

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIA CECÍLIA AFONSO DE SIQUEIRA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO COMPOSTO DE MARKETING PARA A  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MARCA COSTARRIQUENHA DE SLOW-  
FASHION PARA O MÉXICO**

CURITIBA

2016

MARIA CECÍLIA AFONSO DE SIQUEIRA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO COMPOSTO DE MARKETING PARA A  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MARCA COSTARRIQUENHA DE SLOW-  
FASHION PARA O MÉXICO**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado como critério de aprovação  
do curso de MBA EM GESTÃO  
ESTRATÉGICA, do Departamento de  
Administração Geral e Aplicada da  
Universidade Federal do Paraná.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Camila Camargo, Dr<sup>a</sup>

CURITIBA

2016

## RESUMO

A proposta do presente estudo de caso é discutir detalhar as diretrizes para gestão estratégica do composto de marketing para uma empresa de moda focada em slow fashion em seu momento de internacionalização ao México. A empresa em questão é uma pequena empresa de moda costarriquenha. Na primeira etapa, o caso é apresentado e explora-se as informações coletadas quanto ao mercado econômico mexicano, a indústria da moda e o comportamento do consumidor. Na segunda etapa, é realizado uma revisão generalista da estratégia empresarial, alinhada com o posicionamento de marca, para definição da estratégia de marketing internacional. Com essa diretriz, detalha-se a estratégia para cada item do composto de marketing – produto, praça, promoção e precificação – aplicado ao mercado mexicano.

**Palavras-chave:** Moda. México. Composto de Marketing. Marketing Internacional. Gestão de marca.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study case is discuss and detail the guidelines for a strategic management for the marketing mix on a fashion company focus on slow fashion in its moment of internationalization to México. The company in question is a small Costa Rican fashion brand. On the first part, the case is introduced and information about Mexican economy, fashion industry and consumer behavior are explored. The second part, the general business strategy is reviewed for a definition of the international marketing strategy. After this guideline is defined, every strategy for each item of the marketing mix – product, price, placement and promotion – is detail applied to the Mexican market.

**Key-words:** Fashion. Mexico. Marketing Mix. International Marketing. Brand Management.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ADAPTAÇÃO DA MATRIZ GENÉRICA DE PORTER AO CASO .....	20
QUADRO 2 - ADAPTAÇÃO DA MATRIZ SWOT PARA O CASO MUSS MUSS.....	21
QUADRO 3 - ADAPTAÇÃO MATRIZ BCG AO CASO MUSS MUSS .....	23
QUADRO 4 - ADAPTAÇÃO MATRIZ BCG AO CASO MUSS MUSS: VERSÃO PROPOSTA .....	24
QUADRO 5 - ADAPTAÇÃO MATRIZ ANSOFF AO CASO MUSS MUSS .....	26

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MANIFESTO DA MARCA.....	9
FIGURA 2 - CAMPANHA BLACK FRIDAY .....	10
FIGURA 3 - POSIÇÃO MEXICANA NO RANKING DE FACILIDADE PARA ABRIR NEGÓCIOS.....	13
FIGURA 4 - PONTUAÇÃO DETALHADA DO MÉXICO NO RANKING "EASE DOING BUSINESS" .....	13
FIGURA 5 - RANKING DAS ECONOMIAS MUNDIAIS EM RELAÇÃO AOS SEUS PPPs .....	14
FIGURA 6 - ANÁLISE DA COMPOSIÇÃO DO MERCADO DE LUXO.....	25
FIGURA 7 - EMMA WATSON, MARGOT ROBBIE E LUPITA NYONG'O USANDO CALVIN KLEIN, NO MET BALL 2016, PARTE DO GREEN CARPET CHALLENGE .....	27
FIGURA 8 - ADAPTAÇÃO DOS OBJETIVOS DA DISTRIBUIÇÃO DE BALLOU (1993).....	29
FIGURA 9 - COMPARAÇÃO DA IDENTIDADE VISUAL LEMON CHIC VS. MUSS MUSS.....	32
FIGURA 10 - MOMENTOS DA VERDADE .....	35
FIGURA 11 - COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR MEXICANO ONLINE .....	35
FIGURA 12 - COLEÇÃO CRUISE 2017 LOUIS VUITTON APRESENTADA NO MAC .....	36
FIGURA 13 - MAPA DA JORNADA DO CONSUMIDOR .....	37
FIGURA 14 - REFERÊNCIAS PARA AMBIENTAÇÃO DO PONTO DE VENDA ....	38
FIGURA 15 - DISPLAY DE PONTO DE VENDA FERRAGAMO .....	39
FIGURA 16 - REFERÊNCIA EM DESIGN DE ETIQUETA COM CONCEITOS DE STORYTELLING E TALOR-MADE .....	40
FIGURA 17 - REFERÊNCIA PARA COMUNICAÇÃO NA ETIQUETA DO PRODUTO .....	40
FIGURA 18 - REFERÊNCIAS DE DESIGN PARA SACOLAS SUSTENTÁVEIS....	41
FIGURA 19 - E-MAIL MARKETING PATAGÔNIA .....	42

# SUMÁRIO

<b>1. NOVAS FRONTEIRAS</b> .....	8
<b>2. MOMENTO ORGANIZACIONAL ATUAL</b> .....	9
2.1. POSICIONAMENTO DA MARCA .....	10
2.2. INTERNACIONALIZAÇÃO .....	11
<b>3. MERCADO DA MODA: MÉXICO</b> .....	12
3.1. CONTEXTO ECONÔMICO .....	12
3.2. INDÚSTRIA DA MODA .....	15
3.3. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR .....	17
<b>QUESTÕES</b> .....	19
<b>4. RELATÓRIO</b> .....	20
<b>4.1. VISÃO ESTRATÉGICA GERAL</b> .....	20
<b>4.2. VISÃO GERAL DA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTERNACIONAL</b> .....	22
<b>4.3. GESTÃO ESTRATÉGICA DO COMPOSTO DE MARKETING</b> .....	22
4.3.1. ESTRATÉGIA DE PRODUTO .....	23
4.3.2. ESTRATÉGIA DE PRECIFICAÇÃO .....	28
4.3.3. ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO .....	29
4.3.4. ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO .....	33
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	43
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	44

## 1. NOVAS FRONTEIRAS

Era mais uma vez aquela época do ano. O *Fashion week* – maior evento da indústria da moda na Costa Rica – estava tomando forma e dessa vez, Consuelo Melo, fundadora da Muss Muss, não participaria. A decisão supreendente não seria pontual, e sim parte de uma série de reavaliações que Consuelo iniciava em sua marca. Era um momento de mudança.

Em uma era de *fast fashion*, consumismo e personalidades fabricadas, a visão única e original da publicitária chilena naturalizada costarriquenha deu origem ao seu próprio negócio há 4 anos atrás. Mais do que apenas um negócio de vestuário, a Muss Muss se tornou uma expressão cultural e artística de marca em busca por uma essência perdida na indústria de moda atual.

Ainda que reconhecida no mercado local, o perfil de consumo do costarriquenho ainda estava bastante distante do conceito da marca. Havia grande dificuldade para que o mercado enxergasse o diferencial e o valor em uma marca que pregava, acima de tudo, qualidade, consciência e exclusividade. E ainda uma maior dificuldade para que, aqueles que enxergassem o diferencial, se tornassem clientes e fidelizassem. Para crescer, a marca precisaria se reinventar ou buscar novos horizontes.

Abandonar seus princípios nunca foi uma opção. O desafio da Muss Muss se tornou, então, desenvolver seu negócio e a sua marca internacionalmente. O objetivo foi então buscar mercados mais maduros, com maior influência cultural global e consumidores alinhados com os valores da marca.

Próxima parada: México.

## 2. MOMENTO ORGANIZACIONAL ATUAL

A empresa estudada é uma pequena empresa, fundada em 2012 em São José, Costa Rica. A marca foi criada a partir do sonho da fundadora, a publicitária chilena Consuelo Melo, de atuar no mundo da moda. Sua busca por formação em design de moda e todo seu desenvolvimento profissional em moda, se desenvolveu a partir deste sonho. É certo dizer que a marca nasceu antes mesmo da estilista nascer, através de uma proposta de conceito ao invés de uma nova proposta *técnica* de produto.

FIGURA 1 - MANIFESTO DA MARCA



FONTE: Arquivos Muss Muss (2016).

Muss Muss é a tradução da própria Consuelo. Essa é, também, uma das grandes premissas da marca: manter sua autenticidade, independente das tendências, mercados e estratégias adotadas. O conceito da empresa envolve uma *marca slow-fashion*, com peças atemporais – porém muito autênticas, em um misto de sofisticação e simplicidade – com o mais alto padrão de qualidade. Apesar disso, não se denominam uma marca de luxo.

Atualmente, a empresa conta com uma estrutura enxuta, com apenas Consuelo e um assistente como funcionários fixos – muito diferente dos anseios da empresária que espera atingir um novo patamar estrutural com a internacionalização. Toda a produção e operação é terceirizada com fornecedores locais, alinhado com o conceito de *#buylocal* (“compre local”) da marca. Essas alianças com parceiros de prestígio

são um dos pontos altos da marca e garantem que o *core business* seja a maior prioridade: *branding* e produto. Como muitas pequenas empresas, as atividades como suprimentos e gestão financeira são desenvolvidas pelo assistente – talvez sem a visão do potencial estratégico das atividades. Embora altamente engajados, a equipe atual da marca se caracteriza por **criativos**, portanto a visão científica de gestão – como planejamento estratégico, tático e operacional nem sempre se encontra de maneira clara e definida.

Há 4 anos, Muss Muss se tornou a consolidação de um sonho. Hoje, o objetivo é torná-la uma empresa *real* – com processos, estrutura, lucratividade e de grande sucesso.

## 2.1. POSICIONAMENTO DA MARCA

A marca se posiciona como uma marca *premium* voltada ao público feminino 25+ de classe média-alta e explorado como o diferenciais o conceito de *slow-fashion* e concepção moderna e sofisticada da alfaiataria.

A comunicação possui uma linha de identidade bem definida e minimalista, alinhado com a proposta da marca. Apesar de aparecer esporadicamente em revistas especializadas em moda costarriquenhas, as mídias sociais são sua maior plataforma de comunicação onde divulga e explora os diferenciais da marca.

