ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA O SEGMENTO DE MODA PLUS SIZE: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA GOIANA.

Kelma Nunes Pereira, Luis Antônio Vilalta (orientador), e-mail: kelma.pereira.kn@gmail.com

Associação Goiana de Administração / Comitê Científico / Goiânia/GO.

RESUMO: É notória a escassez de oferta de produtos de moda para as "gordinhas" e, a empresa estudada tem pretensão de atuar naquela região. Objetivou-se descrever as estratégias de marketing para promover a expansão dos produtos de moda *plus size* de uma empresa goiana na cidade de São Paulo - SP. Procedeu-se com as abordagens qualitativa e quantitativa, sendo a coleta de dados secundários por meio da pesquisa bibliográfica e os primários com um estudo de caso único. Os resultados mostraram que há um mercado com grande potencial. Entretanto, a empresa deverá formalizar suas estratégias em um plano de marketing condizente com este mercado.

PALAVRAS – CHAVE: estratégia de marketing, consumo de moda plus size, segmentação e posicionamento.

1 Introdução

Segundo o Instituto de Estudos e Marketing Industrial- IEMI (apud SEBRAE, 2015), o Brasil exporta US$ 1,9 bilhão de têxteis e vestuários por ano ocupando a quadragésima primeira posição. Duas regiões brasileiras se destacam: o Centro-oeste, especialmente, o estado de Goiás e o Sudeste, com predominância do estado de São Paulo.

Castro (2004 apud CORSATTO, 2016), afirma que Goiás se tornou referência em moda, atraindo compradores de toda parte do Brasil e Exterior, sendo os principais aglomerados produtivos: Jaraguá (produtor de jeans), a Região Metropolitana de Goiânia (moda feminina), Taquaral de Goiás (moda íntima) e Pontalina (produção diversificada).

Faria e Moraes (2013), apontam que a capital do estado de São Paulo é sede de uma das cinco maiores semanas de moda do mundo a "São Paulo Fashion Week", também com uma edição específica para um segmento pouco estudado no Brasil a moda¨*plus size*¨.

Segundo a Associação Brasileira do Vestuário – Abravest (apud SEBRAE, 2015), este é um mercado em expansão que cresce 6% ao ano e movimenta cerca de R$ 5 bilhões, o que representa 5% do faturamento total do segmento de vestuário. Porém, os consumidores da moda *plus size* ainda encontram dificuldades em comprar roupas e acessórios.

ISBN: 978-85-5806-004-2

Atenta às tendências de mercado, uma empresária de Goiânia, abriu uma fábrica de confecções feminina no ano de 1998 e decidiu expandir o seu negócio criando, no ano de 2012, a linha *plus size*.

A relevância em estudar esta empresa concentrou-se no fato da pesquisadora ser consultora empresarial e ter necessidade de conhecer o mercado local e nacional, e a consumidora *plus size*. Outro fator é o volume enorme de dados que são produzidos pelas empresas de moda *plus size* sobre o perfil atual da consumidora, porém poucos destes dados são analisados para gerar publicações relevantes sobre tema.

2 Análise da competição e definição da estratégia empresarial

Estratégia empresarial refere-se "aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos [...] da organização". (WRIGHT, et al. 2014). Pode ser formulada utilizando vários modelos teóricos, neste estudo optou-se pelo modelo Delta de Max e Winde II (2001 apud HAMZA, 2009) com três opções de estratégia: sistema *lock-in*, melhor produto e solução total ao cliente.

A análise da competição "envolve a segmentação estratégica, o monitoramento do ambiente como filtro de informação estratégica e o desenvolvimento do posicionamento competitivo". (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 76). Weinstein (1995) classifica este processo como marketing SAP - Segmentação, Alvo e Posicionamento. Conforme Madruga et.al. (2011), a análise segue várias técnicas, neste estudo aplicou-se a Matriz Swot cruzada.

3 Elaboração da estratégia de marketing

Marketing é "a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo". (AMA 2008 apud KOTLER; KELLER, 2012, p. 03).

Kotler e Keller (2012) esclarecem que a formulação da estratégia de marketing considera as vaiáveis dispostas no microambiente (fornecedores, consumidores e clientes, e outros intervenientes locais), no macroambiente (demográfico, econômico, sociocultural, natural, tecnológico e político-legal) e o composto ou *mix* de marketing (4P's – produto, preço, praça/ lugar ou ponto de venda e promoção).

No marketing digital, Torres (2009), sugere aplicar estratégias tradicionais com algum componente digital associado ao *mix* de marketing. Esta proposta está descrita na figura 1.

