

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA - MARKETING ESTRATÉGICO TURMA 11

LUANA PINHEIRO SAMPAIO
Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.

CASO PARA ENSINO: RIACHUELO

Luana Pinheiro Sampaio
Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade
Potiguar, Natal/RN, Brasil.
MBA em Marketing Estratégico, UNI-RN.
Natal/RN, Brasil.

Natal
2012

Descrição da Empresa:

A varejista Riachuelo nasceu em 1947 com pequenas lojas de rua vendendo tecidos a preços baixos. Em 1979, a rede de lojas de tecidos foi comprada pelo grupo Guararapes, atualmente maior grupo de confecção de roupas da América Latina, e passou a vender roupas já confeccionadas, pronta para serem usadas.

Seu diferencial é a integração com o Grupo Guararapes que possui duas fábricas, uma em Natal (RN) que produz malharia e tecido plano empregando 14 mil funcionários, e outra em Fortaleza (CE) que produz jeans e sarja empregando 8 mil funcionários, hoje em dia toda a produção é comercializada pela Riachuelo.



Foto 1: Lojas Riachuelo - Site Riachuelo



Foto 2: Lojas Riachuelo 1976 - Site Riachuelo

Nos anos 90, a empresa começou a focar o mercado fashion sempre procurando acompanhar as tendências nacionais e internacionais de forma democrática, entregando aos clientes a moda com preços baixos e qualidade superior.

Hoje este envolvimento é muito mais intenso, para o sucesso de uma coleção de qualidade, o processo se inicia antecipadamente, de seis meses a um ano antes de o produto estar nas lojas, com pesquisas sobre as últimas tendências, definição da cartela de cores, das peças mais importantes da coleção, das atitudes que estão ligadas a ela, entre outros pontos.

Dessa forma, tudo o que é criado é feito para ser usado no dia a dia, respeitando tendências, mas levando em conta, principalmente, a realidade dos consumidores do país. Cada uma das marcas tem o seu estilo, mas todas contam com DNA 100% brasileiro.



Foto 3 : Lojas Riachuelo 2012 – Site Riachuelo

A Riachuelo é considerada uma das maiores empresas de moda do Brasil, com aproximadamente 150 lojas distribuídas em torno de 21 estados, cerca de 40.000 colaboradores e dois parques industriais.

Com foco no segmento de "moda ao alcance de todos", a Riachuelo, pesquisa, desenvolve, fabrica e distribui moda para todo o Brasil, as lojas são divididas em cinco seções: moda feminina, moda masculina, moda infantil/juvenil, moda casa e calçados, vamos explorar nesse estudo o departamento infantil/juvenil.

Introdução:

O público juvenil masculino está sempre conectado a velocidade das informações no seu dia-a-dia. São versáteis, descolados, cheios de atitude, personalidade, estilo e estão ligados às tendências e virais da atualidade. É com esse público entre 10 a 16 anos, que o departamento 125 – Ex. Planet, das lojas Riachuelo, atuam em todo o Brasil e traduzem as necessidades dos jovens em moda.

Pedro trabalha na empresa desde agosto de 2010, oriundo da área de cartões de crédito onde possuía expertise com planejamento de demanda e abertura de mercados. Assumiu, inicialmente, o departamento de moda masculina para crianças, de 0 a 4 anos, nesse intervalo, em junho de 2011, foi convidado a participar do programa de trainee, onde foi transferido para o departamento masculino juvenil, conhecido como Ex. Planet.