FIGURA 2 - CAMPANHA BLACK FRIDAY



FONTE: Arquivos Muss Muss (2016).

Um exemplo é a campanha utilizada no Black Friday, tradicional feriado norte-americano após *Thanksgiving* que estimula grandes descontos e grande consumo. Sustentando o conceito *slow-fashion* a Muss Muss fechou as portas no Black Friday e estimulou que seus clientes usassem o dia para experiências e não compras.

## 2.2. INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de tomada de decisão para a internacionalização da marca amadureceu na medida em que a empresária identificou o alinhamento e a aceitação da proposta da marca em movimentos já consolidados de centros cosmopolitas da Europa. O movimento *slow-fashion* ainda é embrionário na Costa Rica, embora todas as tendências apontem para esse futuro mercado – inclusive locais de desenvolvimento sustentável e consumo consciente.

A marca possui uma carteira de clientes exclusiva e fiel, mas tem dificuldades de expandir além desse círculo. Consuelo acredita que isso também é uma problemática da segmentação da própria Costa Rica, onde o público-alvo possui um tamanho restrito e ainda saem do país para fazer suas compras em países como Estados Unidos e Europa – os chamados *out-shoppers*.

Não é apenas o mercado *premium* e *slow-fashion* que apresenta dificuldade em se desenvolver no país. A indústria, como um todo, é bastante fechada – a única revista, o único evento formal e o programa de televisão especializado são todos da mesma empreendedora. O mercado costarriquenho é muito influenciado pelos Estados Unidos e marcas estrangeiras dominam o mercado; há pouco espaço para estilistas locais. A valorização do *#buylocal* (compre local), tradicional em movimentos de *slow-fashion* pelo mundo, possui a conotação de artesanato ligado ao folclore do país – muito distante do mercado de alfaitaria de alto padrão desejado pela Muss Muss.

Buscar países que se relacionassem com os valores da marca foi a opção para expansão da empresa, uma vez que Consuelo acredita na proposta de marca como um valor cosmopolita e global – que talvez ainda não tenha chegado na Costa Rica.

### 3. MERCADO DA MODA: MÉXICO

Apesar de que a empresária já havia sinalizado o México como potencial escolha para iniciar o processo internacionalização, o aprofundamento quanto ao contexto socio-econômico e do setor de moda do país pôde, então, confirmar essa decisão de maneira estratégica.

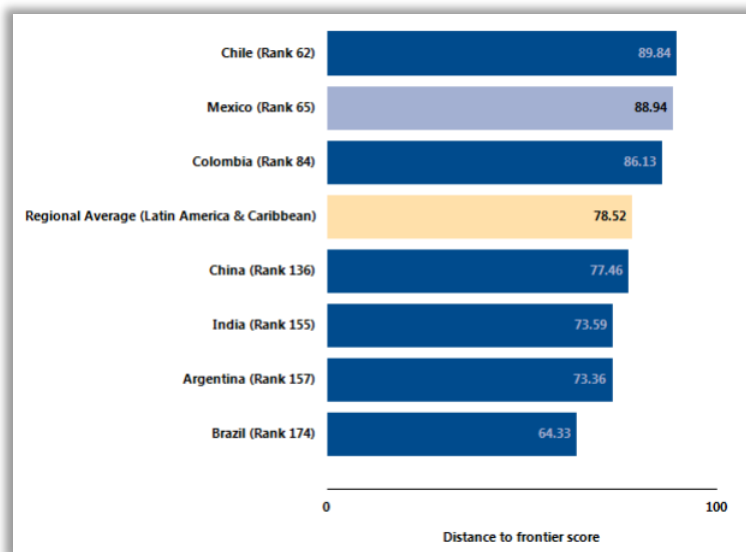
#### 3.1. CONTEXTO ECONÔMICO

Embora o papel do México na economia mundial nunca foi considerado irrelevante, nos últimos dez anos o país avançou para o papel de um possível futuro protagonista. Neste período, o México foi indicado diversas vezes como um dos maiores potenciais econômicos mundiais, integrante de blocos reconhecidos como “Next Eleven” e MINT– bloco composto por México, Indonésia, Nigéria e Turquia e considerado o novo BRICS -, se consolidando como importante parte da economia.

Além dos indicadores econômicos, socialmente o país também tem avançado. Entre os MINTs é considerado o país mais desenvolvido, com mais baixo desemprego, maior expectativa de vida, maior renda per capita e com 79% de urbanização – o que é considerado um grau elevado. Entre todos eles, também é considerado o país mais “*ease to do business*” (fácil de se fazer negócios).

No ranking *Doing Business*<sup>[1]</sup>, iniciativa do Banco Mundial, o México se destacou como segundo melhor país para abrir um negócio na América Latina, atrás apenas do Chile. Sua posição (65º lugar) também foi superior em comparação à países economicamente em destaque atualmente, como Brasil, China e Índia. Parte disso, deve-se ao lançamento de uma plataforma *online* para registro de novos negócios e a eliminação da requerimento de capital mínimo para registro.

FIGURA 3 - POSIÇÃO MEXICANA NO RANKING DE FACILIDADE PARA ABRIR NEGÓCIOS.



FONTE: Ranking Doing Business (2016).

O ranking principal do relatório, considera os critérios de dificuldades em abrir um negócio, negociação de alvarás, eletricidade, registro de propriedade, acesso ao crédito, proteção aos investidores, pagamento de impostos, facilidade do comércio exterior, garantia de contratos e processos de falência. Em esse aspecto, o registro de propriedades e a proteção de investidores são os pontos de maior atenção no México, enquanto a facilidade para comércio exterior e abrir um negócio são os pontos fortes do país.

FIGURA 4 - PONTUAÇÃO DETALHADA DO MÉXICO NO RANKING "EASE DOING BUSINESS"



FONTE: Ranking Doing Business (2016).

Em um relatório desenvolvido pelo HSBC, publicado na revista Exame<sup>[2]</sup>, projeta-se que em 2050, o México se torne a 8ª economia mais importante do mundo. Segundo *The Economist*<sup>[3]</sup>, em apenas 15 anos a economia mexicana se tornará a mais importante da América Latina, ultrapassando o Brasil. A projeção de outra grande consultoria, PricewaterhouseCoopers (PWC)<sup>[4]</sup>, é ainda mais otimista – de acordo com o PPP mexicano (*“Purchasing Power Parity”*, em português Paridade do Poder de Compra), a economia mexicana deve ultrapassar economias como França ainda em 2030.

FIGURA 5 - RANKING DAS ECONOMIAS MUNDIAIS EM RELAÇÃO AOS SEUS PPPs

PPP rank	2014		2030		2050	
	Country	GDP at PPP (2014 US\$bn)	Country	Projected GDP at PPP (2014 US\$bn)	Country	Projected GDP at PPP (2014 US\$bn)
1	China	17,632	China	36,112	China	61,079
2	United States	17,416	United States	25,451	India	42,205
3	India	7,277	India	17,138	United States	41,384
4	Japan	4,788	Japan	6,006	Indonesia	12,210
5	Germany	3,621	Indonesia	5,486	Brazil	9,164
6	Russia	3,559	Brazil	4,996	Mexico	8,014
7	Brazil	3,073	Russia	4,854	Japan	7,914
8	France	2,587	Germany	4,590	Russia	7,575
9	Indonesia	2,554	Mexico	3,985	Nigeria	7,345
10	United Kingdom	2,435	United Kingdom	3,586	Germany	6,338
11	Mexico	2,143	France	3,418	United Kingdom	5,744
12	Italy	2,066	Saudi Arabia	3,212	Saudi Arabia	5,488
13	South Korea	1,790	South Korea	2,818	France	5,207
14	Saudi Arabia	1,652	Turkey	2,714	Turkey	5,102
15	Canada	1,579	Italy	2,591	Pakistan	4,253
16	Spain	1,534	Nigeria	2,566	Egypt	4,239
17	Turkey	1,512	Canada	2,219	South Korea	4,142
18	Iran	1,284	Spain	2,175	Italy	3,617
19	Australia	1,100	Iran	1,914	Canada	3,583
20	Nigeria	1,058	Egypt	1,854	Philippines	3,516

FONTE: PWC (2015).

Essas projeções são um reflexo da estabilidade no índice de crescimento do mercado mexicano, da população economicamente ativa e da pulsante classe média, a qual projeta-se representar em até 74% da população nos próximos anos. De acordo com o relatório do Euromonitor<sup>[5]</sup>, a média disponível de renda per capita no país deve crescer cerca de 40% de 2014 \$MN 9,113 para \$MN12,757 em 2019. Hoje

o PIB per capita está avaliado em cerca de \$MN 10,000, consolidando a posição mexicana entre os países de classe média-alta. Além dos indicadores econômicos, socialmente o país também tem avançado. Entre os MINTs é considerado o país mais desenvolvido, com mais baixo desemprego, maior expectativa de vida, maior renda per capita e com 79% de urbanização – o que é considerado um grau elevado.

A alta capacitação profissional e o envolvimento do governo para fomentar a economia são exemplos destacados pelos analistas para que o país apresente o panorama de sucesso. O governo de Enrique Peña Nieto tem sido apontado como impulsionador de ambiciosas reformas que incluem revisão fiscal, cortes em custos do governo e liberalização de certos setores da economia, como energia e telecomunicações.

Apesar das boas projeções, 2013 e 2014 foram anos instáveis para o crescimento econômico que presenciou uma diminuição de 3% e 5%, influenciado pela desvalorização nos preços das commodities – parte essencial da economia mexicana – caracterizando o que foi chamado de “o fim do super ciclo das commodities”. Após um ano ainda mais desafiador devido às novas leis fiscais e diminuição da confiança do consumidor, a economia se recuperou em 2015 impulsionada pelo varejo e consumo dos *millennials*. Segundo o relatório “Retailing in México”, produzido pelo Euromonitor<sup>[6]</sup>, o varejo registrou um crescimento de 5% em 2015 reaquecendo a economia e consolidando-se como um importante setor econômico.