Figura 1 - Estratégias de marketing digital

Estratégias de marketing tradicionais	Estratégias de marketing no ambiente digital	Ações táticas e operacionais correspondentes	Tecnologias e plataformas empregadas
• Comunicação corporativa e relações Públicas; • Marketing de relacionamento; • Marketing direto; • Publicidade e propaganda, marketing de guerrilha; • Publicidade e propaganda, e *Branding;* • Pesquisa de mercado e *Banding.*	• Marketing de Conteúdo; • Marketing nas mídias sociais; • E-mail marketing; • Marketing viral; • Publicidade on-line; • Pesquisa on-line.	• Geração de conteúdo; • Marketing de Busca, ações em redes sociais e em blogs; • Newsletter, promoções e lançamentos; • Postagem de vídeos, animações e músicas, e publicação de widgets; • Banners, podcast e videocast, wigets e jogos on-line; • Busca e clipping, monitoramento de marca e de mídias.	• Blogs , SEO/SEM • Orkut, Twitter, Facebook, You Tube, Linkendin, e outras; • E-mail, SMS; • Redes sociais, You Tube e windgetsvirais; • Sites e blogs, mídias sociais, e Google AdWords; • Google, redes socais e clipping.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Torres (2009)

A correlação entre as estratégias de marketing tradicionais e as digitais devem considerar o caráter mutável dos meios digitais e o comportamento do consumidor na internet.

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o marketing está na fase 4.0 com interações *on* e *off-line*, entre empresa e cliente. Mescla estilos com substância e desenvolvimento de marcas e a conectividade máquina a máquina com o toque pessoa a pessoa para fortalecer o engajamento dos consumidores. O foco é o ser humano e o marketing de conteúdo, a fim de gerar conversas com os clientes; o marketing o*nicanal* para aumentar as vendas. A oferta foca em "soluções para problemas sociais globais, como: bem-estar, pobreza e sustentabilidade ambiental, e apresentar contribuição em termos de missão, visão e valores". (DRUCKER, 1985 apud COHEN, 2014). E o mix de marketing evoluiu envolvendo agora: pessoas, processos, programas e performance. (KOTLER; KELLER, 2012).

Assim, o plano de marketing deverá descrever uma proposta a ser desenvolvida no futuro, considerando a realidade acerca do negócio, para conduzir os esforços da empresa ao objetivo desejado por meio de um produto ou serviço. (POLIZEI, 2013). Conforme Kotler e Keller (2012) contêm: resumo ou sumário executivo; análise ampla da situação do mercado; estratégia de marketing; projeções financeiras; controles e avaliação; orçamento e/ou custos para a execução. Consideram-se erros "desrespeitar a integralização dos elementos constitutivos; definir o direcionamento da estratégia considerando o orçamento da empresa e não as oportunidades de mercado [...]; e a cultura de curto prazo". (POLIZEI, 2013).

4 Consumo de moda plus size

Conforme Yanaze (2007), o ato de consumir assume diferentes formas, a depender da natureza do produto, da sua finalidade, das pessoas que o praticam, e das circunstâncias em que a compra ocorre. Sob este aspecto o consumo de moda, é "um fenômeno sociocultural em mudança e, assim como outros processos culturais, constrói identidades individuais e grupais, cria códigos e produz significados". (VILLAÇA, 2007 apud FARIA; MOREIA, 2013).

Fogg (2013 apud CORSATTO, 2016), explica que originado do latim 'modus', literalmente 'medida', o termo 'moda' expressa valores diversos, como: conformidade e relações sociais, rebelião e excentricidade, aspiração social e status, sedução e encanto. Outro termo utilizado para designar moda, quando relacionada a estilo, é a palavra *fashion*, cuja tradução é "moldar, [...] fazer algo [...] padrão, com especificidades e no caso do *fashionismo*, confeccionar com domínio da técnica e capacidade criativa, o que caracteriza o estilo". (CORSATTO, 2016).

O sistema da moda abrange atividades, "desde a produção da fibra têxtil, até a manufatura, desde as pesquisas de tendências e desenvolvimento de coleção até o marketing e distribuição, desde roupas de gala de alta costura até roupas íntimas ou o jeans". (FOGG, 2013 apud CORSSATTO).

De acordo com o Instituto de Estudos e Marketing Industrial - IEMI (2017) no período de janeiro a agosto do ano de 2017, a produção de vestuário nacional chegou a 3,8 bilhões de peças produzidas, 4,9% maior frente a igual período de 2016. Por sua vez, a exportação cresceu 2,64% (17,6 milhões de peças) e a importação foi maior sobre igual período dos oito primeiros meses do ano passado, em 53,3% (545,4 milhões de peças). No ano de 2017 as estimativas apontavam um crescimento de 3,9% (5,9 bilhões de peças) sobre o ano de 2016. Neste cenário, destaca-se a moda *plus size.*

Para o Sebrae (2015), o termo *plus size,* significa 'tamanho mais' ou tamanho maior, ou seja, um nicho de mercado, cujo foco são homens e mulheres, jovens e adultos que usam roupas acima do padrão convencional, e que não querem apenas vestir uma roupa que atenda ao seu manequim, mas sobretudo ressaltar seu estilo e beleza. É um público exigente e sofisticado, que busca consumir moda que vista o seu corpo e satisfaça a sua vaidade.