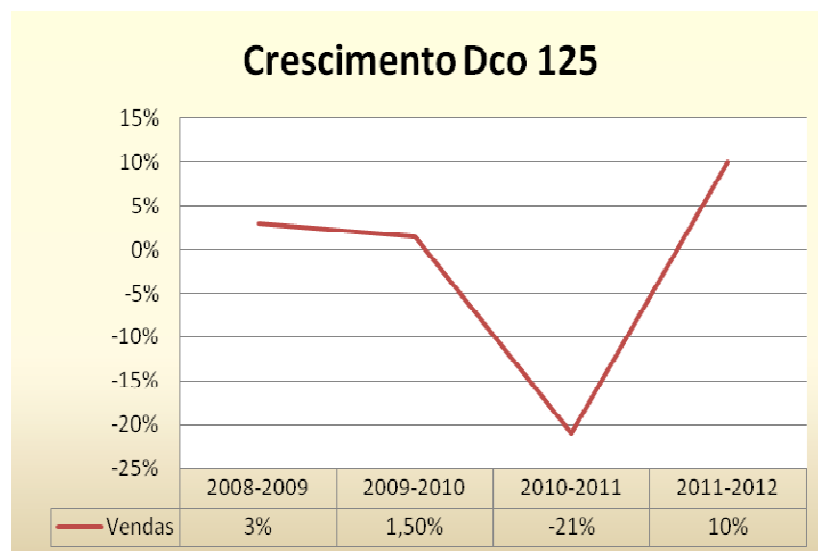
Marcelo, gerente de produto, ingressou na empresa através do programa de trainee, já trabalha na Riachuelo há seis anos e passou por quase todos os departamentos infantis da empresa, uma pessoa muito determinada e com espírito de liderança.

Joana, assistente de alocação, já possuía certa experiência na área administrativa, mas nunca havia trabalhado em uma empresa tão grande, enfrentando desafios diariamente.

Essa é a equipe que compõe o departamento 125 - Ex. Planet, das Lojas Riachuelo S.A.

Da Situação

O Departamento de compras 125, desde 2008 mostrou dificuldades em aumentar suas vendas e criar um ambiente em que o jovem se identificasse. Entre os anos de 2008 e 2009, houve um crescimento de apenas 3% e a involução foi constante até o final de 2011, conforme tabela abaixo. Quatro anos após, travou-se uma luta diária com a atuação de diversos colaboradores, na tentativa de reposicionar a imagem do departamento e procurar entender seu público alvo.



Fonte: System, Applications and Products – SAP (ago/2012)

Avaliando vários índices, toda a equipe do departamento – composta por Pedro trainee de gerente de planejamento, Joana, assistente de alocação e Marcelo, gerente de

produto - realizaram uma pesquisa crítica e perspicaz na busca dos reais motivos do quadro apresentado e imaginou qual seria o diagnóstico para todos esses anos de involução, avaliando os pontos abaixo.

Da Identificação

No varejo de moda, análises não se concentram apenas em números e curvas gráficas. Moda, acima de tudo, é atitude, é comportamento, é identidade. Assim, as decisões de compra baseiam-se muito mais pela identificação com o visual, associado ao senso de utilidade e oportunidade.

No público juvenil, esta identidade conta ainda mais. Hora, são as inúmeras ‘tribos’ e grupos em que se reúnem e definem o estilo que vestem; hora é a oportunidade, a ocasião; hora é a composição do guarda-roupa, através de peças chaves e hora é a publicidade, o marketing, a mídia e seus programas, as bandas e suas modas. Assim decidiu-se que o primeiro passo para esta jornada iniciaria pela representação gráfica da marca, sua identificação: a logomarca Ex. Planet.

Seu logotipo era constituído por um skatista que praticava este esporte nas letras do logo (figura 4), o que remete muito ao mundo jovem, mas diminui a interatividade com outros temas e tribos, que também lembram o dia a dia dos adolescentes. As filiais seguiam esta logo e promoviam seu visual merchandising com este tema (figura 5).



Foto 4 : Logo Ex. Planet- Site Riachuelo



Foto 5 : Dco Ex. Planet Acervo da Internet

Dessa forma nasceu à nova logo do Ex. Planet, sem distinção ou delimitação para os jovens que curtem de tudo, não apenas o mundo do skate. O visual das filiais passou a sinalizar esta mudança, introduzindo as várias temáticas – rock, internet, hq's,

balada, surf e skate, além da moda básica. Mas para dar maior abrangência, será que o departamento corre o risco de perder a identificação com o público?