### 3.2. INDÚSTRIA DA MODA

O mercado da moda também está alinhado com o bom momento econômico do país, representando 10% de todo o PIB produtivo mexicano. Neste momento, o Brasil continua sendo o líder da América Latina na indústria da moda, mas, de acordo com Brenda Diaz de la Vega, editora-chefe Harper’s Bazaar Mexico & Latin America, em entrevista ao *Business of Fashion*<sup>[7]</sup>, “o faturamento no Brasil é gigante, porém o lucro não; devido aos impostos e as taxas de importação. As marcas de luxo se posicionam no Brasil motivados mais pela questão de construção de marca do que por rentabilidade. No México, os impostos não são tão agressivos, o que incentiva ainda

mais a entrada de marcas internacionais.” De acordo com Euromonitor<sup>[5]</sup>, a indústria de moda mexicana hoje equivale à US\$29.6 bilhões e crescerá para cerca de US\$40 bilhões, em apenas quatro anos.

O ritmo de crescimento está acelerado. Estima-se que a indústria acelera cerca de 7% ao ano, em comparação à 3% em países como os Estados Unidos. Ainda assim, há um grande espaço de evolução – quando comparado ao gasto *per capita* dos dois países, os americanos gastam cerca de US\$783 a mais.

O varejo de moda está especialmente aquecido. Apesar de, prioritariamente, dominado por lojas de departamento – o equivalente à 66% do mercado – a chegada de grandes redes internacionais tem causado grandes impactos na economia. Para editora-chefe da Vogue Mexico & Latin America, Kelly Talamas, em entrevista ao *Business of Fashion*<sup>[7]</sup>, a chegada da H&M em 2012 é considerado um marco. Até então, as marcas internacionais que atuavam no país eram consideradas marcas de luxo e passaram por um longo período de penetração. Neste novo momento, em apenas 2 anos, o varejo mexicano de moda recebeu as marcas Forever 21, Express, Stradivarius, Under Armour, American Eagle Outfitters, Banana Republic, além de H&M.

Embora seja um novo destino para o *fast fashion* internacional, o mercado de luxo tem se estabelecido no país há mais de uma década. Tradicionalmente marcas internacionais de luxo ingressam no mercado mexicano primeiramente pelas lojas de Departamento, como estratégia de penetração, destas as principais são El Palacio de Hierro, Liverpool e Sears. Segundo Euromonitor<sup>[5]</sup>, El Palacio de Hierro é considerada a porta de acesso para marcas de luxo no México; exceto Salvatore Ferragamo, todas as marcas internacionais monitoradas pela consultoria ingressaram no país por meio deste canal. Um exemplo é a Prada que já estava presente há alguns anos no país, no formato *shop on shops* e em 2014 inaugurou sua loja própria na recém remodelada avenida Masaryk.

Outra vantagem das grandes lojas de departamento é a possibilidade de crédito ao consumidor, um acesso ainda subdesenvolvido no país e, assim, as lojas estimulam tanto o consumo e quanto a fidelização de seus clientes. Estima-se que a cada 1000 mexicanos apenas 21 tem acesso à algum cartão de crédito; um fator cultural de insegurança com pagamentos e costume de pagamentos à vista, além de

requerimentos restritos para solicitações. A estratégia das lojas de departamento para superar este limitador é a criação dos cartões de crédito de cada loja, assim como é feito no Brasil por empresas como Magazine Luiza.

Essa questão também gera um impacto nas vendas online, ainda assim estima-se que vendas pela internet devem crescer 18% até 2018. Esse canal tornou-se outra forma atrativa para penetração de marcas ao país, sem necessariamente estar vinculado aos gigantes do setor. Especialmente marcas de fast-fashion podem se beneficiar da eficiência e otimização de S&Op (*Sales and Operation*) que os varejistas online proporcionam. No México, os principais são Privalia, Dafiti e Linio porém de acordo com a avaliação do Euromonitor<sup>[5]</sup>, ainda há espaço no mercado para desenvolvimento de novos *players*.

Em especial, o mercado mexicano de luxo está se tornando um grande atrativo para investidores. Os sócios mexicanos da Bain & Company, em entrevista à Forbes México<sup>[8]</sup> indicam que o México se tornará uma dos principais países de mercado de luxo dentro de pouco tempo.

### 3.3. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Ainda que o México sofra forte influência da moda internacional – em especial dos Estados Unidos – o comportamento de compra do consumidor mexicano possui personalidade própria.

De acordo com Cotton Incorporated<sup>[8]</sup>, consultoria especializada no mercado têxtil no mercado mexicano diferentemente de outros países como Brasil, Colômbia e Estados Unidos, o preço não é considerado um dos fatores principais para tomada de decisão de compra. Além disso, apenas 13% dos consumidores entrevistados indicaram que costumam comprar roupas em liquidações e promoções. Os canais com maior influência para às compras são mídia convencionais como revistas e televisão, em contraste com os demais países onde pessoas inspiradoras e as tendências são os maiores canais de comunicação.

Para os mexicanos, qualidade (95%), conforto (95%), e ajuste (94%) são os fatores que mais influenciam na tomada de decisão. No caso do preço ser elevado, os consumidores optam por levar menos itens, mas não abrem mão da qualidade. A

editora-chefe da Vogue Mexico & Latin America, Kelly Talamas, em entrevista ao Business of Fashion<sup>[7]</sup>, reforça “de maneira geral, o consumidor mexicano tem a tendência de buscar marcas reconhecidas e diferenciadas, ao invés de marcas discretas, independente do preço.”

De acordo com a Cotton Incorporated<sup>[8]</sup>, consultoria especializada no mercado têxtil, a cada quatro consumidores mexicanos três indicam que “amam” fazer compras e que vão às compras pelo menos um vez por mês. Ainda assim, apenas 35% dos consumidores se consideraram “*fashion forward*” – ou seja, motivados e envolvidos com as últimas tendências. Por essa razão, o mercado mexicano pode ser considerado como um mercado básico e tradicional, embora o recente crescimento de redes *fast fashion* pode sinalizar uma futura mudança neste perfil. Para Talamas, “Eles [mexicanos] tem uma estilo mais conservador do que mercados como Brasil ou Colômbia. Devido a proximidade aos Estados Unidos, de maneira geral, os mexicanos tendem a seguir mais as tendências americanas. Entretanto as marcas que estão chegando da Espanha também provaram que funcionam aqui”.

A recepção entusiasmada dos mexicanos às marcas internacionais está sendo chamada de “Malinchismo” – um “amor injusto” na visão da indústria local. Segundo Beatriz Calles, responsável pelo Mercedes-Benz Fashion Show mexicano, em entrevista ao Business of Fashion<sup>[7]</sup>, os estilistas nacionais sentem dificuldade no mercado doméstico devido à crença de que “tudo que vem de fora, é melhor.” Segundo Cotton Incorporated<sup>[8]</sup>, o mercado está dividido, com 61% dos mexicanos dando preferência para marcas internacionais especialmente mulheres e jovens.

Assim como o mercado mundial, são as mulheres que movem o mercado mexicano. São elas que possuem maior probabilidade de adotar tendências, ir às compras mais de duas vezes ao mês e absorver como uma experiência prazerosa. Esse indicador aumenta de acordo com o crescimento do nível socio-econômico e diminui de acordo com a idade da consumidora. Outro comportamento diferenciado das mexicanas é a lealdade com as lojas; apenas 60% das consumidoras costumam ir a lojas diferentes, sendo que o índice é 94% entre as consumidoras americanas.

O México também passa neste momento por um movimento importante no comportamento de consumo. A cultura contemporânea mexicana está se fortalecendo e expandindo por diferentes campos criativos como gastronomia, artes,

música e moda consolidando a capital do país como uma cidade cosmopolita e mundial. De acordo com Business of Fashion<sup>[7]</sup>, “vozes alternativas estão falando cada vez mais alto” e hoje não se fala apenas de Frida Kahlo e Diego Rivera e sim de novos nomes que surgem nos bairros revitalizados e nas instituições culturais reconhecidas mundialmente, como Soumaya, que estão chegando ao país. O Architectural Digest<sup>[10]</sup>, conhecido como o maior site de arquitetura mundial, destaca o união e liderança de designers, chefs e artistas para a “eminente transformação cultural” da cidade para uma metrópole mundial.

Segundo o Huffington Post<sup>[11]</sup>, *“Mexico City could be the next Paris”*.

---

## QUESTÕES

Com o cenário apresentado quanto ao contexto do mercado, da indústria da moda e do comportamento do consumidor mexicano, deve-se desenvolver uma análise das questões abaixo para sustentar a estratégia de gestão do composto de marketing.

1. Qual é a base estratégica empresarial?
2. Quais estratégias de marketing de produto a Muss Muss deverá utilizar para atingir o público-alvo?
3. Quais estratégias de marketing de precificação a Muss Muss deverá utilizar para atingir o público-alvo?
4. Quais estratégias de marketing de distribuição a Muss Muss deverá utilizar para atingir o público-alvo?
5. Quais estratégias de marketing de promoção a Muss Muss deverá utilizar para atingir o público-alvo?

## 4. RELATÓRIO

O contexto mexicano apresentado e o momento organizacional atual convergem na necessidade de validação do posicionamento estratégico da empresa e de marketing e a estruturação da estratégia de gestão do marketing mix, detalhados abaixo.

### 4.1. VISÃO ESTRATÉGICA GERAL

Assim como usualmente ocorre em empresas de moda de alto-padrão<sup>[12]</sup>, a Muss Muss elegeu uma estratégia de expansão para que possa viabilizar seu crescimento considerando a internacionalização da marca, para um mercado que julga mais alinhado com suas propostas e com maior sinergia de processos para o negócio. Ainda que este estudo dedica-se à estratégia adotada a partir deste momento para implementação do *marketing mix* neste ambiente, é importante que sejam considerados alguns direcionadores gerais usados na estratégia empresarial, uma vez que é a partir dela que a estratégia de marketing deve ser desenvolvida.

Para isso, a estratégia competitiva pode ser analisada a partir do espectro de uma matriz<sup>[13]</sup> que considera a vantagem competitiva da organização e o tamanho do mercado no qual ela está inserida, como demonstrado na adaptação abaixo.

