



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

JULIA KESIA DO NASCIMENTO FONSECA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS EM UMA EMPRESA DO SETOR
DE MODA**

CAMPINA GRANDE - PB
2018

JULIA KESIA DO NASCIMENTO FONSECA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS EM UMA EMPRESA DO SETOR
DE MODA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação de Graduação do Curso de Administração da
Universidade Federal de Campina Grande, como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor orientador: Elmano Pontes Cavalcanti, Dr.

Campina Grande, 2018

JULIA KESIA DO NASCIMENTO FONSECA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS EM UMA EMPRESA DO SETOR
DE MODA**

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Julia Kesia do Nascimento Fonseca
Graduanda

Elmano Pontes Cavalcanti, Doutor
Professor Orientador

Lúcia Silva Albuquerque de Melo, Doutora
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande, 2018

JULIA KESIA DO NASCIMENTO FONSECA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS EM UMA EMPRESA DO SETOR
DE MODA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação de Graduação do Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Relatório aprovado em ___ / ___ / ___

Nota: _____

Elmano Pontes Cavalcanti, Doutor
(Orientador)

Kettrin Farias Bem Maracajá, Doutora
(Examinadora)

Robson Oliveira Marques, Mestre
(Examinador)

Campina Grande, 2018

DEDICATÓRIA

À minha mãe por ser um exemplo ímpar de força e dedicação a sua
família.

AGRADECIMENTOS

Impossível não iniciar agradecendo a Deus, por ter me dado toda a força necessária para concluir esta fundamental etapa da minha vida. Só Ele sabe de todas as dificuldades enfrentadas e quantas vezes a vontade de desistir foi maior, mas Ele sabe também da importância da realização desse sonho de infância e a importância e significado que esta formação trás para toda minha família.

Agradeço imensuravelmente a minha mãe, por ser um exemplo de força e dedicação, que em nenhuma dificuldade desistiu de lutar para que tivéssemos uma educação melhor, que sempre nos ensinou a correr atrás dos nossos objetivos e nos ensinou também que tudo só seria possível se estudássemos. Mãe, esse trabalho é para a senhora.

Aos meus irmãos, por serem verdadeiros companheiros de vida e por dividirem uma árdua e incerta jornada comigo. Por me ensinarem a ser uma pessoa melhor, mais paciente e empática, cada dia mais, principalmente por confiar-me a responsabilidade sobre cada um na jornada em Campina Grande e por lutarem comigo por uma vida melhor.

A minha avó paterna, Maria José, por sempre me motivar a ir em busca de uma vida melhor, sentir orgulho e vibrar com cada conquista. Seu orgulho me faz acreditar que eu posso e conseguirei uma vida melhor para mim e para minha família. Obrigada ainda por abrigar-me em sua casa, em um dos momentos onde fiquei sem lar em Campina.

A Maria da Glória e Josélia Fernandes, por tão gentilmente acolherem a mim e a meu irmão Abraão Marcos em um dos momentos mais difíceis de nossa estadia em Campina Grande, onde ficamos literalmente sem teto. MUITÍSSIMO obrigada pois, sem vocês, certamente teríamos voltado para casa e nossos sonhos teriam sido bruscamente interrompidos.

A minha primeira professora Luzia Cristina, pela vivência que me proporcionou enquanto eu ainda dava meus primeiros passos na escola. Obrigada por sempre acompanhar meus passos e sempre dar-me as melhores notícias: que eu tinha passado no vestibular, por diversas vezes. Por vibrar com cada conquista, não só as minhas, mas também dos meus irmãos. Obrigada por torcer por cada um de nós, por nos permitir, ainda, ter uma vivência tão próxima a você.

Ao meu namorado, William Farias, por ter me incentivado e me apoiado em todos os momentos desta difícil jornada.

Aos amigos do 2014.1, Aldo Sebastião, Matheus Lôbo, Carlos Tomaz e Renan Araújo. Sem vocês os dias teriam sido sem graça, os trabalhos sem emoção e a fila do R.U. muito mais demorada.

Ainda de 2014.1, não tenho palavras para descrever e agradecer a Sara Dutra e Mayara Ligia. Verdadeiras companheiras de vida com quem compartilhei medos, incertezas, alegrias, descobertas, conhecimento e muitas outras coisas. A vocês minha eterna gratidão.

Ao professor Elmano Pontes Cavalcanti, por todo o conhecimento compartilhado comigo ao longo desse tempo, por muitas vezes acreditar mais do que eu mesma que a realização desse trabalho seria possível. Sem o senhor, esse trabalho não teria sido desenvolvido.

