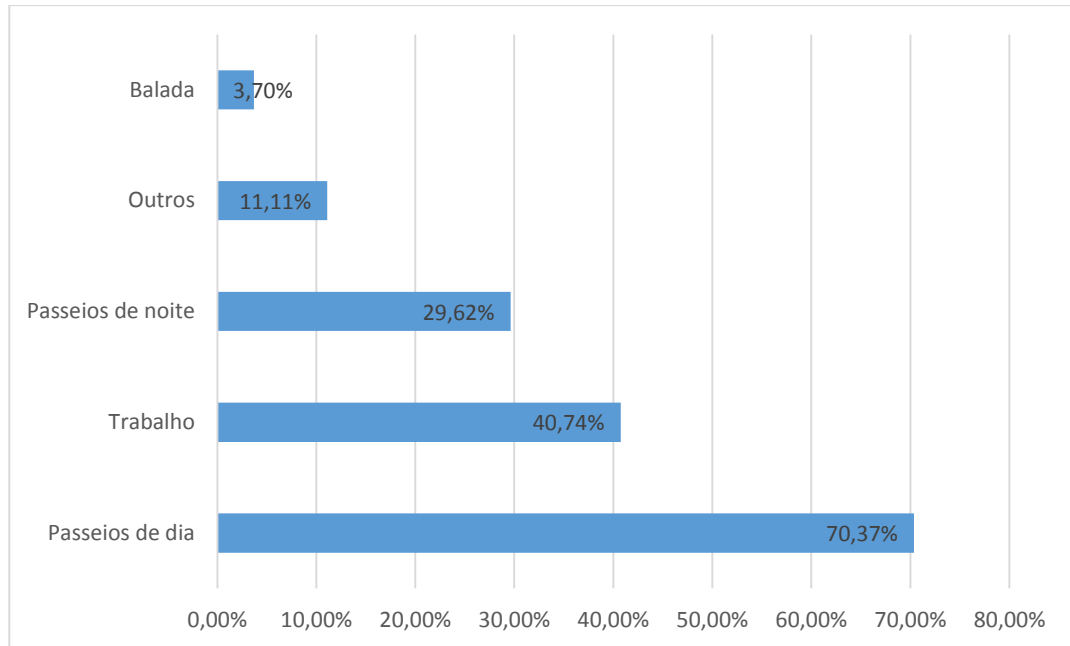


Com base nos valores que as entrevistadas disseram gastar na Billie Brothers por compra, podemos dizer que o ticket médio da loja fica entre R\$ 50,00 e R\$ 150,00.

#### 4.1.11 As peças que você compra na Billie Brothers, em geral, são para qual ocasião?

As peças da Billie Brothers de acordo com a pesquisa realizada são, no geral, para passeio de dia (70,37%) e para o trabalho (40,74%), o que indica que as clientes veem as peças da Billie Brothers como mais casuais, peças modernas e com informação de moda, mas não peças muito sofisticadas, com brilhos, normalmente usadas para balada ou passeios de noite. De acordo com o resultado do questionário 29,62% das entrevistadas responderam que as peças que compram na Billie Brothers, em geral, são para passeios de noite e 3,70% responderam que no geral as roupas que compram na Billie Brothers são para a balada. Já 11,11% optaram pela opção “outros”, algumas das entrevistadas não colocaram quais são essas outras ocasiões, as que responderam colocaram “no geral, dia a dia”.

Gráfico 11 – Peças da Billie Brothers são, em geral, para qual ocasião?