Foto 6 : Logo Ex. Planet – Acervo da Empresa

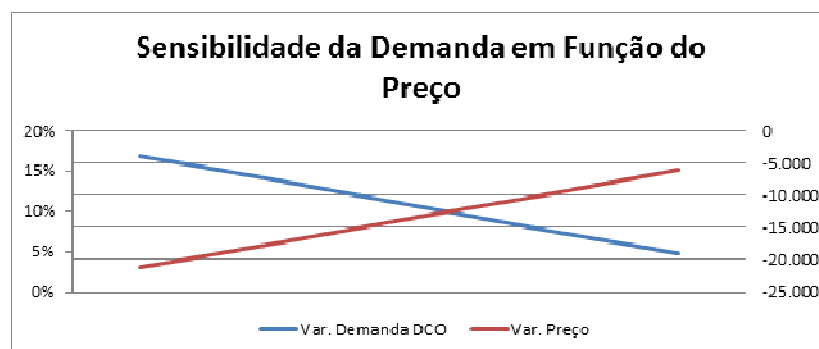


Foto 7: Ex. Planet 2012 – Arquivo Pessoal

Após esse passo, a equipe do departamento iniciou um estudo sobre o público consumidor. A primeira busca por Pedro foi quanto à elasticidade que demanda possuía em relação ao preço, ou seja, estaria o departamento de acordo com a missão da empresa, de “proporcionar a cada vez mais pessoas as condições de se expressar através da moda”?

Do Preço

Avaliando as informações do ano de 2011 e recorrendo a estudos e análises sobre a demanda do consumidor de cada região (e suas particularidades) do Brasil, Pedro e sua equipe, chegou-se a conclusão de que o preço tem sim grande influência na decisão da compra.



Fonte: Acervo da Empresa

Nosso departamento trabalha com produtos, P1, P2 e P3, do mais barato ao mais caro respectivamente, então será que ofertar produtos P1, conhecidos como “VPs” o famoso “VALE A PENA”, em geral regatas, camisas com poucas aplicações, calças simples, entre outros, irá aumentar a demanda pelo Ex. Planet, ou irá apenas deixar de agregar valor à marca?

Tamanhos

Em relação ao tamanho das peças, percebeu-se que alguns produtos da linha juvenil estavam próximos ao tamanho da linha adulta. Marcelo, o gerente de produto, se sentiu em meio a uma encruzilhada, seria necessário alterar todas as modelagens, já que isso poderia significar um desfalque do público consumidor, ou com a alteração estaria perdendo o cliente que já consome o produto Riachuelo, visto que a concorrência também trabalha com as mesmas dimensões das peças.

Profundidade x Variedade

Dentre muitas questões apontadas atualmente, a discussão entre variedade x profundidade faz parte do cotidiano de Joana, o principal objetivo em seu trabalho é “dar a cara da loja”, ou seja, enviar os produtos novos e fazer a reposição do que foi vendido.

Partindo desde o processo de produção, será interessante produzir grandes quantidades dos mesmos modelos para garantir peças suficientes e venda certa em todas as filiais ou criar a percepção no cliente de escassez, de peças praticamente exclusivas, com a alocação de pequenas quantidades e maior variedade de produtos, mesmo que signifique não chegar a todas as lojas.

Produtos Licenciados

Apesar de todas as observações anteriores, ainda existia a necessidade de algo para conquistar novos mercados e gerar oportunidades de crescimento e criação de demandas.

Avaliando dados de 2010 quando o departamento ofertava produtos do Pânico, quase 7% das compras realizadas em todo departamento era de produtos licenciados, ou seja, produtos diferenciados e atrativos para o público que agora estava sendo desvalorizado.

Marcelo, o gerente responsável pela coleção do Ex. Planet, sentiu a necessidade de investir novamente nesse mercado e recuperar a parcela perdida, com o apoio do departamento de licenciados foram selecionadas as licenças dos Memes, MTV, Super Heróis, entre outros.



Foto 8: Acervo da Empresa



Foto 9: Acervo da Empresa



Foto 10: Acervo da Empresa

Na primeira semana de exposição da licença dos Memes, foram vendidas cerca de 1000 peças de apenas um modelo, um resultado bastante positivo o que acarretou o repeat da peça, foi tão acima do esperado que a fábrica reproduziu o mesmo material para ser alocado novamente para as filiais brasileiras.

A licença dos heróis também foi bastante procurada pelos adolescentes, o que vem valorizando a venda do departamento e causando uma reviravolta no grupo infantil, já que o Ex. Planet não conseguia apresentar um crescimento significativo, os demais produtos licenciados serão inseridos aos poucos no mercado teen.

O Problema

Apesar das estratégias estarem trazendo resultados, os processos devem ser analisados constantemente, pois o mercado do varejo de moda é altamente mutável, e precisa de acompanhamento constante. O que a equipe se pergunta, é se vale a pena mudar a cara de todo o departamento? Criar várias estratégias ou apenas focar em uma?