Ao PET Administração, por me proporcionar vivências inteiramente acadêmicas que eu não teria em sala de aula. A partir das ações desenvolvidas pude desenvolver um pouco mais de acordo com o que cada uma proporcionava.

A PROSPECT Empresa Júnior de Administração, por me fazer ter a certeza de que eu estava no curso certo, pela vivência de mercado ainda dentro da universidade que me foi proporcionada. Pelo alto grau de exigência que é imposto com seus membros, ele de fato prepara para muitas coisas no que concerne ao mercado de trabalho.

Agradeço também ao Grupo RedeCompras, por realizar o meu sonho do primeiro emprego antes mesmo de terminar a graduação. Agradeço em especial aos companheiros de departamento Marilena Albuquerque e Renato Alves pelas palavras de apoio e incentivo ao longo dos dias mais complicados da minha vida. A Mayara Ellen Diniz por todo carinho, incentivo e compreensão com meu estado emocional, e principalmente por ter viabilizado o contato com a empresa estudada nessa pesquisa, sem você a realização desse trabalho seria ainda mais complicada.

Ao empresário Thiago Lucena, por tão gentilmente abrir as portas da sua empresa para que esse estudo fosse realizado.

Por fim, agradeço a todos os amigos que ao longo dessa jornada me direcionaram palavras de apoio e incentivo, vocês me fizeram acreditar que era possível, muito obrigada!

EPÍGRAFE

*E no meio da tempestade, Deus manda o abraço sincero, o olhar que
acolhe e as mãos que ajudam para dizer: “estou com você, não
desista”*

Alexsandra Zulpo

FONSECA, JULIA KESIA DO NASCIMENTO. **ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE MODA**. 60 f. Trabalho de conclusão de curso de Bacharelado em Administração - Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2018.

RESUMO

Com o crescimento e o aumento da concorrência do setor de modas, as empresas precisam buscar cada vez mais formas de sobressair no mercado com vista na sobrevivência e no sucesso. Levando em consideração esse aumento significativo da concorrência, o desenvolvimento de estratégias de marketing pode ser determinante para o sucesso. Deste modo foi vista a necessidade de estudar como as empresas estão utilizando as estratégias estudadas para sobressair no mercado. O objetivo geral da pesquisa foi analisar a empresa TL Modas no que diz respeito a utilização de estratégias de marketing para se sobressair no mercado. A pesquisa se caracterizou como exploratória, utilizando uma abordagem qualitativa. Para coleta de dados foi realizada uma entrevista com o empresário através de um roteiro semiestruturado baseado na teoria das estratégias de marketing. A partir dos dados coletados foi possível verificar que desde o surgimento da empresa as atividades são realizadas de forma empírica, baseadas unicamente em observações do empresário, que não realiza nenhum estudo ou análise estruturada para auxiliar no seu processo decisório. Como consequência dessa falta de embasamento teórico, as estratégias apresentam falhas que deixam a empresa vulnerável ao mercado e a concorrência. Para isso foram sugeridas alguns tipos de pesquisas com base nas fragilidades percebidas através do estudo.

Palavras-chave: Estratégias de marketing; Concorrência; Varejo

FONSECA, JULIA KESIA DO NASCIMENTO. **ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE MODA**. 60 f. Trabalho de conclusão de curso de Bacharelado em Administração - Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2018.

ABSTRACT

With the growth and increase of competition in the fashion industry, companies need to seek more and more ways to excel in the market with a view to survival and success. Taking into account this significant increase in competition, the development of marketing strategies can be key to success. Thus, it was necessary to study how companies are using the strategies studied to excel in the market. The general objective of the research was to analyze the company TL Modas regarding the use of marketing strategies to stand out in the Market. The research was characterized as exploratory, using a qualitative approach. For data collection, an interview was conducted with the entrepreneur through a semi-structured script based on the theory of marketing strategies. Based on the data collected, it was possible to verify that since the beginning of the company the activities are carried out in an empirical way, based solely on observations of the entrepreneur, who does not perform any structured analysis or study to aid in its decision making process. As a consequence of this lack of theoretical basis, the strategies present flaws that leave the company vulnerable to the market and competition. For this, some types of research were suggested based on the weaknesses perceived through the study.