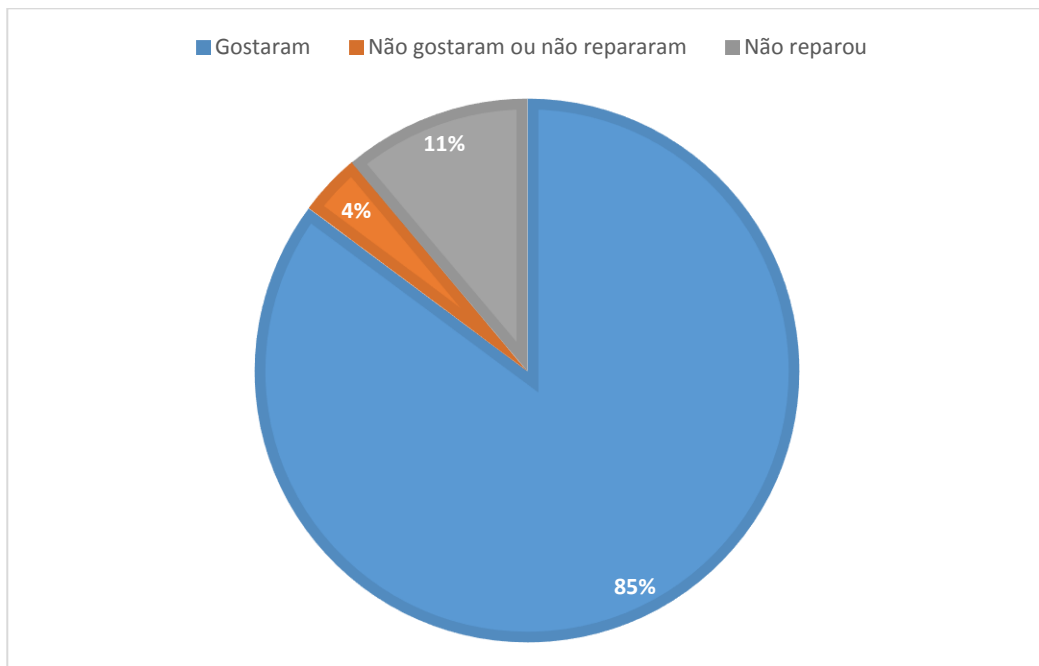


#### 4.1.12 A Billie Brothers mudou a loja e as peças vendidas, você gostou desta mudança? Por quê?

A mudança de posicionamento da Billie Brothers foi aprovada pela grande maioria das entrevistadas, 85% delas responderam que gostaram da mudança, quando questionadas por que gostaram da mudança os motivos mais falados foram: mais bonitas (25,92%), maior variedade dos produtos (22,22%), peças mais jovens (11,11%) e mais moderna, na moda (18,51%).

Das entrevistadas 11% não perceberam a mudança de posicionamento da Billie Brothers, uma delas conhecia a loja a 7 anos, portanto conhecia antes da mudança, a outra entrevistada conhecia a loja a 3 anos, provavelmente conheceu a loja após a mudança. 4% das entrevistadas não gostaram da mudança de posicionamento, pois a loja ficou mais cara.

Gráfico 12 – A Billie Brothers mudou a loja e as peças vendidas, você gostou desta mudança?