QUADRO 1 - ADAPTAÇÃO DA MATRIZ GENÉRICA DE PORTER AO CASO

		Vantagem Competitiva	
		Custos	Diferenciação
Mercado	Abrangente	Liderança em Custos	Liderança em diferenciação
	Estreito	Nicho em Custos	Nicho em Diferenciação

FONTE: A autora (2016).

Considerando o contexto Muss Muss – tanto na mercado da Costa Rica como no mercado mexicano a ser explorado – a atuação está estruturada a partir da visão estratégica de nicho e diferenciação. De acordo com Porter<sup>[14]</sup>, na estratégia de

diferenciação a empresa busca ser única na indústria a atingir alguns critérios valiosos para os consumidores. A estratégia de nicho por sua vez, está focada em um segmento de consumidores, e é considerada uma estratégia ideal para pequenas empresas, já que os recursos de investimento são menores<sup>[15]</sup>.

Esse tipo de estratégia se traduz na busca pela qualidade dos materiais e produtos, no esforço para construção da marca e posicionamento, pela exclusividade de canais e experiências proporcionadas com foco em uma pequena parcela da população que possui condições e interesses alinhados à proposta da marca. Em uma estratégia de nicho, apesar do tamanho do mercado em números absolutos ser considerado pequeno, o potencial de engajamento e fidelização do consumidor é extremamente alto. De maneira abstrata, pode-se considerar como um mercado personalizado à um perfil específico que, neste caso, aceita pagar um *premium price* para esta proposta de valor.

Para que estratégia genérica seja efetiva, é necessário que ela seja permeada em todos os demais pontos da empresa – estratégicos, táticos e operacionais – além dos pontos de contato com o consumidor. Portanto, é essencial que a organização tenha uma análise clara de suas fraquezas, forças, oportunidades e ameaças para que possa executar planos de ação para mitigar riscos, potencializar ganhos e fortalecer a estratégia competitiva organizacional. Neste caso, foi utilizado a matriz SWOT<sup>[16]</sup> (FOFA, em português) para detalhar esses aspectos empresariais.

#### QUADRO 2 - ADAPTAÇÃO DA MATRIZ SWOT PARA O CASO MUSS MUSS

<i>Strenghts</i>   Forças	<i>Weakness</i>   Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceito de slow fashion alinhado com tendências de comportamento do consumidor e novas gerações.</li> <li>▪ Alta qualidade dos materiais e desenvolvimento de produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresa enxuta</li> <li>▪ Pouca possibilidade de investimento</li> <li>▪ Operação logística e de distribuição deficitária</li> </ul>
<i>Opportunities</i>   Oportunidades	<i>Threats</i>   Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explosão do Movimento cultural alinhado com os propósitos Muss Muss</li> <li>▪ Oportunidades de experiência de marca com parcerias locais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Público alvo com comportamento de outshoppers</li> <li>▪ Penetração em um mercado já consolidado com grandes competidores globais</li> </ul>

FONTE: A autora (2016).

Ao desenvolver o cruzamento da matriz SWOT é possível ter uma maior clareza nas avaliações de estratégias escolhidas para o ambiente competitivo. No caso Muss Muss, a combinação de fatores internos e externos congrega os diferenciais para maior probabilidade de alavancar o negócio e maior fortalecimento da marca no momento de internacionalização é uma estratégia ofensiva. Isto considera que a união do ponto forte “Conceito de *slow fashion* alinhado com tendências de comportamento do consumidor e novas gerações.” Com as oportunidades de “Oportunidades de experiência de marca com parcerias locais” tomando em conta a “Explosão do Movimento cultural alinhado com os propósitos Muss Muss”, agregando seu diferencial de qualidade.

Considerando as premissas básicas de estratégia organizacional é possível, então, evoluir para o detalhamento de estratégia de marketing, expressada pelo *marketing mix*, para imersão da marca costarriquenha em terras mexicanas.

#### **4.2. VISÃO GERAL DA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTERNACIONAL**

De maneira geral, a estratégia de marketing internacional utilizada para resolução do caso é uma adaptação da estratégia já existente na gestão do *marketing mix* da marca para o mercado mexicano<sup>[17]</sup> com características de estratégia de concentração<sup>[17]</sup>, com foco na Cidade do México. Com objetivo de garantir a qualidade e o controle da gestão da empresa, a estratégia de marketing internacional também é classificada como estratégia integradora<sup>[17]</sup>, pois a atividade no México é parte integral da operação da Costa Rica, não possuindo estruturas independentes.

Dito isso, o presente estudo detalha a partir da estratégia de negócio e posicionamento, os pilares para gestão do composto de marketing adaptados ao mercado mexicano.

#### **4.3. GESTÃO ESTRATÉGICA DO COMPOSTO DE MARKETING**

O composto de marketing – também chamado de *marketing mix* – aborda essencialmente o que são considerados os quatro principais fatores a serem considerados dentro da esfera do marketing: produto, preço, praça (distribuição) e promoção – os chamados 4Ps<sup>[18]</sup>.

No caso Muss Muss, o desafio está em aplicar as melhores estratégias para cada um desses fatores no contexto do mercado de moda mexicano.

#### 4.3.1. ESTRATÉGIA DE PRODUTO

O portfólio atual da marca é marcado por peças atemporais em coleções pequenas – coerente com sua proposta de *slow fashion*. Isso não quer dizer que o portfólio seja estático - marcas como a brasileira Paula Raia afirmam que todo o mês conseguem incluir novidades ao portfólio e fidelizar suas clientes, com pequenas coleções que chegam tanto à loja própria em São Paulo, quanto às 14 multimarcas físicas e virtuais<sup>[19]</sup>. Apesar das semanas de moda serem importantes para exposição à imprensa, as marcas de *slow fashion* não são adeptas à “aceleração que tomou conta da indústria, com os lançamentos semanais das *fast fashion* e os oito desfiles anuais realizados pelas grandes maisons”.

Ainda assim, é importante que a estratégia do portfólio seja aprofundada para que possa ser melhor gerida e esteja preparada para o momento de internacionalização. Considerando o portfólio atual, foi utilizada a matriz BCG<sup>[20]</sup>, para análise e detalhamento de possíveis estratégias de acordo com o que foi conversado com a empreendedora. A matriz foi desenvolvida originalmente pelo Boston Consulting Group e é considerada uma ferramenta importante especialmente em termos de nível de marca<sup>[20]</sup>.

QUADRO 3 - ADAPTAÇÃO MATRIZ BCG AO CASO MUSS MUSS

		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alto	<b>Estrela</b>	<b>Em questionamento</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ternos</li> </ul>	-
	Baixo	<b>Vaca Leiteira</b>	<b>Abacaxi</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisas de Alfaiataria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chapéus</li> </ul>

FONTE: A autora (2016).

De acordo com essa análise, o crescimento e a participação dos produtos no mercado são os fatores para definição de posicionamento de cada item do portfólio. Infelizmente, o pouco controle e registro prejudicou a precisão da análise. Dito isso, foi desenvolvido uma matriz BCG para que possa servir como base para desenvolvimento das coleções, considerando e definindo de maneira mais clara o papel e a função de cada produto dentro do mercado.

QUADRO 4 - ADAPTAÇÃO MATRIZ BCG AO CASO MUSS MUSS: VERSÃO PROPOSTA

		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alto	<b>Estrela</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saias</li> <li>Vestidos</li> </ul>	<b>Em questionamento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acessórios</li> </ul>
	Baixo	<b>Vaca Leiteira</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Camisas de Alfaiataria</li> <li>Ternos</li> </ul>	<b>Abacaxi</b> <p style="text-align: center;">-</p>

FONTE: A autora (2016).

Na versão proposta, os ternos devem atuar como vaca leiteira assim como camisas de alfaiataria pelo fato de serem parte essencial do *core business* (alfaiataria) e pelo *premium price* agregado. Investir na produção, distribuição e promoção dessas peças está fortemente ligada à própria construção de marca e deve ser prioridade, uma vez que essa peça traduz a proposta de valor – peças tradicionais de alfaiataria devem compor a base do portfólio.

Para a posição de estrela a introdução de peças também de alfaiataria, mas pouco mais arrojadas como saias e vestidos pode trazer alto crescimento por apresentar um diferencial das demais roupas formais, uma visão contemporânea de um clássico. Nessa posição é indicado testar releituras e tendências, buscando uma peça que tenha crescimento, embora não seja atemporal. Em termos de crescimento

questionável, opções de acessórios devem ser introduzidos ao portfólio. Esse produto tem como função a penetração em mercados e a conquistas de novos clientes – pesquisa da Deloitte<sup>[21]</sup> aponta que, em consumo de luxo, produtos de acesso e associação de marca tem grande participação e representam grande parte da indústria de luxo. Esses produtos traduzem a imagem da marca, porém não requerem um grande compromisso financeiro – é uma boa oportunidade de aproximação com o consumidor, uma introdução ao portfólio.

FIGURA 6 - ANÁLISE DA COMPOSIÇÃO DO MERCADO DE LUXO

	 Number of companies	 Average luxury goods size (US\$mil)	 Share of top 100 companies	 Share of top 100 luxury goods sales
 Apparel & footwear	36	\$1,095	36.0%	18.4%
 Bags & accessories	12	\$1,311	12.0%	7.3%
 Cosmetics & fragrances	11	\$3,126	11.0%	16.1%
 Jewelry & watches	31	\$1,818	31.0%	26.3%
 Multiple LG categories	10	\$6,832	10.0%	31.9%
<b>Top 100</b>	<b>100</b>	<b>\$2,142</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

FONTE: Deloitte (2015).

De maneira geral, ainda que conceito visual do portfólio da marca seja algo em que a empreendedora não queira ajustar, em um momento de internacionalização da marca, é necessário que sua avaliar sua estratégia de atuação no novo mercado – ainda que o produto tenha a mesma proposta, a estratégia de produto deve ser coerente com a situação do mercado-alvo. Para isso, a matriz de Ansoff<sup>[22]</sup> é uma ferramenta utilizada uma vez que agrega fatores de mercado e produto.

QUADRO 5 - ADAPTAÇÃO MATRIZ ANSOFF AO CASO MUSS MUSS

		Produto	
		Existentes	Novos
Mercado	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

FONTE: A autora (2016).

