

O emprego de todas as logomarcas possui caráter estritamente ilustrativo, não indicando parceria, promoção ou qualquer vínculo entre as organizações citadas e a BTC.
Nenhuma das partes deste documento pode ser veiculada, transcrita ou reproduzida sob qualquer forma ou por quaisquer meios — eletrônico, fotocópia, gravação ou outros — sem prévio consentimento por escrito da BTC.

Fashion 15

1. Histórico

A Fashion 15 foi fundada em 15 de abril de 1984 com a abertura da sua primeira loja em Los Angeles. Com foco de desenvolvimento de produtos de vestuário feminino (principalmente em fast fashion), a Fashion 15 iniciou sua expansão mundial e hoje tem 590 pontos de venda espalhados pelo mundo, sendo atualmente o 5º varejista de moda no mercado norte americano.

2. Go to BR

Caminho natural para continuar expandindo a empresa, dado o mercado consumidor, era iniciar uma operação no Brasil.

Para tanto, o CEO do grupo contratou uma consultoria (McKinsten & Company) para desenhar o plano de entrada no país, detalhando os principais drivers estratégicos para replicar o sucesso da marca em território brasileiro.

3. Primeiras análises

Após vários estudos e pesquisas realizadas, chegou-se a conclusão que havia uma grande oportunidade para a entrada da Fashion 15 no mercado brasileiro.

Em termos de portfólio, as linhas de produtos e os volumes necessários para o início da operação foram validados, havendo uma grande sinergia com os produtos já vendidos no mercado norte-americano, ou seja, não havia necessidade de desenvolver e/ou adaptar produtos para o mercado.

Em relação a marca, foi identificado por meio de pesquisa que a marca Fashion 15 já era bem conhecida do público-alvo e tinha um posicionamento mais *premium* nas mentes dos clientes acima dos principais concorrentes do mercado: G&A, Runner, Bertolli, RHLO e Sara, esta última sendo a maior concorrente da Fashion 15 no mercado norte-americano.

Em termos de operações, o desenho padrão será o mesmo que todos os concorrentes, trabalhando com Centro de Distribuição próximo aos dos demais e com lojas próprias com a mesma metragem, assim como a mesma quantidade de *headcount* nas lojas.

Como a marca era um sucesso internacional, os primeiros 5 pontos comerciais negociados foram pagos pelos operadores de shopping, porém o aluguel e outras despesas mensais seriam em linha com os pagos pelos concorrentes.

4. Estratégia de Precificação

A estratégia de precificação era uma grande incógnita. Em uma análise preliminar, foram levantados os posicionamentos de preços dos concorrentes, margem bruta e qualidade percebida dos produtos e posicionamento de marca:

Concorrentes	Preço médio (R\$)	Margem Bruta (%)
G&A	60.00	64.29%
Runner	62.00	68.94%
Bertolli	65.00	64.29%
RHLO	59.00	62.96%
Sara	80.00	68.75%

Tabela 1 – Precificação e Margem (concorrentes)

Fashion 15

Disclaimer

O emprego de todas as logomarcas possui caráter estritamente ilustrativo, não indicando parceria, promoção ou qualquer vínculo entre as organizações citadas e a BTC. Nenhuma das partes deste documento pode ser veiculada, transcrita ou reproduzida sob qualquer forma ou por quaisquer meios — eletrônico, fotocópia, gravação ou outros — sem prévio consentimento por escrito da BTC.

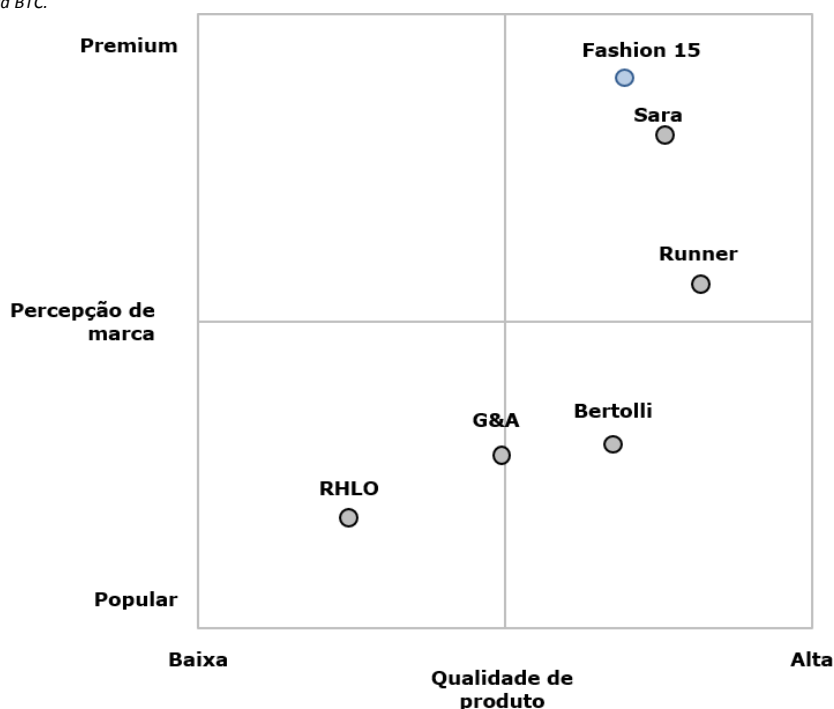


Gráfico 1 – Posicionamento de marca e Qualidade de produto

Foram definidas 4 possíveis posicionamento de preços:

1. Preço médio: R\$ 68,00 (Margem Bruta: 67,65%)
2. Preço médio: R\$ 61,00 (Margem Bruta: 63,93%)
3. Preço médio: R\$ 57,00 (Margem Bruta: 61,40%)
4. Preço médio: R\$ 55,00 (Margem Bruta: 60,00%)

Informações adicionais:

- A margem mínima para cobrir as despesas operacionais seria 62,00%. Para cobrir despesas operacionais e investimento de marketing, a margem mínima deveria ser 63,00%;
- Em uma projeção de 5 anos, a posição de Market Share utilizando cada precificação seria:
 - Preço médio: R\$ 68,00 (Market Share: 15,00% / 3º no mercado)
 - Preço médio: R\$ 61,00 (Market Share: 18,00% / 3º no mercado)
 - Preço médio: R\$ 57,00 (Market Share: 23,00% / 2º no mercado)
 - Preço médio: R\$ 55,00 (Market Share: 38,00% / 1º no mercado)

Analise com seu time qual seria o racional para cada opção, analisando prós e contras e recomende uma das 4 faixas para o CEO da Fashion 15.