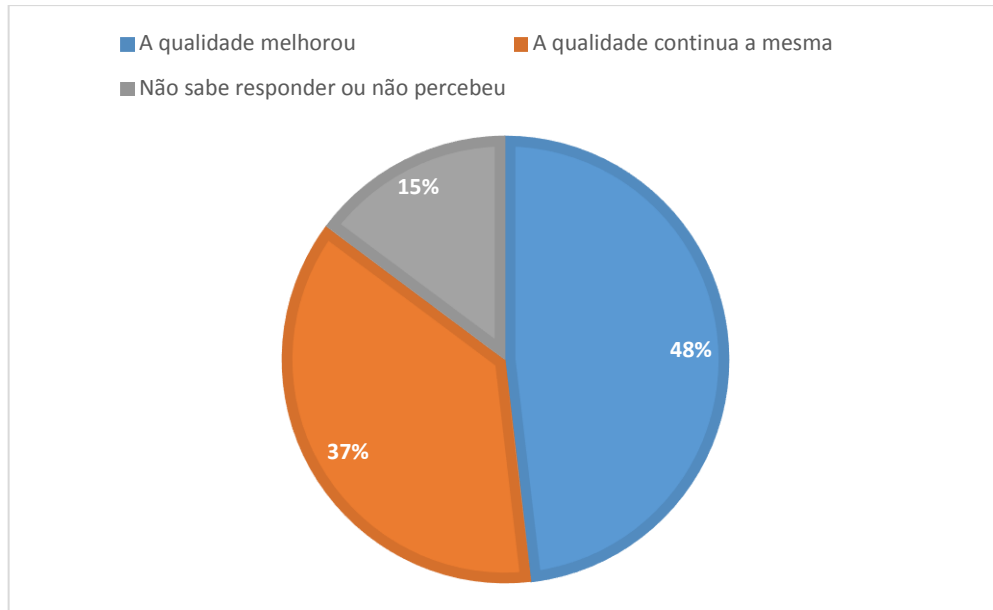


#### 4.1.13 Você acredita que a qualidade das peças da Billie Brothers mudou?

A Billie Brothers sempre se colocou no mercado como uma marca que oferece peças de qualidade com preços acessíveis, porém com a mudança de posicionamento as clientes continuam tendo esta imagem de que as peças continuam com qualidade e com preços acessíveis? Estas duas últimas perguntas são bem importantes para analisarmos se aos olhos dos clientes o quesito preço/qualidade continua valendo a pena.

Na questão qualidade 48% das entrevistadas disseram que a qualidade das peças da Billie Brothers melhorou, 37% das entrevistadas disseram que a qualidade continua a mesma, 15% das entrevistadas não souberam responder ou não perceberam mudança na qualidade das peças, uma das entrevistadas respondeu que “A qualidade é boa dependendo do produto”. Com base nestes resultados podemos dizer que para as entrevistadas as peças da Billie Brothers tem qualidade.

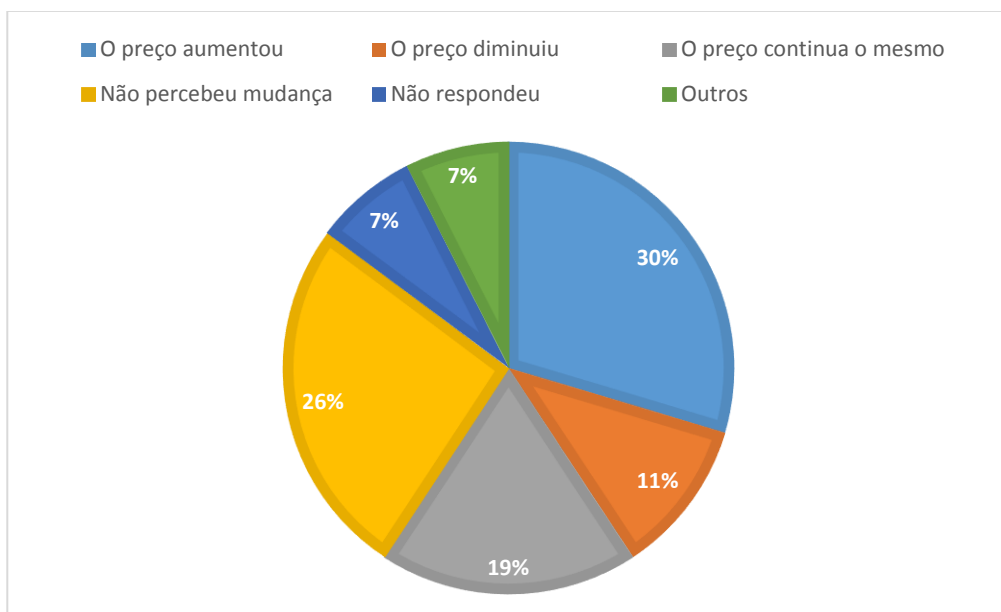
Gráfico 13 – A qualidade das peças da Billie Brothers mudou?



#### 4.1.14 O preço das peças da Billie Brother mudou?

Pelas respostas das entrevistadas podemos dizer que a mudança de preço não foi percebida pela maioria, e as que perceberam, em sua grande maioria, acreditam que o aumento de preço é justificável pela melhora na qualidade e variedade das peças. Esta pergunta era aberta, mas foi classificada quatro respostas possíveis: preço aumentou (30%), preço diminuiu (11%) e preço continua o mesmo (19%), não percebeu mudança no preço (26%), não respondeu a esta pergunta (7%), outras respostas (7%).