No caso apresentado, apesar da proposta de marca estar alinhada com um mercado relativamente novo – *slow fashion* de alto padrão – o momento organizacional e a posição de mercado onde a empresa atuará no momento da internacionalização será no mercado de moda de luxo. Isso se dá, porque, quando se analisa o mercado de moda sustentável e moda de alto padrão, Muss Muss está mais propensa a conquistar clientes de classe alta, apresentando o diferencial de *slow fashion*, do que ao contrário. O que ocorre é que o posicionamento do portfólio traz o conceito de qualidade, alfaiataria, minimalismo, exclusividade e *slow fashion*; conceitos que estão mais alinhados ao mercado de luxo, do que ao mercado sustentável. Hoje, na Costa Rica e no México, o mercado de moda sustentável é um mercado ligado ao artesanato, enquanto o mercado de luxo já possui iniciativas sustentáveis.

A consciência social e ambiental é uma tendência que transcende todos os mercados, com consequências na tecnologia, alimentação, logística e, também, o mercado da moda. No mundo da moda, marcas estão desenvolvendo seus negócios considerando a sustentabilidade<sup>[23, 24]</sup> como pauta, mesmo que não usem a terminologia ecológica como posicionamento, uma vez que, o conceito deveria permear todos. Além disso, movimentos como o Green Carpet Challenge<sup>[25]</sup> que desafiam grandes estilistas como Stella McCartney, Giorgio Armani e Ermenegildo Zegna à desenvolverem vestidos de *haute couture* (alta moda) para os tapes

vermelhos com viés sustentável, trazem atenção ao tema e provam que é possível introduzir sustentabilidade à moda de alto padrão e não apenas reduzir à artesanatos.

FIGURA 7 - EMMA WATSON, MARGOT ROBBIE E LUPITA NYONG'O USANDO CALVIN KLEIN, NO MET BALL 2016, PARTE DO GREEN CARPET CHALLENGE



FONTE: The Huffington Post UK<sup>[26]</sup>

Sendo assim, a estratégia coerente para este momento organizacional seria introduzir o produto no país diretamente aos consumidores que se assemelham à proposta do produto da marca: qualidade, minimalismo, alfaiataria – o que caracteriza o perfil de consumidores de luxo. Bens de consumo classificados como “luxo” são exemplos de “produtos de consumo simbólico” por sua associação com alta qualidade, exclusividade, *premium price* e visibilidade social <sup>[27]</sup> - pode-se dizer que o processo de compra neste tipo de categoria possui componentes de afirmação social e psicológica ao consumidor, se baseando em auto consciência, auto estima e consideração de marca<sup>[27]</sup>.

Em essência, alinhado com a estratégia organizacional de diferenciação por nicho, o conceito de *slow fashion* se enquadra como o atributo do produto diferenciado. Isso implica, também, um nicho dentro do mercado de luxo propriamente dito – uma vez que, apesar dos elevados padrões de qualidade comuns a todo o grupo, possui uma

atitude *low profile* e alta consciência social, acima do que a necessidade de afirmação de *status* social, comum no meio. De acordo com o índice Warner<sup>[28]</sup> consolidado por Hooley (2005), a marca em questão não serve aos moldes do padrão de consumo dos *nouveau riche* e sim de um consumidor que quer o melhor, mas não se importa em expor-se com superficialidades.

De maneira geral, vestuário é caracterizado como produto de escolha, ou seja, o consumidor realiza uma busca prévia quanto ao produto e locais onde pode realizar a compra onde elaboram uma análise comparativa antes de comprar o produto<sup>[29]</sup>. Isso significa que a estratégia de marketing adotada deve contemplar um programa de fidelização, buscando evitar compras pontuais e garantindo que, apesar da tradicional procura prévia por esse tipo de produto, os clientes se tornem fiéis a marca a longo prazo.

#### 4.3.2. ESTRATÉGIA DE PRECIFICAÇÃO

Definida a estratégia do produto, chega-se no momento de avaliar a precificação.

O posicionamento estratégico organizacional e da marca, pressupõe a aplicação de preços direcionados para classe alta. No mercado de luxo, segundo Kuskov e Xie<sup>[30]</sup>, comprovam que a diminuição do preço de um item pode estimular a demanda para o item concorrente. Preço está ligado ao conceito de qualidade e exclusividade que o mercado de luxo prioriza; tornar um produto mais acessível pode gerar ruídos com o público-alvo. Há uma considerável preocupação no setor com os possíveis efeitos na imagem da marca causado por ações de curto prazo desalinhadas com a essência da marca, um fenômeno conhecido como diluição da marca<sup>[20,21]</sup>.

De acordo com The Economist<sup>[33]</sup> “Se muitas pessoas possuem uma bolsa supostamente exclusiva da Fendi ou um cachecol Hermès, agora não é mais exclusivo. E, por essa razão, na visão do consumidor, seu preço não vale mais a pena” O preço não é apenas o custo de produção com o *markup* da empresa, e sim, o valor percebido pelo cliente final – “é a união de tudo que o consumidor percebe ter dado ou sacrificado para obter o produto<sup>[29]</sup>”. Além disso, o mercado mexicano se destaca em comparação com o mercado americano e brasileiro de luxo pelo fato de que seus consumidores não consideram preço como um fator principal no processo

de decisão de compra<sup>[9]</sup>, o que aponta uma menor sensibilidade ao preço e indicam sua preferência por conforto, qualidade e corte.

Por essas razões, no caso apresentado, das estratégias de introdução de novos produtos e inserção à novos mercado, a estratégia de *skimming*<sup>[34]</sup> de Dean, está mais alinhada com a proposta da marca.

Essa estratégia propõe manter os preços em um patamar alto, mesmo no momento de introdução da marca com foco para atingir seu público-alvo, mesmo que seja uma porção menor de consumidores. A estratégia de *skimming* atinge um menor número de consumidores, porém estes são o público-alvo com grande poder aquisitivo, adesão à proposta da marca e conversão evitando a diluição da marca com outros públicos e conservando os atributos coerentes com o mercado de luxo. Neste ponto, é necessário executar uma pesquisa mais aprofundada dos concorrentes do mercado mexicano para definição do preço aplicado aos produtos Muss Muss, respeitando a estratégia de *skimming*.

#### 4.3.3. ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO

O terceiro “P”<sup>[18]</sup> abordado na teoria de McCarthy, diz respeito à praça, o que chama-se usualmente de canais de distribuição. Depois de realizados esforços de marketing com relação a adequação do produto frente as necessidades do cliente, é necessário que o produto esteja “no lugar, no momento e na forma que o consumidor espera<sup>[29]</sup>”.

FIGURA 8 - ADAPTAÇÃO DOS OBJETIVOS DA DISTRIBUIÇÃO DE BALLOU (1993)



FONTE: A autora (2016).

Dentro do conceito de distribuição, estão envolvidos os objetivos<sup>[35]</sup> quanto às estratégias de transporte, estoque e localização. Entretanto no caso apresentado, o conceito de distribuição será avaliado segundo à ótica do composto de marketing e, não, o conceito de estratégia de distribuição institucional.

Considerando o caso Muss Muss, garantir a qualidade da produção é algo crítico para o negócio. Em um momento de transição para uma expansão internacional é crucial que os valores e os atributos-chave do negócio sejam controlados, garantindo que a experiência do cliente internacional seja a mesma intencionada para clientes locais, criando uma consistência na mensagem da marca. Por esse motivo, neste primeiro momento, as atividades de produção e estoque continuarão sendo desenvolvidas pela matriz e o transporte deve ser alinhado com um parceiro logístico até o ponto de venda selecionado – o primeiro momento da verdade no processo de compra do consumidor<sup>[36]</sup>.

Considerando as características da marca, do produto e do consumidor, o varejo *premium* e de nicho seria a estratégia mais coerente. Neste momento de inserção ao mercado mexicano, é necessário atentar-se aos atributos de exclusividade, qualidade e alto-padrão. Por esses motivos, apesar de ser interessante a criação de uma sessão de vendas no site da marca, este canal atuaria como um canal de aproximação do consumidor onde pode analisar as possíveis escolhas, mais do que uma atuação essencialmente de um canal de vendas. Com este perfil, o canal de vendas online servirá com o objetivo de ser uma plataforma para relacionamento e engajamento de marca, os esforços comerciais devem incentivar o consumidor à compra *offline* e oferecer a opção *online*, caso seja de seu gosto.

De acordo com o relatório *Global Powers of Luxury Goods 2015*, desenvolvido pela Deloitte<sup>[21]</sup>, a adaptação e transição do mercado global de luxo ao mercado *online* tem sido pautado pela legítima preocupação da diluição da marca e perda de exclusividade. Ainda assim, os resultados da pesquisa mostram que o canal digital precisa estar integrado na estratégia de engajamento do consumidor, atuando com foco no relacionamento com o cliente além de servir de uma ferramenta de gestão para entender o comportamento de compra do consumidor *online vs. offline*. Na pesquisa, 45% dos consumidores de novas marcas de luxo indicaram que antes de

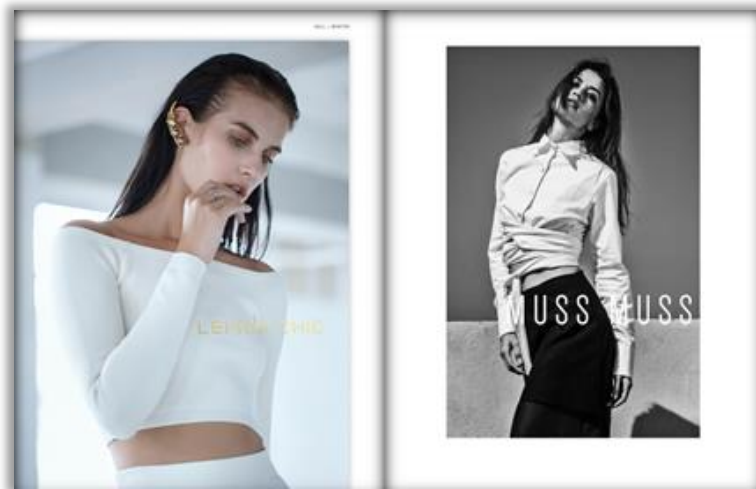
fazer a compra física, realizaram pesquisa sobre a marca e seus produtos online. O desafio será criar uma plataforma que informe e engaje o consumidor, porém com visão promocional e não de distribuição – cujo o foco é o varejo de alto-padrão.