Produtos licenciados significa apenas uma fase ou pode ser trabalhado constantemente?
Profundidade ou Variedade? Será que o departamento irá sobreviver?

Notas de Ensino

Resumo

O caso procura analisar situações reais no processo de revitalização do departamento juvenil masculino da Riachuelo, uma empresa sólida e bem posiciona no mercado de varejo que está em constante aprimoramento e desenvolvimento. O estudo tem a intenção de explorar o senso crítico dos leitores, criar questionamentos e aguçar a percepção para posteriores soluções que possam ser trazidas para a realidade da empresa e do mercado de varejo brasileiro.

Os nomes dos personagens foram alterados por escolha da autora, os dados foram coletados através do site da Riachuelo, arquivo pessoal e informações cedidas pela empresa.

Palavras-chave: Mercado de varejo, público-alvo, satisfação do cliente.

Abstract

The case seeks to analyze real situations in the process of revitalization of the male juvenile department of Riachuelo, a solid company and well positioned in the retail market that is in constant improvement and development. The study intends to explore the critical sense of readers, create questions and sharpen the perception for further solutions that may be brought to the company's reality and the Brazilian retail market.

The names of the characters have been changed by the author's choice, the data were collected through the website of the Riachuelo, personal archive and information provided by the company.

Keywords: Retail Market, target audience, customer satisfaction.

Fonte de Dados

Os dados adquiridos para o desenvolvimento desse caso foram obtidos através de observação da pesquisadora, que trabalha há pouco mais de um ano na empresa, com o auxílio dos demais componentes do grupo que compõe o departamento.

Os gráficos e imagens foram cedidos pela empresa, adquiridas através do site e também através do arquivo pessoal da pesquisadora.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação nos cursos de graduação e pós-graduação na área de administração, marketing e propaganda, gestão de negócios. Metodologia indicada: 1) Uma breve introdução sobre o mercado de varejo no Brasil. 2) Leitura individual e discussão em pequenos grupos; 3) Procurar alternativas para solucionar as situações citadas no caso; 4) Discussão em plenária; 5) Explicação com embasamento teórico do professor.

Objetivos de Aprendizagem

O caso para ensino tem como objetivo desenvolver no aluno o senso crítico para tomar decisões a respeito dos processos que envolvem um departamento de roupas de uma grande empresa nacional.

Pretende-se desenvolver no aluno: 1) Ampliação dos conhecimentos a cerca do mercado de varejo brasileiro; 2) Informações sobre algumas etapas de processos relevantes ao desenvolvimento de um departamento de vestuário; 3) Desenvolver a capacidade de tomada de decisões. 4) Ampliar o senso crítico a respeito das diversas situações encontradas no dia-a-dia das grandes empresas. 5) Procurar entender as necessidades do público alvo.

Alternativas para análise do caso

O marketing é uma ferramenta eficaz que está em aperfeiçoamento e se moldando em uma visão inovadora, é uma área dinâmica e cada vez mais é exigida dentro das organizações que possuem visão estratégica do mercado, é um estudo complexo e detalhado de várias situações do cotidiano que auxiliam a identificar

tendências, criar demandas, desenvolver ações de comunicação com o público-alvo, atuar na área de vendas e pós-venda, trabalhar com marcas e preços, entre outras vertentes ligadas principalmente a satisfação do cliente. “O objetivo básico da função do marketing é estabelecer e manter a ligação entre a organização e seus clientes, consumidores, usuários ou público alvo.” (MAXIMIANO, 2004, p.30)

O mercado de varejo é competitivo e está em constante mudança, as empresas que fazem parte desses cenários, sempre procuram inovar e se diferenciar das demais, conhecer o segmento em que se quer atua é muito importante para se criar estratégias assertivas e aumentar o domínio sobre suas ações, entender o público alvo e criar ferramentas para cativá-lo e mantê-lo é o que todos buscam. “A razão de ser de um varejo é o seu público e é com ele que temos de ter o maior cuidado.” (PREDEBON & ZOGBI, 2005, p.94)