Gráfico 14 – O preço das peças da Billie Brothers mudou?



Através destas respostas podemos dizer que para a maioria das clientes a mudança de preço não foi relevante, algumas nem perceberam e a maioria acredita que o preço continua o mesmo. Mas o mais relevante nas respostas são as que não podem ser classificadas em nenhuma das opções citadas anteriormente. Algumas das entrevistadas responderam a esta pergunta falando de outras qualidades da loja, como se essas outras qualidades superassem o aumento do preço, uma das entrevistadas respondeu “agregou valor, mas tem peças em promoção” como se ter bastante promoções compensasse o fato do preço ter aumentado. Outras entrevistadas também falaram da promoção “bastante promoção, coisa bonita com preço bom” e a outra entrevistada “são bons, venho quando tem promoção”.

Também teve uma entrevistada que comparou o aumento do preço com a qualidade das peças “Pouco; proporcional ao padrão da qualidade”. Uma das entrevistadas nem mencionou o preço em sua resposta, ela respondeu “mudou para melhor” e outra cliente que não é de Curitiba respondeu “não sei dizer por que onde moro não tem a loja. Mas pela qualidade das peças que comprei tem um ótimo preço”.

É inevitável as entrevistadas compararem a qualidade dos produtos com o preço, e neste quesito pelas respostas avaliadas no questionário as clientes acreditam que o quesito preço/qualidade das peças da Billie Brothers compensa. Quando questionadas se o preço das peças da Billie Brothers mudou as respostas mostram que elas estão dispostas a pagar o valor cobrado pela qualidade das peças e variedade dos produtos.

Um ponto importante que precisa ser analisada é em relação a inflação, no ano de 2014 quando ocorreu a mudança de posicionamento a média de inflação do ano foi de 6,41%, no ano seguinte, 2015, o Brasil estava em crise política devido ao início do pedido de impeachment de *Dilma Rousseff* e os protestos por todo o país, neste ano a média da inflação ficou em 10,67%, maior inflação do Brasil desde 2002. Em 2016 e 2017 a inflação vem baixando e, portanto, os preços dos produtos também. Se levarmos em consideração estes dados é lógico que a maioria das clientes não vai perceber uma grande mudança nos preços, devido à crise econômica vivenciada no Brasil em 2014 e 2015, parece que nos anos de 2016 e 2017 a economia vem se estabilizando.

## 4.2 DEFININDO O PERFIL DAS CLIENTES DA BILLIE BROTHERS

O público da Billie Brothers são mulheres entre 20 e 39 anos conforme mostra o Gráfico 01, de acordo com o Gráfico 02, sua escolaridade fica entre o segundo grau completo e o ensino superior completo, com base nestes dados conclui-se que são de classe média e buscam sua independência financeira através dos estudos. São mulheres trabalhadoras com renda própria entre R\$ 1.500,00 a R\$ 3.000,00, este valor salarial foi feito através da média salarial da profissão que cada entrevistada respondeu ter, contidos no Gráfico 02. São mulheres jovens que gostam e entendem de moda, gostam de usar roupas da moda e valorizam peças de qualidade. Buscam por preços baixos, mas aceitam pagar um pouco a mais se perceberem que são produtos de qualidade, conforme Gráfico 09, que mostra que o principal motivo que as clientes compram na Billie Brothers é pelo preço e qualidade das peças.

Grande parte das clientes que visitam a Billie Brothers já conhece a marca a mais de cinco anos, conforme o Gráfico 05, e compram com frequência na loja, pela menos quatro vezes ao ano, de acordo com o Gráfico 06. Gastam a cada compra em média valor entre R\$ 50,00 a R\$ 150,00, conforme o Gráfico 10. São clientes fiéis que gostam da Billie Brothers, de acordo com o Gráfico 09, principalmente pela qualidade das peças e preço acessível, mas também apreciam a variedade de produtos que a Billie Brothers oferece.