O mercado mexicano de moda de alto padrão, como já foi colocado, sofreu nos últimos anos, a chegada de muitas marcas globais. Empresas com essa dimensão possuem a vantagem de grandes investimentos para internacionalização e uma negociação com grandes lojas de departamento, já conceituadas como *premium*, como Saks e Palacio de Hierro, para distribuição - apenas anos depois abrem suas próprias lojas com a marca já estabelecida no mercado<sup>[5]</sup>.

Entretanto, essa não é a realidade da marca estudada. No caso Muss Muss, para distribuir seu produto em um terreno minado pela concorrência é necessário avaliar como potencializar os diferenciais e atributos essenciais, buscando pontos de venda que atuem como embaixadores da marca no país. Isso é, ao invés de grandes lojas de departamento, buscar lojas *premium* de nicho, localizadas em bairros revitalizados e com fortes movimentos culturais como música, gastronomia, moda. No Brasil, a Vila Madalena é um exemplo, assim como o SOHO em Nova York.

No caso mexicano, o bairro Polanco tem chamado atenção sendo considerado pela *National Geographic*<sup>[37]</sup> o centro da “boa vida” na cidade do México, unindo o contemporâneo com o histórico. Restaurantes, museus e parques são atrativos além das autênticas lojas da região. Lojas como Pineda Covalin e Tuna são exemplos da linguagem e da experiência a qual a marca deve construir no país – forte ligação com *slow fashion* e o conceito de *buy local* sem esquecer de qualidade, exclusividade e premium design. A marca *Lemon Chic* também é destaque e se localiza no bairro, além do conceito, a identidade de marca é semelhante à Muss Muss.

FIGURA 9 - COMPARAÇÃO DA IDENTIDADE VISUAL LEMON CHIC VS. MUSS MUSS



FONTE: A autora (2016).

O local da distribuição – o ponto de venda em si – é crucial para experiência de compra, é o primeiro momento da verdade no relacionamento com o cliente<sup>[36]</sup>. No mercado de luxo, as lojas são consideradas “catedrais” e usam arquitetura para exaltar uma sensação de esplendor na experiência de compra<sup>[27]</sup>. A distribuição proposta para o caso se dará diretamente ao varejo multi-marcas que deve ser, também, um embaixador da marca no território mexicano.

Um varejo que chama atenção<sup>[38]</sup> com os critérios levantados chama-se Celeste House<sup>[39]</sup>. Neste possível canal de distribuição, existe uma convergência de gastronomia, moda e arte. Localizado no centro de Polanco, o ponto oferece diversas intervenções culturais e experiências de consumo diferenciadas. A estratégia de distribuição ideal proposta é criar aliança com um canal com este perfil, o qual sustenta os atributos defendidos pela marca. Além da localização em si, a atmosfera da loja<sup>[40]</sup> impacta na emoção dos consumidores e influencia tanto a imagem que se tem da empresa quanto a própria intenção de compra.

Para que o ponto de venda atue um exemplar embaixador da marca, é necessário munir o canal *merchandising*, uma ferramenta de Promoção.

#### 4.3.4. ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO

Por fim, a gestão do composto de marketing indica a estruturação da estratégia de promoção. A promoção, neste caso, não deve ser confundida com a precificação promocional – a intenção do P de promoção é abordar a estratégia de comunicação da organização. A comunicação é indispensável e inseparável em quaisquer relações entre pessoas e organizações<sup>[18]</sup>.

O caso apresentado já possui um manifesto e posicionamento de marca coerente, também, com a fase de internacionalização. Porém, para que a transmissão da estratégia seja eficaz, propõe-se o uso do conceito dos arquétipos. O conceito dos arquétipos foi instituído por Carls Jung<sup>[32]</sup>; psiquiatra suíço, fundador da psicologia analítica e originado do que é chamado “inconsciente coletivo”. De acordo com Jung, o inconsciente coletivo, é a camada mais profunda da psique humana, comum a todos nós, justamente onde habitam os arquétipos. Segundo ele, trabalhar com arquétipos é como “ancorar algo no subconsciente da humanidade”<sup>[32]</sup>.

Basicamente o arquétipo serve como uma personalidade – um modelo de personagem – no qual as marcas usam como artifício para personificar sua comunicação. Essa apropriação de personalidades já claramente associadas em nossa psique, torna mais fácil a assimilação e o engajamento com o público. Por meio dos arquétipos, o marketing consegue atingir o senso de reconhecimento e significado, se apropriando de motivações humanas e comuns a todos.

De acordo com Margaret Mark e Carol S. Pearson, existem doze grupos de arquétipos principais<sup>[41]</sup>. Dentre eles, para o caso Muss Muss o arquétipo do sábio é parece ser o mais adequado. Esse arquétipo tem como lema “A verdade libertará você” e entende que para a felicidade e uma vida plena é necessário o conhecimento. Trata-se de um arquétipo detalhista, busca o autoconhecimento e desenvolver habilidades. Indica-se esse arquétipo para marca devido aos seus atributos de *slow fashion*, o posicionamento detalhista e busca contínua por qualidade e certificação de procedência em seus produtos, com uma comunicação de consumo consciente.

Com o arquétipo definido é necessário estruturar a comunicação. Para que a seja estruturada uma promoção eficaz, são utilizadas diversas ferramentas dentre as quais se destacam publicidade, *merchandising* e relações públicas. Essas ferramentas são aplicadas de acordo com a necessidade identificada no contexto do

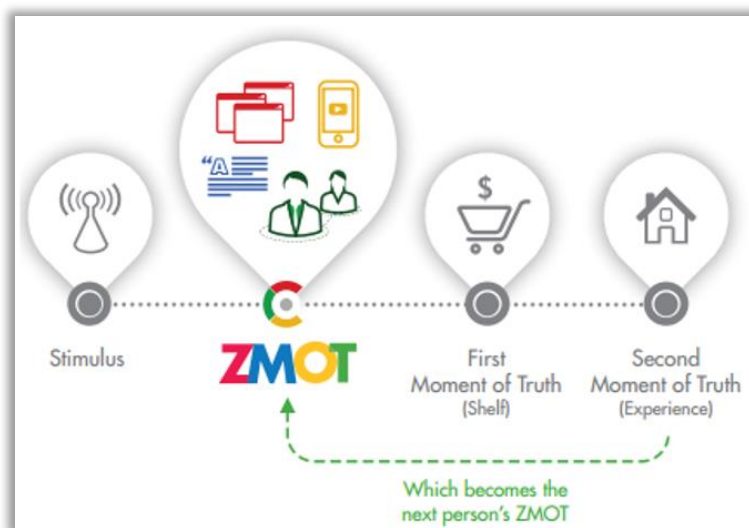
mercado em um determinado período preenchendo requisitos conhecidos como AIDA – atenção, interesse, desejo e ação<sup>[42]</sup>.

Para o momento de internacionalização e introdução da marca no mercado mexicano, é necessário, em primeiro lugar, comunicar o mercado da presença de marca e, então, criar ações que gerem engajamento dos consumidores. Para estruturar a estratégia foram utilizadas as ferramentas do mapa da jornada do consumidor (*customer journey map*, em inglês)<sup>[43]</sup> e o diagrama dos momentos da verdade<sup>[26]</sup> como ferramentas. Em cada ponto de contato foi proposta uma ação de promoção coerente com o público-alvo, mercado e momento da marca.

Os momentos da verdade são desenvolvidos de acordo com o processo de decisão de compra. O estímulo para uma nova compra tem origem em uma necessidade ou um desejo e, neste momento, é necessário que o consumidor esteja consciente da existência da marca - *awareness*. Para isso, o público-alvo deve sofrer estímulos da marca antes do estímulo do processo de compra. No caso estudado, estes estímulos podem ser imprensa, anúncios online, eventos, experiências de parcerias – como, por exemplo, uma galeria de arte com Muss Muss ou união da marca com um artista regional. É necessário que o consumidor tenha consciência que há uma nova marca no mercado mexicano e os diferenciais dela.

De acordo com Lecinski (2011), em seu estudo em parceria com o Google<sup>[36]</sup>, propõe que a decisão de compra é influenciada atualmente por um momento anterior ao ponto de venda – o que seria conhecido como momento zero da verdade. Neste momento, a partir de um estímulo, o próximo passo do consumidor não é ir até um ponto de venda e sim, buscar online referências e opções para compra em questão. Segundo seu estudo, 70% dos consumidores procuram produtos na internet antes de fazer uma compra, 79% indicam que seu smartphone os ajuda no processo de compras e 83% dos entrevistados procurar online produtos que chamaram atenção, logo após de assistir uma propaganda da marca.

FIGURA 10 - MOMENTOS DA VERDADE

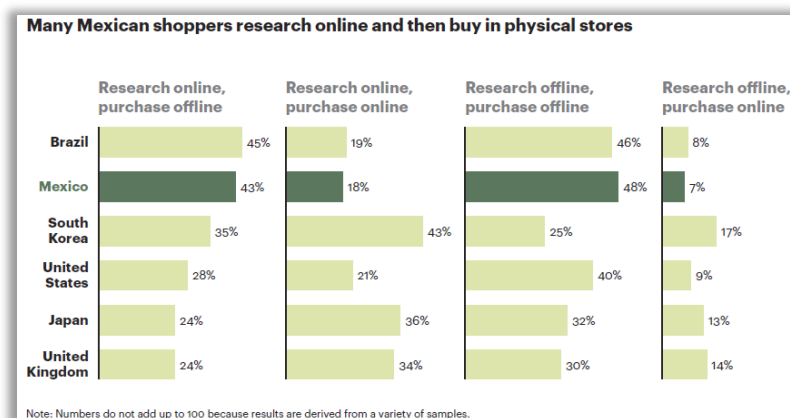


FONTE: Lecinski (2011).

Ainda que hoje a grande força da marca está na relação próxima dos clientes fiéis e a forte comunicação da marca em redes sociais. Ainda assim, não há uma estrutura desenvolvida para o relacionamento dos clientes e, tampouco, para redes sociais – a marca está personificada na empreendedora e não na marca institucional. Em um momento de expansão é necessário rever as estratégias tanto para adaptá-las à nova realidade, quanto para ajustar estratégias.