Conforme Solomon (2011), a mudança de paradigma a caminho da afirmação do corpo da mulher "voluptuosa" começou a despontar entre 1979 e 1999. Segundo o Sebrae (2015) marcas como: C&A, Malwee, Marisa, Riachuelo, Renner e Pernambucanas, já desenvolvem coleções próprias de moda *plus size*.

Vale ressaltar que "a identidade de moda *plus size* [...] não se separa da forma do corpo, sendo relevante para negociar o nível de [...] inclusão em relação aos [...] grupos sociais". (ZANETTE, et.al., 2013).

Romero (2016) que escreve o blog, "Entre Topetes e Vinis", uma referência no universo *plus size,* critica a mudança de paradigma refletida na frase: "Sou gorda, sou sexy" da campanha da C&A de setembro do ano de 2016, com a modelo Maria Luiza Mendes. Segundo ela a modelo não se distancia dos padrões estéticos corporais estabelecidos. Veste manequim 44 ou 46 no máximo, é linda e talentosa, mas não deve passar pelas mesmas dificuldades e preconceitos que as mulheres *plus size*. Por um lado existe mais inclusão, por outro, marcas e agências de publicidade tentam lucrar.

Öberg e Rosário (2017) destacam que a agência *Ford Models* Brasil, uma das mais conhecidas no ramo da moda, conta com uma subdivisão de profissionais *plus size* conhecida como o tipo "*curve*". A figura 2 mostra a diferença entre o perfil corporal de uma modelo *plus size* que veste um manequim 46 e uma modelo tradicional que usa manequim 36.

Figura 2 - Modelos da Ford Models Brasil.

Fonte: Ford Models (2017)

Conforme Neumann (apud ÖBERG; ROSÁRIO, 2017) as garotas "*curves*" conseguem mais de R$ 300.000,00 (trezentos mil reais) de faturamento por ano, enquanto que

outras modelos costumam ganhar R$ 2.500,00 reais (dois mil e quinhentos reais) por oito horas de trabalho.

A mulher *plus size* também é destaque nas passarelas do samba brasileiro. No carnaval de 2017, a Escola Rosas de Ouro, desfilou com sete integrantes *plus size* no Sambódromo do Anhembi.

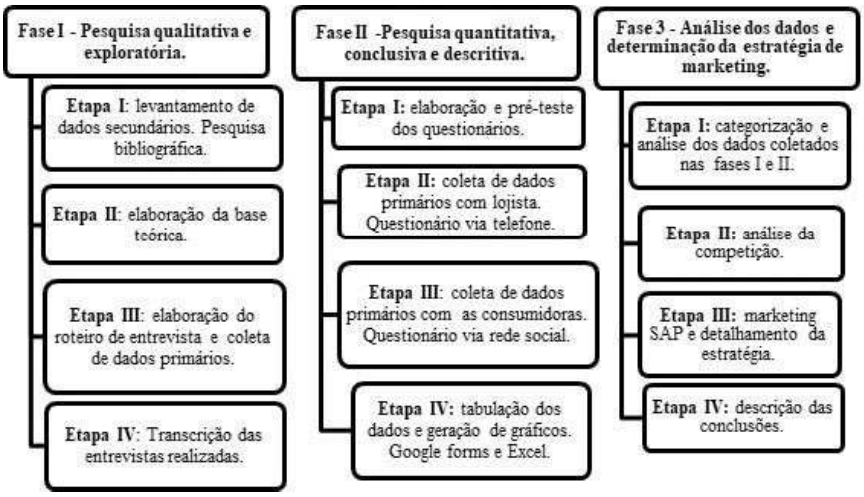
Também cresce o interesse por informação sobre comportamento, beleza e moda junto às blogueiras. Sabe-se ainda que "o tráfego de dados móveis, [...] nível mais básico de conectividade no qual a internet serve apenas de infraestrutura de comunicação, aumentará 33 vezes de 2010 a 2020" (UMTS apud KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 28 - 37).

Segundo Kotler; Kartajaya; Setiawan (2017) a tendência é a integração entre os canais de compra *on-line* e *off-line* para aumentar as vendas, especialmente para as subculturas de consumo, a saber: jovens, as mulheres e *netizens* ou nativos digitais. Cada um deles possui características diferentes em seu comportamento de consumo e que merecem ser estudadas para uma melhor formulação da estratégia de marketing.

5 Metodologia

A pesquisa se caracteriza como qualitativa e exploratória; quantitativa, conclusiva e descritiva com aplicação de estudo de caso único. Foi dividida em três fases as quais são representadas na figura 3 abaixo.

Figura 3 - Fases do estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Cada fase contempla etapas com procedimentos distintos que foram adotados para atender aos objetivos propostos. Conforme Malhotra (2006), o processo de pesquisa qualitativa e exploratória, é flexível e os resultados servem de constatações para estudos posteriores. Já a pesquisa quantitativa, conclusiva e descritiva, permite identificar e responder as várias indagações sobre as percepções dos indivíduos.