As principais concorrentes da Billie Brothers, conforme mostra no Gráfico 07, são as lojas de departamentos como Renner e C&A, provavelmente por terem uma grande variedade de produtos e, apesar dos preços em média serem mais altos do que na Billie Brothers, tem a vantagem de terem crediário próprio. Além disso, nas lojas de departamento a cliente tem a facilidade de poder comprar suas roupas e mais as das crianças e do marido, por exemplo, em uma única loja. Mas também tem como concorrentes outras lojas menores da rua XV de Novembro, como as clientes da Billie Brothers buscam por preços acessíveis pesquisam em outras lojas, e a localização da loja propicia este comportamento.

As clientes veem a Billie Brothers como uma loja que oferece peças jovens com informação de moda, variedade e qualidade de produtos e preços acessíveis, conforme mostra o Gráfico 09. Utilizam as roupas da marca normalmente em local de trabalho e passeios de dia, não usam muito as roupas para passeios à noite ou balada,

conforme o Gráfico 11. Portanto podemos deduzir que as clientes avaliam as peças da Billie Brothers como mais básicas, roupas jovens, com informação de moda, mas não sofisticadas para usar a noite em festas ou baladas.

As clientes demonstram ter um carinho pelo Billie Brothers, conforme mostra o Gráfico 03, 22% das entrevistadas disseram gostar das roupas da marca e entram na loja para dar uma olhada, talvez esse carinho seja por ser uma loja que está a anos em Curitiba e a maioria das pessoas já conhecerem. Percebe-se também que as clientes gostam do estilo da loja e se identificam muito com ela, Gráfico 09, procuram visitar a loja com frequência e normalmente acabam levando alguma peça, Gráfico 06. Gostam da loja por ter um estilo próprio e bastante jovem. Suas peças são de fabricação própria e as clientes parecem gostar dessa exclusividade, além de apresentar um estilo característico.

Em relação à mudança de posicionamento da Billie Brothers podemos dizer que as clientes aceitaram bem e até aprovaram essa mudança, conforme demonstra o Gráfico 12. Afirmaram que a loja ficou mais bonita e que as peças estão muito mais modernas e com estilo, de acordo com o Gráfico 13. Não perceberam a mudança de preço ou acharam que o aumento do preço era justificável pela melhora na qualidade e variedade das peças, observado no Gráfico 14. Como são mulheres que tem sua própria renda, trabalhadoras, e definem de que forma o dinheiro será utilizado, não se importam em pagar um pouco a mais para ter uma peça com tendências de moda e qualidade. Ainda assim em sua maioria são de classe média e procuram por produtos de preço acessível.

## 5 CONCLUSÕES GERAIS

Na introdução deste trabalho foram apresentadas três teorias que poderiam ter levado ao reposicionamento da Billie Brothers. Foi aplicado um questionário para os consumidores que paravam para olhar a vitrine ou entravam na loja da Billie Brothers da rua XV de novembro e para as clientes que curtem a página da marca no Facebook. Com base nas respostas deste questionário foi analisada as três teorias apresentadas.

A primeira teoria é de que o reposicionamento ocorreu devido exigências do público alvo da Billie Brothers, que procuravam por roupas e calçados mais modernos, com mais informação de moda e com preços acessíveis. Este pode ter sido um dos motivos para o reposicionamento da Billie Brothers de acordo com o questionário aplicado. Das entrevistadas 85% aprovaram a mudança da loja e até elogiaram essa mudança, além disso, com base no questionário, pode-se afirmar que a Billie Brothers não mudou seu público alvo, uma vez que 78% das entrevistadas disseram conhecer a loja a mais de dez anos.

A segunda teoria apresentada é a de que a Billie Brothers se reposicionou no mercado devido as lojas de departamento estarem criando coleções específicas dentro das lojas para atender diferentes públicos. Para analisarmos esta teoria precisamos saber quem são os principais concorrentes da Billie Brothers e se essas novas coleções criadas pelas lojas de departamento afetaram de alguma forma as vendas da Billie Brothers.