Apesar da compra *online* ainda estar aquém do padrão mundial, o México<sup>[44]</sup> já se destaca com o formato de busca *online* e compra *offline*, indicando a importância do momento zero da verdade para este mercado.

FIGURA 11 - COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR MEXICANO ONLINE



FONTE: ATKearney (2016).

Portanto, considerando a importância do momento zero da verdade, é necessário o desenvolvimento de uma forte estratégia digital. Levando em conta seu arquétipo, além de apresentar o portfólio e campanhas, a comunicação deve educar o público quanto aos diferenciais da marca e sua proposta de valor de maneira detalhista e libertadora. As redes sociais e o site da marca devem ser de fácil navegação, acessíveis em diferentes sistemas operacionais e com ações de engajamento – por meio de experiências, eventos e sorteios que estimulem o consumidor a se inscrever à base da marca.

Explorar a marca em ambientes diferenciados das tradicionais semanas de moda e coquetéis sociais de inauguração são uma grande tendência e fortalecem a proposta de moda como cultura, unindo eventos que envolvem arte, cultura, comportamento, música e cinema à marca. Por exemplo, em 2016, Chanel apresentou sua coleção em Cuba e o Museu de Arte Contemporânea de Niterói recebeu a coleção Cruise 2017 de Louis Vuitton, inovando a tradição e envolvendo sociedade e cultura na moda.

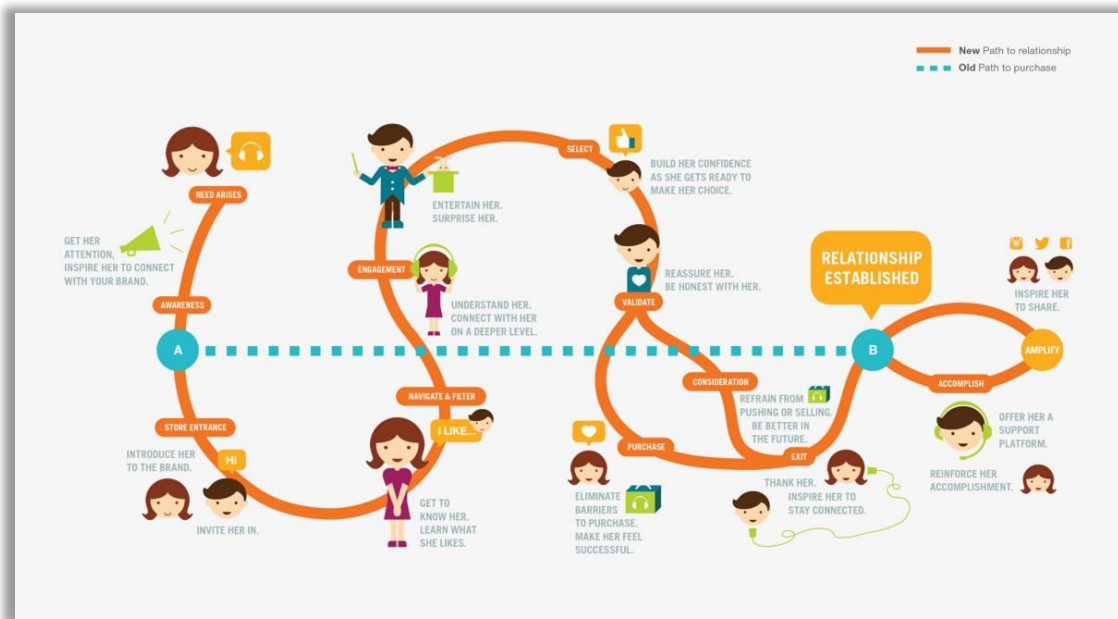
FIGURA 12 - COLEÇÃO CRUISE 2017 LOUIS VUITTON APRESENTADA NO MAC



FONTE: Pinterest (2016).

Para a análise do primeiro momento da verdade, pode-se associar também o mapa da jornada do consumidor, pois indica o comportamento dentro do ponto de venda, como demonstrado abaixo.

FIGURA 13 - MAPA DA JORNADA DO CONSUMIDOR



FONTE: Liquid Agency (2014).

A estratégia de *merchandising* no caso apresentado, alinhada com a estratégia do negócio, explora a exclusividade e os atributos da marca, informando o consumidor, literalmente ou subjetivamente de seus diferenciais.

Conceitualmente, *merchandising* pode ser caracterizado quanto à “técnica, ação ou material promocional usado no ambiente do PDV para proporcionar informação e melhor visibilidade dos produtos, marcas e serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores<sup>[40]</sup>”. O *merchandising* engloba as estratégias utilizadas para ações diretamente ligadas à mercadoria em si, como sua exposição e demonstração. É o *merchandising* que garante o posicionamento exato da mercadoria no ponto de venda analisando cada detalhe; o famoso “*Retail is detail*”.

Especificamente no canal de distribuição da marca, é importante que já no momento de entrada na loja o consumidor seja impactado com a apresentação da marca – chamar atenção do consumidor é crucial. Para o caso, propõe-se que a marca esteja em uma posição física separada dentro da loja, com uma comunicação clara, onde possa ser identificada como uma proposta à parte. Um ambiente único da marca, mesmo que pequeno, facilita o entendimento do consumidor para a diferenciação e provoca a curiosidade. Em termos teóricos<sup>[40]</sup>, o espaço pode se

diferenciar nos critérios de agrupamento, posicionamento, ordenação, luminosidade, apresentação, volume, combinação de cores e sinalização dos produtos. Considerando a identidade minimalista e contemporânea, linguagem próxima e sofisticada e estratégia de marca de *slow fashion* e exclusividade, segue abaixo algumas referências para o ambiente Muss Muss no ponto de venda que exploram a simplicidade na exposição sofisticada de seus produtos.

FIGURA 14 - REFERÊNCIAS PARA AMBIENTAÇÃO DO PONTO DE VENDA



FONTE: Pinterest (2016).

Por se tratar de um ponto de venda terceirizado é comum que sejam indicadas algumas limitações quanto à personalização do ambiente: o que pode limitar ajustes no design da loja e até mesmo de comunicação por displays exclusivos.

FIGURA 15 - DISPLAY DE PONTO DE VENDA FERRAGAMO



FONTE: Pinterest (2016).

Uma vez que a navegação até a seção seja realizada, a próxima etapa da jornada do consumidor é o engajamento – é o momento de entreter e surpreender<sup>[45]</sup>. Para isso, outros pontos de contato, por vezes negligenciados, devem ser aproveitados - como por exemplo os próprios produtos. Além de comunicar e aproximar o consumidor da marca, a atenção aos detalhes em cada ponto de contato é um atributo de marcas com alto padrão de qualidade como forma de aprimorar a experiência de compra e conquistar os clientes.

As etiquetas temporárias são um dos pontos onde é possível expor o *storytelling* da marca e explorar os conceitos de *slow fashion* e os demais diferenciais atuando como um “cartão de visita do produto” – sempre, claro, conservando a identidade da marca em todos os pontos.

FIGURA 16 - REFERÊNCIA EM DESIGN DE ETIQUETA COM CONCEITOS DE STORYTELLING E TALOR-MADE



FONTE: Pinterest (2016).

No momento da seleção, além do produto em si, a simples etiqueta também pode atuar como um canal de comunicação no ponto de venda e pode aproximar a marca com o cliente com uma comunicação direcionada e inusitada, traduzindo de forma amigável o conceito da marca.

FIGURA 17 - REFERÊNCIA PARA COMUNICAÇÃO NA ETIQUETA DO PRODUTO



FONTE: Pinterest (2016).

Já na validação o contato pessoal e a segurança da vendedora é crucial – este é o momento que a vendedora deve estar preparada para transmitir ao consumidor a

certeza de uma compra diferenciada. Dito isso, é necessário que assim que alinhada a parceria com o varejo, as profissionais recebam um treinamento focado nos conceitos e atributos da marca, sabendo justificar de maneira tangível e intangível o que torna a Muss Muss a escolha certa à cliente. Mais do que realizar uma compra pontual, a vendedora se torna porta-voz da marca e tem como objetivo envolver e conquistar a cliente para um relacionamento de longo prazo. No momento do *check out*, clareza em informações de preços e condições devem estar claros, evitando constrangimentos.

No momento da saída, propõe-se reafirmar ao consumidor a escolha feita, apresentar as para redes sociais para engajamento e exaltar como um momento de auto-realização. O perfil das consumidoras Muss Muss é composto por mulheres de classe média-alta com comportamento de consumo *low profile*, porém com apreço por qualidade e exclusividade. A compra de uma peça *slow fashion* é uma compra de longo prazo e não sazonal e também pressupõe um investimento diferenciado – esse tipo de consumo não se traduz como status e sim como satisfação pessoal. Todos esses atributos devem ser explorados pois fortalecem a conexão dos consumidores com a marca. Na saída, propõe-se uma embalagem não-descartável – alinhada com *slow fashion*, sustentabilidade e qualidade – e, novamente, explora-se a comunicação com *storytelling* e uma carta de certificação de origem, usando uma analogia de arte e vinho.

FIGURA 18 - REFERÊNCIAS DE DESIGN PARA SACOLAS SUSTENTÁVEIS



FONTE: Pinterest (2016).

A jornada do consumidor chega ao fim após a experiência com o produto – o que serve de base para fortalecer os próximos momentos zero da verdade, uma vez que a experiência seja compartilhada. No caso apresentado, é importante criar um relacionamento com o consumidor e trata-lo com a exclusividade e atenção aos detalhes típicos da marca. Garantir que ele tenha informação sobre as melhores formas de manutenção da peça adquirida e se engaje no movimento do *slow fashion*, são objetivos da marca. Um bom *benchmark* é a marca Patagônia<sup>[46]</sup> que explora em seu discurso a necessidade de uma consciência sustentável e informa os consumidores de sua causa, como no exemplo de *e-mail marketing* abaixo, enviado na *CyberMonday* que foi considerada o maior dia de compras online do mundo. A marca se comunicou com propósito claro e informou os clientes sobre sua causa, convidando eles a se unirem a marca neste movimento.

FIGURA 19 - E-MAIL MARKETING PATAGÔNIA



FONTE: Patagônia (2016).