Com a pesquisa de estudo de caso, investigou-se "um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto". (YIN, 2005, p. 32).

A unidade de análise única, constituída pelas gestoras comercial e de marketing, foi selecionada considerando: o cargo e a atividade na empresa estudada, a disponibilidade em participar da entrevista dentro do prazo estabelecido para concluir a pesquisa.

Na escolha unidade incorporada 1 (4 lojistas) os critérios foram: indicação da empresa goiana; localização na cidade de São Paulo, podendo o estabelecimento ser situado em rua, shopping e/ou galarias de grande fluxo de pessoas; ser proprietário(a) ou gerente/supervisor(a) responsável pela compra em atacado; disponibilidade em responder ao questionário por telefone dentro do prazo. E na unidade incorporada 2 (104 consumidoras) foram: usar manequim a partir do número 44; faixa etária entre 15 e 50 anos; ser residente na cidade de São Paulo; ter disponibilidade para responder ao questionário disponibilizado nas redes sociais da empresa dentro do prazo estabelecido.

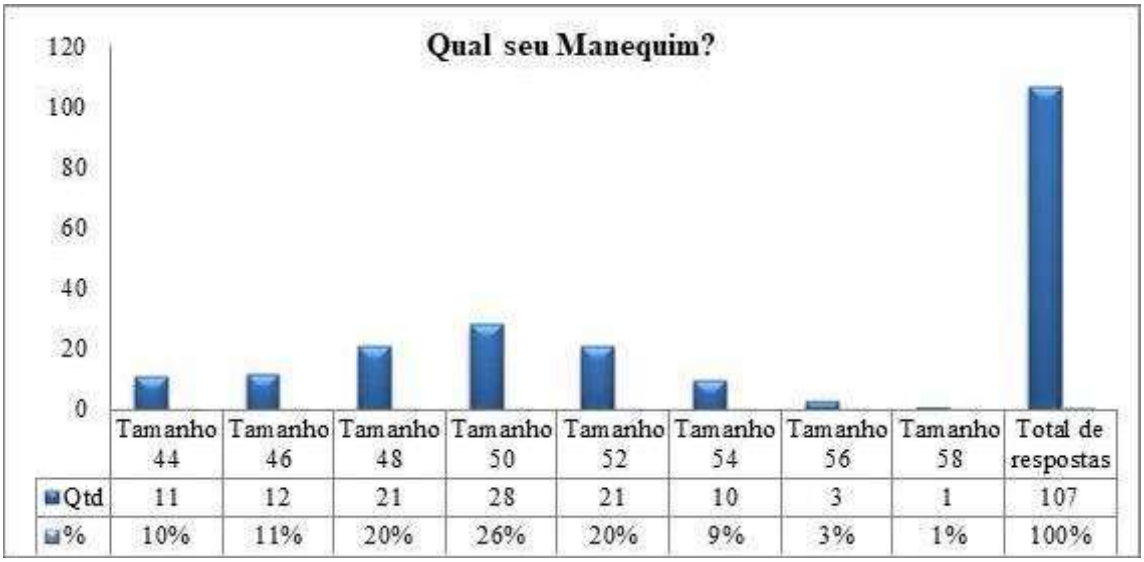
6 Apresentação e análise dos resultados

A Gerente comercial (2017), disse que a missão da empresa é: "desenvolver a industrialização e a comercialização de produtos da moda feminina, superar as expectativas de clientes, dos colaboradores e da comunidade"; a visão: "ser referência nacional na produção e comercialização de produtos de moda feminina, comprometida com a qualidade e responsabilidade social"; e os seus valores: "Inovação, profissionalismo, ética, honestidade e transparência". Entretanto, destaca que não existe um processo de planejamento formal na empresa,

> Algo que nos chame atenção em outra marca e está dando certo, a gente usa como ideia, mas colocando nosso estilo. Como a moda é muito rápida considero difícil ter esse planejamento. Na loja chega mercadoria pelo menos quatro vezes por semana. Então não tem um planejamento de coleção para trabalhar ela três meses como grandes marcas. O estoque é um problema. Precisaria de uma pessoa específica, em contrapartida o financeiro não me permite contratar. (GERENTE COMERCIAL, 2017).

Com referência ao produto, a figura 4 mostra que o perfil corporal da consumidora potencial predominante é 50 (26%), mas algumas vestem outros tamanhos: 52 (20%), 48 (20%), 44 (10%), 46 (11%), 54 (9%), 56 (3%) e 58(1%).