Com base nos dados coletados pelo questionário, outras lojas que as entrevistadas costumam comprar roupas são: C&A, citada por 44,4% das entrevistadas, Renner, citada por 44,4% das entrevistadas, Marisa, citada por 33,3% das entrevistadas e Riachuelo, citada por 25,9% das entrevistadas. Portanto podemos dizer que as lojas de departamento são as principais concorrentes da Billie Brothers e provavelmente a criação de coleções específicas afetou as vendas da Billie Brothers e isso motivou a mudança de posicionamento. Como não foi possível coletar dados de vendas e nem conversar com o responsável pelo marketing da Billie Brothers não tem como afirmar se a marca foi afetada de alguma forma com as criações de novas coleções pelas lojas de departamento, porem como as lojas de departamento foram

as mais citadas pelas entrevistadas no questionário acredita-se que de alguma forma a Billie Brothers foi afetada.

A terceira teoria é de que a Billie Brothers fez a mudança de posicionamento para atingir um novo público alvo. De acordo com os dados coletados no questionário essa teoria não é válida uma vez que 48% das entrevistadas conhecem a loja de 5 a 10 anos e 30% conhecem a loja a mais de 10 anos. A Billie Brothers mudou seu posicionamento em 2014, ou seja, a três anos, portanto 78% das entrevistadas já eram clientes da loja antes da mudança de posicionamento.

Outro dado do questionário que mostra que essa teoria não é válida é a pergunta que questiona se a entrevistada gostou da mudança da Billie Brothers. Nesta questão 85% das clientes disseram que aprovaram a mudança de posicionamento. Portanto 78% das entrevistadas são clientes da Billie Brothers desde antes da mudança de posicionamento e 85% aprovaram a mudança, com base nestes dados podemos afirmar que a mudança de posicionamento não foi para atingir um novo mercado consumidor, e sim por exigência do próprio público alvo da Billie Brothers.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. / Michael E. Porter; trad. BRAGA, Elizabeth Maria de Pinho; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986

SOLOMON, Michael R. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. / Michael R. Solomon; trad. RIBEIRO, Lene Belon. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas: implementação, modelagem e ckecklists: experiências de líderes de mercado; trad. BRANDÃO, Ailton Bomfim. São Paulo: Atlas, 2006.

Disponível em:< <http://billiebrothers.com.br/sobre/>> acesso em: 25 de fevereiro de 2017.

## APÊNDICE 1 QUESTIONÁRIO

### Questionário para as clientes

Idade:

Sexo:

Profissão:

1 - Porque você entrou nesta loja?

( ) estou procurando uma peça específica

( ) gostei de uma peça da vitrine

( ) gosta das roupas da marca e entrou para dar uma olhada

( ) estou só olhando as lojas

2 - Você já comprou na Billie Brothers?

( ) sim, compro com frequência

( ) sim, já comprei algumas vezes

( ) nunca comprei na loja

3 - A quanto tempo você compra na Billie Brothers?

4 - Com que frequência você compra na Billie Brothers?

5- Em quais outras lojas você costuma comprar roupas?

6- Quando você precisa comprar uma peça de roupa a Billie Brother é sua:

( ) 1° opção

( ) 2° opção

( ) 3° opção

( ) Não está entre as minhas opções

7 - Qual o principal motivo que você compra na Billie Brothers?

- preço
- qualidade das peças
- variedade de produto
- identificação com a marca

8 - Qual a média de valor que gasta em cada compra na Billie Brothers?

9 - As peças que você compra na Billie Brothers, em geral, são para qual ocasião?

- balada
- trabalho
- passeios de dia (cinema, parque, shopping)
- passeios de noite (jantar, barzinho)
- outros. Qual?

10 - A Billie Brothers mudou a loja e as peças vendidas, você gostou desta mudança? Porque?

11 - Você acredita que a qualidade das peças da Billie Brothers mudou?

12 - O preço das peças da Billie Brother mudou?