O cliente se torna cada vez mais crítico, tem sua opinião formada, pesquisa sobre o produto ou serviço que deseja utilizar e aumenta cada vez mais seu poder de decisão ao realizar a compra de um produto ou consumir um serviço. Conhecer o público com quem se trabalha é de fundamental importância para se criar também práticas inovadoras, como foi feito na empresa Riachuelo, para alavancar a imagem do seu departamento infantil. “Quando a economia da experiência amadurece, está na hora de surgir à economia da transformação.” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p.65)

Atuar de forma sistêmica para que todas as decisões façam parte de uma única solução, foi o que a empresa do caso fez, principalmente por sair de sua zona de conforto, o que na prática é bastante difícil, o ser humano costuma se adaptar as diversas situações que enfrentam no caminho e continuar a exercer as mesmas ações que deram certo no passado, no caso da Riachuelo, era necessária uma gestão de mudanças em todos os seus processos, quebrar paradigmas e sair na frente da concorrência.

Os processos precisam ser revisados e se manter atuais, o departamento 125, poderia ter seguido a tendência do público jovem, identificado à necessidade de novas táticas através da reformulação de práticas e o desenvolvimento de novos produtos. “O produto é o objeto principal de comercialização. Ele é desenvolvido para satisfazer ao

desejo ou à necessidade de determinado grupo de consumidores. Por isso, a sua função principal é proporcionar benefícios.” (LAS CASAS, 2006, p.255)

Os produtos licenciados foram uma grande alternativa para auxiliar a mudança de imagem do departamento e alavancar suas vendas, são produtos personalizados que geralmente estão ligados a personagens que fazem sucesso no momento e que estão fixados na mente dos consumidores, na maioria das vezes são os grupos musicais, os virais da internet, seriados de televisão, filmes e jogos que fazem sucessos.

Apesar do pagamento do royalty, que pode ser realizado tanto em uma porcentagem durante a venda do produto na loja ou em uma porcentagem na compra do produto ao próprio fornecedor, ainda é uma prática bastante lucrativa para se destacar tanto da concorrência, que já atua com esse tipo de produto, mas não praticam uma gestão de mudanças e continuam com os mesmos personagens que estão caindo no esquecimento, e também conseguir um maior destaque entre seu público alvo que busca o diferencial.

Questões para discussão

- 1) Identifique as principais dificuldades que a empresa Riachuelo enfrentou para alavancar o departamento Ex. Planet.
- 2) Quais ações devem ser realizadas para reverter às dificuldades abordadas pelo departamento.
- 3) Quais novas estratégias você abordaria para chamar atenção do público consumidor.
- 4) Analise o mercado em que a empresa Riachuelo atua no Brasil.

Sugestão de resposta

- 1) Analisar a realidade do mercado em que estava inserida, a dinâmica do público alvo, seu poder aquisitivo, tendências do momento, práticas de antigas estratégias, conformismo.
- 2) Apresentar maior variedade possível de roupas na área de venda das filiais, apostar em produtos vps para chamar atenção do cliente e criar estratégias de

merchandising para induzi-lo a comprar peças com preço mais elevado, investir em produtos licenciados sempre pesquisando quais as maiores tendências entre o público jovem, modificar a modelagem das peças para se adequar ao tamanho dos adolescentes, modificar a cara da loja para o mundo teen.

- 3) Ampliar o acesso dos jovens a moda pela internet, ambiente onde passam a maior parte do seu tempo, a criação de um espaço de moda no próprio site da Riachuelo apenas para o mundo jovem, com dicas sobre o mundo teen e também com entretenimento, jogos feitos pelos temas encontrados nas peças licenciadas, sendo também um espaço para ofertar produtos online, entre outras.
- 4) O mercado de varejo é dinâmico e competitivo, principalmente o mercado ligado à moda. A Riachuelo apesar de ser uma empresa de tradição e já possuir sua marca registrada na mente das pessoas, apresenta forte concorrência de empresas que apresentam produtos similares aos seus e procuram sempre fisgar o público alvo.

Referências:

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0:** as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. São Paulo: Campus, 2010.

LAS CASAS, Alexandre. **Administração de Marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio. **Introdução à administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PREDEBON, José & ZOGBI, Edson. **Inovação no varejo:** o que faz o lojista criativo. São Paulo: Atlas, 2005.

Fontes Complementares:

Entrevista realizada com os colaboradores envolvidos no caso.