Figura 4 - Manequim plus size / SP



	Tamanho 44	Tamanho 46	Tamanho 48	Tamanho 50	Tamanho 52	Tamanho 54	Tamanho 56	Tamanho 58	Total de respostas
Qtd	11	12	21	28	21	10	3	1	107
%	10%	11%	20%	26%	20%	9%	3%	1%	100%

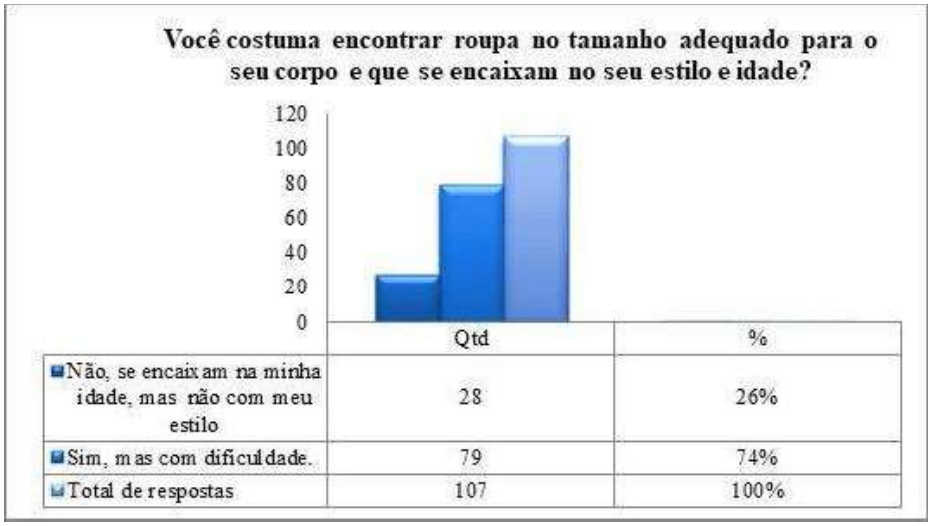
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A empresa sabe que o tamanho *plus size* fabricado é pequeno para atender ao público-alvo,

> Tem região que compra o número 50, mas tem outras que eu deixo de vender porque eu só tenho até este tamanho. Pensamos em estabilizar as numerações e crescer até o tamanho 60. Identificamos esta necessidade quando fomos para São Paulo fazer o *fashion weekend plus size*. (GERENTE COMERCIAL, 2017).

Conforme a figura 5, abaixo, a maioria das consumidoras (74%) compra, mas com muita dificuldade roupas *plus size* que se encaixam no seu manequim, estilo e idade. As demais (26%) não encontram peças adequadas. É necessário enfatizar a solução total para o cliente e adequar a fabricação das peças ao manequim vestido pela consumidora paulista.

Figura 5 - Consumo plus size conforme estilo e idade / SP



	Qtd	%
Não, se encaixam na minha idade, mas não com meu estilo	28	26%
Sim, mas com dificuldade.	79	74%
Total de respostas	107	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Quanto aos atributos que influenciam a decisão de compra, a figura 6 indica que um grupo de consumidoras busca roupas que representem o seu estilo de vida e a sua idade (50%); outro grupo deseja padronização de tamanho e variedade de produtos (31%), e o terceiro compra em função do preço (16%).

Figura 6 – Atributos da decisão de compra da consumidora plus size / SP

	Atendimento	Padronização de tamanho e variedade de produtos	Preço	Qualidade do tecido	Roupa que representa meu estilo e idade	Total de respostas
Qtd	2	33	17	1	54	107
%	2%	31%	16%	1%	50%	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A este respeito, a Gestora de marketing (2017) diz: “A mesma roupa fabricada no tamanho 38 e acima de 40 pode ser usada em uma menina de 50 anos ou uma menina de 15 e 16 anos. Todas podem usar”.

A figura 7 indica que a 78% das consumidoras investe de R$ 51,00 a R$ 300,00 na compra de produtos *pluz size*. Dentro da escala utilizada na pesquisa, este resultado indica um investimento mensal que varia entre baixo e médio.

Figura 7 – Investimento mensal na compra plus size / SP

	R$ 51,00 a R$ 200,00	R$ 201,00 a R$ 300,00	R$ 301,00 a R$ 400,00	R$ 401,00 a R$ 500,00	Acima de R$ 501,00	Total de respostas
Qtd	59	25	7	5	11	107
%	55%	23%	7%	5%	10%	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Conforme a Gestora de marketing (2017), "a estratégia de preço médio, 30% mais baixo que os praticados pela concorrência, manterá competitividade, tanto no atacado quanto no varejo".

A respeito da decisão de compra do lojista *plus size*, na cidade de São Paulo, a figura 8 mostra três atributos principais: qualidade dos produtos (50%), preço (25%) e variedade de produtos (25%).

Figura 8 – Atributos da decisão de compra do lojista plus size / SP

	Preço	Qualidade	Variedades de modelos	Total de respostas
Qtd	1	2	1	4
%	25%	50%	25%	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A Gestora de marketing (2017) garante que "as peças não são básicas, são bordas à mão, valorizamos a qualidade e o cuidado com os detalhes é nosso diferencial".