## 5. CONCLUSÃO

O presente caso propôs a estruturação do composto de marketing aplicado ao momento da empresa de internacionalização. De maneira geral, a operação de marketing da organização transmite uma forte expressão, com suas ferramentas de manifesto, posicionamento e campanhas atuais, porém não de uma maneira estruturada e ampla. A necessidade de clareza na estratégia utilizada torna-se ainda mais essencial, uma vez que a empresa propõe-se um passo ousado como expansão por meio da internacionalização<sup>[17]</sup>.

O mercado mexicano provou-se uma boa escolha para a internacionalização, sendo considerado um campo fértil para moda de luxo internacional<sup>[7]</sup> e unindo critérios de decisão de compra coerentes com a proposta de valor da marca – conforto, qualidade e ajuste<sup>[9]</sup>. No país, a penetração do mercado de luxo apresenta-se como estratégia mais efetiva – uma vez que sustentabilidade, *slow fashion* e consciência social tornam-se cada vez mais realidade da indústria como um todo<sup>[23]</sup>, não apenas tendência ou segmento.

Em termos de marketing, o posicionamento de marca não foi alterado, uma vez que transmite claramente a proposta de valor. Por outro lado, foi necessário explorar os compostos de marketing individualmente, sustentado pelo arquétipo<sup>[41]</sup> do sábio e os atributos de qualidade e exclusividade<sup>[9]</sup> em cada ponto de contato do consumidor.

Para explorar os pontos de contato foi necessário mapear a jornada do consumidor<sup>[43]</sup> e seus momentos da verdade<sup>[36]</sup> – a união das duas ferramentas tornou possível o detalhamento das propostas para cada momento com foco não apenas na compra, mas na construção de um relacionamento do consumidor com a marca.

As diretrizes deste trabalho devem guiar a execução da estratégia de preço, produto, distribuição e promoção<sup>[18]</sup> da marca Muss Muss neste novo momento, no país mexicano.

## REFERÊNCIAS

- [1] Doing Business Org. **Doing Business 2016 – Economy Profile México 2016**. Disponível em: <[http://www.doingbusiness.org/Reports/Subnational-Reports/~/\\_media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/MEX.pdf](http://www.doingbusiness.org/Reports/Subnational-Reports/~/_media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/MEX.pdf)> Acessado em 8 de maio de 2016.
- [2] EXAME. **10 países que vão 'dominar o mundo' em 2050**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/10-paises-que-vao-dominar-o-mundo-em-2050>>. Acessado em 4 de maio de 2016.
- [3] THE ECONOMIST. **Señores, start your engines**. Disponível em: <<http://www.economist.com/news/special-report/21566782-cheaper-china-and-credit-and-oil-about-start-flowing-mexico-becoming>> . Acessado em 4 de maio de 2016.
- [4] PWC. **The World in 2050 Will the shift in global economic power continue?**. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gx/en/issues/the-economy/assets/world-in-2050-february-2015.pdf>> . Acessado em 4 de maio de 2016.
- [5] EUROMONITOR. **Lessons from Luxury: What Fast Fashion Can Learn in Mexico**. Disponível em: <<http://blog.euromonitor.com/2015/02/lessons-from-luxury-what-fast-fashion-can-learn-in-mexico.html>>. Acessado em 4 de maio de 2016.
- [6] EUROMONITOR. **Retailing in Mexico**. Disponível em: <<http://www.euromonitor.com/retailing-in-mexico/report>> . Acessado em 4 de maio de 2016.
- [7] Business of Fashion . **Mexico Enters Limelight**. Disponível em: <http://www.businessoffashion.com/articles/market-gps/mexico-enters-limelight> Acessado em 15 de maio de 2016.
- [8] FORBES. **Mexico el destino clave para las marcas de lujo**. Disponível em: <http://www.forbes.com.mx/mexico-el-destino-clave-para-las-marcas-de-lujo/> Acessado em 15 de maio de 2016.

- [9] COTTON INCORPORATED. **Supply Chain Insights**. Disponível em: <http://www.cottoninc.com/corporate/Market-Data/SupplyChainInsights/Courting-Mexican-Apparel-Consumer/> Acessado em 15 de maio de 2016.
- [10] ARCHITECTURAL DIGEST. **Mexico City guide**. Disponível em: <http://www.architecturaldigest.com/story/mexico-city-guide-hotels-restaurants-shops-article> Acessado em 15 de maio de 2016.
- [11] HUFFINGTON POST. **Why Mexico City could be the new Paris**. Disponível em: [http://www.huffingtonpost.com/sucheta-rawal/why-mexico-city-could-be-\\_b\\_7969218.html](http://www.huffingtonpost.com/sucheta-rawal/why-mexico-city-could-be-_b_7969218.html) Acessado em 15 de maio de 2016.
- [12] DOYLE, Stephen A; Reid, Jenny. **A dedicated follower of fashion: the expansion strategy of David Linley & Co Ltd**. International Journal of Retail & Distribution Management, 2005.
- [13] PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.
- [14] PORTER, M. E. **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1980.
- [15] KOTLER, Philip. **Marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1980.
- [16] CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2003.
- [17] LIM, L. K. **Development of archetypes of international marketing strategy**. Journal of International Business Studies, 2006.
- [18] MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997
- [19] FASHION FORWARD. **“É slow fashion, como acho que a vida deve ser”, diz Paula Raia sobre sua moda**. Disponível em: <http://ffw.com.br/noticias/moda/e-slow-fashion-como-acho-que-a-vida-deveria-ser-diz-paula-raia-sobre-seu-trabalho/> Acesso em: 6 de junho de 2016.

- [20] BETTS, S. C. **Brand, rents and the BCG Matrix: a portfolio approach to brand maintenance**. Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies. 2003.
- [21] DELOITTE. **Global Powers of Luxury Goods 2015: Engaging the future luxury consumer**. Disponível em: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-power-of-luxury-web.pdf>> Acessado em: 6 de junho de 2016.
- [22] ANSOFF, H.I. **Corporate Strategy**. McGraw Hill, New York, NY. 1965.
- [23] THE GUARDIAN. **Five fashion designers working sustainably without the eco terminology**. Disponível em: <<http://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainable-fashion-blog/2014/oct/08/fashion-designers-sustainability-london-fashion-week>> Acessado em: 10 de junho de 2016.
- [24] JOULE, E. **Fashion-Forward Thinking: Sustainability as a Business Model at Levi Strauss**. Global Business and Organizational Excellence, 2011.
- [25] ECO AGE. **Green Carpet Challenge**. Disponível em: <<http://eco-age.com/green-carpet-challenge>> Acessado em: 10 de junho de 2016.
- [26] HUFFINGTON POST. **Met Ball 2016: Green Carpet Challenge**. Disponível em: <[http://www.huffingtonpost.co.uk/entry/green-carpet-challenge-2016\\_uk\\_57287b5de4b05c31e570e8b5](http://www.huffingtonpost.co.uk/entry/green-carpet-challenge-2016_uk_57287b5de4b05c31e570e8b5)> Acessado em: 10 de junho de 2016.
- [27] FIONDA, A. M. **The anatomy of the luxury fashion brand**. Journal of Brand Management, 2009.
- [28] HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo** 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- [29] URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação: estratégias para empresas brasileiras: casos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2006.

- [30] Zheng, Jin-Hui. **Optimal Advertising and Pricing Strategies for Luxury Fashion Brands with Social Influences**. The Hong Kong Polytechnic University (Hong Kong), ProQuest Dissertations Publishing, 2011
- [31] KORT, P. M., CAULKINS, J. P. HARL, R. F. FEICHTINGER, G. **Brand image and brand dilution in the fashion industry**. ELSEVIER, 2005.
- [32] Jamal, A M. Sultana, Y H. **Brand image for marketing: A critical analysis**. Internat. J. Com. & Bus. Management. 2013.
- [33] THE ECONOMIST. **Fashion business sense: It takes a lot more than individual flair to stay at the top**. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/2458055>> Acessado em: 11 de junho de 2016.
- [34] SHAW, E. H. **Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework**. Journal of Historical Research in Marketing. 2012.
- [35] PUC-Rio. **Estratégia de distribuição**. Disponível em: <[http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/7843/7843\\_6.PDF](http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/7843/7843_6.PDF)> Acessado em: 10 de junho de 2016.
- [36] LECINSKI, J. **Winning the zero moment of truth**. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/research-studies/zmot-momento-zero-verdade.html>> Acessado em: 10 de junho de 2016.
- [37] NATIONAL GEOGRAPHIC. **Mexico city chic: Polanco**. Disponível em: <<http://intelligenttravel.nationalgeographic.com/2013/10/15/mexico-city-chic-polanco-aftiz>> Acessado em 14 de junho de 2016.
- [38] A BLOG VOYAGE. **Celeste House**. Disponível em: <<http://www.ablogvoyage.com/2014/10/19/celeste-house/>> Acessado em 14 de junho de 2016.
- [39] CELESTE HOUSE. **Site Oficial**. Disponível em: <<http://celeste.com.mx/>> Acessado em 14 de junho de 2016.
- [40] FEIJÓ, F. R. BOTELHO, D. **Efeito dos fatores de merchandising nas vendas do varejo**. RAE. 2012

[41] MARK, M. PEARSON, C. **The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes**. New York: McGraw-Hill, 2001.

[42] LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

[43] LIQUID AGENCY. **Whitepaper: The future of retail**. Disponível em: <<https://medium.com/brand-experience/whitepaper-the-future-of-retail-2710ec75f088#.15k5ax481>> Acessado em 16 de junho de 2016.

[44] ATKEARNEY. 2016: **The tipping point for e-commerce in México**. Disponível em: <<https://www.atkearney.com/documents/10192/7376563/2016-The+Tipping+Point+for+E-Commerce+in+Mexico.pdf/f8b81c37-a042-454b-9a62-43140cf083a1>> Acessado em 16 de junho de 2016.

[45] PINTEREST. Disponível em: <[www.pinterest.com](http://www.pinterest.com)> Acessado em 16 de junho de 2016.

[46] PATAGONIA. **E-mail marketing**. Disponível em: <<http://www.patagonia.com/email/11/112811.html>> Acessado em 17 de junho de 2016.