Outro fator importante é que 44% das consumidoras de São Paulo preferem comprar em loja física especializada na moda *plus size* conforme mostra a figura 9. O canal de venda *on-line* ficou em segundo lugar (26%), com destaque para os sites especializados. E em terceiro as lojas de departamentos (16%).

Figura 9 – Canal para venda dos produtos plus size / SP

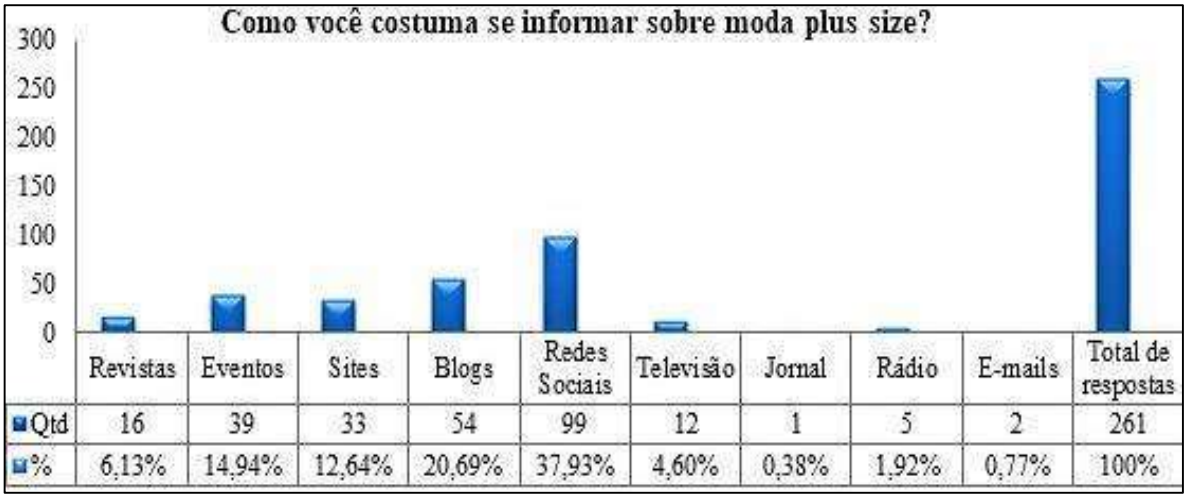
	Lojas de departamento	Lojas especializadas	Não tem um lugar especifico, compro onde encontro o que gosto e que sirva.	Redes sociais	Sites especializados	Total de respostas
Qtd	17	47	5	10	28	107
%	16%	44%	5%	9%	26%	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Para a Gerente de marketing (2017), "os processos internos precisam ser melhorados antes de programar o canal de *e-commerce*. Trabalhamos com atacado e a pronta a entrega, a roupa está hoje na loja, na próxima semana".

De acordo com a figura 10, abaixo, as redes sociais é o meio de comunicação preferido das consumidoras (38%). Em segundo lugar estão os sites e blogs especializados (34%) e em terceiro os eventos especializados (15%). Estes três canais devem compor a estratégia de promoção da empresa.

Figura 10 – Meio de comunicação usado pela consumidora plus size / SP

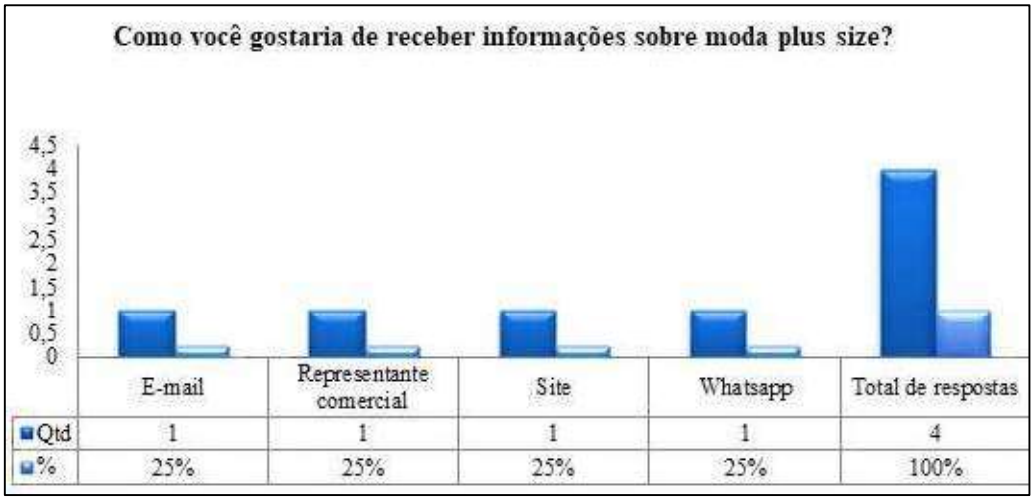


	Revistas	Eventos	Sites	Blogs	Redes Sociais	Televisão	Jornal	Rádio	E-mails	Total de respostas
Qtd	16	39	33	54	99	12	1	5	2	261
%	6,13%	14,94%	12,64%	20,69%	37,93%	4,60%	0,38%	1,92%	0,77%	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Na figura 11, 75% dos lojistas indicam a preferência por três canais de comunicação *on-line* (*Site, WhatsApp e E-mail*) e 25% por um canal *off-line* (representante comercial).

Figura 11 – Meio de comunicação utilizado pelo lojista plus size / SP



	E-mail	Representante comercial	Site	Whatsapp	Total de respostas
Qtd	1	1	1	1	4
%	25%	25%	25%	25%	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A Matriz *Swot* cruzada, ilustrada na figura12, aponta no primeiro quadrante, oportunidades como: experiência no mercado de moda, participação no *Fashion Week Plus Size*, preço e comunicação integrada (canais *on e off-line).* No segundo as barreiras externas, a saber: intensidade da rivalidade entre os concorrentes, ameaça de produtos substitutos e de novos entrantes. No terceiro as fraquezas que dificultam o aproveitamento das oportunidades são: ausência de planejamento, programas de marketing especializados, diferenciação

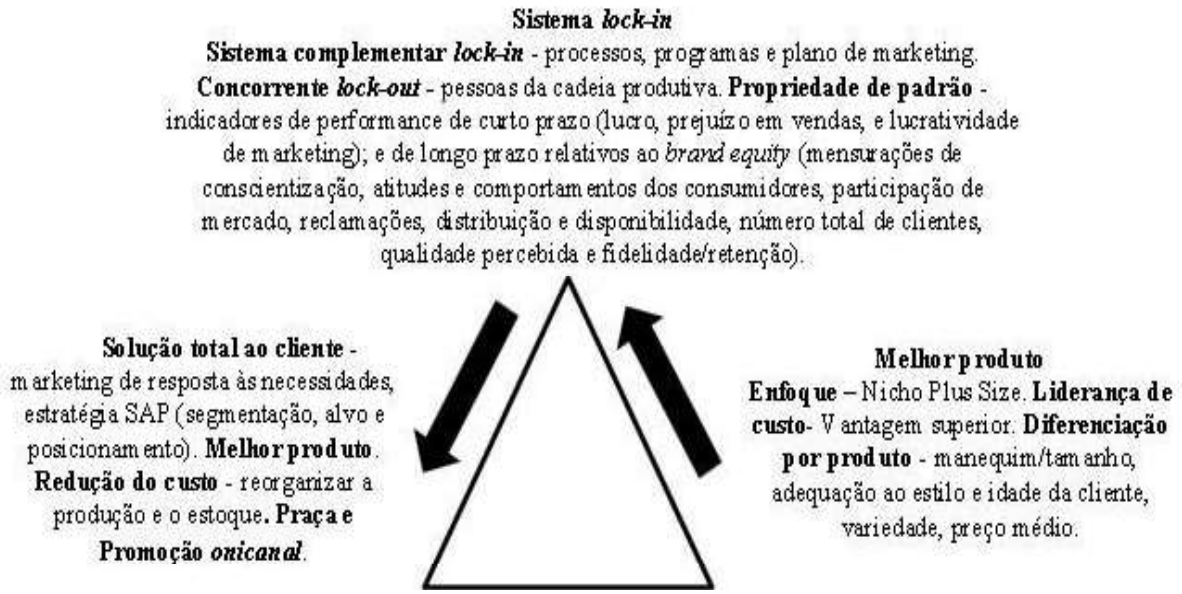
(combinação de benefícios em relação ao produto), e do canal *e-commerce.* E no quarto está a fraqueza máxima da empresa que pode gerar uma crise, a saber: recursos limitados e risco de perda da atratividade do nicho *plus size*.

Figura 12 - Matriz Swot

Fonte: Elaborado pela autora (2017) com base em Chiavenato e Sapiro (2003)

A empresa precisa planejar e gerenciar as suas estratégias de modo que os fatores críticos de sucesso se encontrem, de preferência, no primeiro quadrante evitando o deslocamento para o quarto. Sugere-se seguir o modelo Delta, ilustrado na figura 13, enfatizando a estratégia competitiva na oferta do melhor produto, na solução total para o cliente e no sistema *lock-in*.

Figura 13 – Modelo estratégico Delta



Fonte: Elaborado pela autora (2017) com base em Dean L.; et al (apud HAMZA, 2009)

Este modelo contempla uma proposta transformadora por meio das três opções de estratégia. O processo adaptativo permite a ligação entre a estratégia e a sua execução, e as métricas fornecem uma visão geral e essencial para o desenvolvimento, execução e monitoramento da estratégia, bem como para o *feedback*. A ênfase é uma política de melhoria dos pontos fracos permite aproveitar de forma mais assertiva as suas oportunidades, gerenciar as ameaças e tornar a empresa mais competitiva em relação aos concorrentes.

7 Conclusão

O estudo mostra que a segmentação, a definição do mercado-alvo e do posicionamento são pré-requisitos para a estratégia de marketing focada na solução total para o cliente. Ao escolher um mercado-alvo a empresa poderá projetar a sua oferta para que a mesma ocupe um lugar diferenciado na mente do público se posicionando no segmento escolhido, conforme as necessidades do mercado. Desta forma, conseguirá maximizar a sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Comprovou-se que há demanda de moda *plus size* em São Paulo, o que permite avaliar a possibilidade de apostar neste nicho para alavancar pequenos negócios, como o da empresa investigada, oferecendo maior valor agregado ao consumidor. O público – alvo neste mercado é formado por mulheres que buscam em lojas físicas e sites especializados em moda *plus size* variedade de produtos, peças condizentes ao seu estilo de vida, a sua idade, por um preço que

varia entre baixo e médio, e que utiliza as redes sociais, os blogs, os sites especializados e os eventos para se informar.

Entretanto, para atender a este público a empresa deverá adequar a modelagem do seu produto ao perfil corporal da consumidora. Ressalta-se ainda que a falta de planejamento possa afetar a execução e a melhoria dos seus processos internos, o controle de estoque e, consequentemente, poderá interferir no seu objetivo de crescimento e expansão.

Portanto, a sua estratégia deverá ser planejada e formalizada considerando as informações levantadas, enfatizando as especificidades do comportamento da consumidora-alvo e a correlação entre forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do mercado.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, J. Edward. **Implementando a administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COHEN, Willian A. **Marketing segundo Peter Drucker**: lições estratégicas que revolucionaram o conhecimento de Marketing. São Paulo: M. Books do Brasil, 2014.

CORSATTO, Cassia aparecida. **Proposta de modelo de negócio com estratégias de inovação para empresas de micro e pequeno porte**: Baseada em estudo realizado em empresas do segmento de moda dos Municípios de Goiânia, Pontalina e Taquaral de Goiás-GO. Programa de pós-graduação em ciência, tecnologia e sociedade. Universidade Federal de São Carlos, Centro de Educação e Ciências Humanas. Tese Doutorado em. São Carlos - SP: PPCTS/ UFSC/ CECH, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/8787/TeseCAC.pdf?sequence=1> Acesso: 01 nov. 2017.

FARIA, Maria Fernanda; MORAES, Sergio Garrido. **Nem 38, Nem 42:** vaidade, autoestima e autoconceito para a consumidora de moda plus size winter. 2º Seminário de Iniciação Científica da ESPM – SEMIC. São Paulo: Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, 2013. Disponível em: <http://www2.espm.br/sites/default/files/pagina/maria_fernanda_faria_winter-ii_semic_2013_0.pdf> Acesso: 01 nov. 2017.

FORD MODELS BRASIL. **Models.** Disponível em: <http://www.fordmodels.com.br> Acesso: 01 nov. 2017.

HAMZA, Miadeira Kavita. **Gestão do valor para o cliente e posicionamento estratégico:** um estudo de casono mercado empresarial. Tese de Doutorado. São Paulo: USP, 2009. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05022010-115456/pt-br.php>. Acesso: 01 nov. 2017.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL- IEMI. **Volume da produção de vestuário cresce.** Disponível em: <http://www.iemi.com.br/volume-da-producao-de-vestuario-cresce-49/> Publicação: 23 out. 2017. Acesso: 01 nov. 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Trad. Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2006.

ÖBERG, Barbara; ROSÁRIO, Mariana. **A nova cara do mercado *plus size* em São Paulo.** Revista Veja São Paulo. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/cidades/mercado-plus-size-sp/>. Publicação: 10 mar. 2017. Acesso: 1 nov. 2017.

POLIZEI, Eder. **Plano de marketing.** 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

ROMERO, Jú. **C&A e a propaganda enganosa**: close erradíssimo. Publicado em: 7 set. 2016. Disponível em: < http://juromano.com/moda/polemica/ca-e-propaganda-errada>. Acesso em: 1 nov. 2017.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Nichos de moda.** Consultoria Técnica e Elaboração: Karina Canêdo. Coordenação Nacional da Carteira Varejo de Moda: Wilsa Sette Morais Figueiredo. Sebrae: Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c753eade63d2e51bd3814d9f877c7298/$File/5326-a.pdf>. Acesso: 01 nov. 2017.

SOLOMON, Michael R. **Comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Tradução: Luiz Claudio de Queiroz. 9.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado.** Tradução de Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas,1995.

YANAZE, Mitsuro Higuchi, et.al.. **Gestão de marketing:** avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2007.

YIN, Robert k. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANETTE, Maria Carolina; et. al.. **O peso do varejo e a identidade**: uma análise de consumidoras plus size. RAE-Revista de Administração de Empresas | FGV-EAESP. São Paulo: RAE| FGV-EAESP, 2013.