Key words: Marketing Strategies; Competition; Retail

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os três C's da estratégia C

Figura 2: Dimensões básicas para o posicionamento

LISTA DE SIGLAS

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	14
1.1 APRESENTAÇÃO	14
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo geral	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 JUSTIFICATIVA	16
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING NAS EMPRESAS	18
2.2 DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING	19
2.2.1 Estratégias de identificação do público-alvo	23
2.2.2 Estratégias de diferenciação	24
2.2.3 Estratégias focadas no posicionamento	27
2.2.3.1 Desenvolvimento do posicionamento	31
2.2.3.2 Posicionamento estratégico no varejo	33
3. METODOLOGIA	37
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	37
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	38
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	38
3.4 COLETA DE DADOS.....	39
3.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.6 TÉCNICA DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	39
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA.....	41
4.2 AS ATIVIDADES DE MARKETING DA EMPRESA.....	42
4.3 IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO	43
4.4 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO	44
4.5 ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO	47
4.6 DECISÕES ESTRATÉGICAS NA ÁREA DE MARKETING.....	49
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
5.1 CONCLUSÕES	52

5.2 LIMITAÇÕES	54
5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	54
REFERÊNCIAS	55
Apêndice 1 – Roteiro da entrevista	58

1.INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Esta sessão apresenta de forma introdutória, as considerações iniciais deste trabalho de conclusão de curso, que atende o padrão aceito pela resolução CFE N°04/2005. Além disso, busca apresentar o trabalho abrangendo sua problemática, justificativa e objetivos gerais e específicos, de modo a introduzir o leitor no assunto e mostrar as perspectivas do trabalho.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No mundo dos negócios, em especial no setor varejista, é possível observar que tudo muda rapidamente assim como problemas e soluções. Isto se deve ao fato que as organizações estão cada vez mais complexas, os clientes cada vez mais exigentes e o mercado mudando cada vez mais rápido. Atrelado a isto tem-se o grande número de empresas que o segmento de moda possui, o que faz com que os empresários busquem a sobrevivência e o sucesso.

Com a concorrência aumentando a cada dia é comum observar empresas fechando, “um dos principais fatores para a mortalidade das empresas brasileiras é a deficiência gerencial e a falta de importantes planejamentos, como o de marketing” (DONAS, 2009, p. 36). Para que este planejamento seja bem desenvolvido, estratégias bem elaboradas e executadas são de fundamental importância, Toaldo e Drummond (2009) confirmam essa necessidade ao citar:

Estimuladas pelas necessidades do mercado e diante de um ambiente em constantes mudanças, as empresas têm recorrido a procedimentos, técnicas e instrumentos de marketing que apoiem seu processo de diferenciação para se tornarem competitivas na oferta de valor.

A estratégia de marketing representa um modelo integrado de decisões de uma organização, que especifica suas escolhas cruciais sobre produtos, mercados, atividades e recursos de marketing na criação, comunicação e entrega de produtos que ofereçam valor para os consumidores, e assim, permite que a empresa alcance objetivos específicos (Varadarajan, 2010 *apud* FINOTI *et al.*, 2016).

Para manter a competitividade, é necessário que as empresas se reinventem e desenvolvam bem suas estratégias. Quando desenvolvida de forma assertiva esse tipo de estratégia faz com que o cliente se sinta estimulado a comprar naquele estabelecimento, pois a empresa consegue agregar valor aos seus produtos e serviços.

A execução da estratégia de marketing pode ser melhorada quando a empresa conta com recursos que os competidores não podem desenvolver com facilidade. O foco em capacidades centrais claras ajuda os funcionários no momento de implementação de estratégias e impede que os concorrentes copiem as suas estratégias, gerando assim, vantagem competitiva (HREBINIAK, 2006 *apud* FINOTI *et al.*, 2016).

Com o atual cenário do mercado, a análise da concorrência é um fator primordial para que a empresa não fique para trás. É de se esperar que não apenas a capacidade de atender bem ao mercado, mas também a de prever, adaptar-se e antecipar-se às suas modificações sejam fundamentais para obter bons resultados. Por sua vez aqueles que não forem competentes no estabelecimento de estratégias possivelmente desaparecerão do mercado (POSSAS, 1993).

A medida que a concorrência aumenta, é de fundamental importância que o negócio se reinvente criando novas ideias, estabelecendo condições favoráveis para que o consumidor adquira aquele produto, de modo que estimule o cliente a comprar os seus produtos. Mas, para que isso aconteça é necessário o conhecimento das necessidades do consumidor.

Para tanto, são necessários estudos e análises de mercado de modo que a empresa seja bem estruturada e se destaque no mercado, essas análises podem envolver estudos da concorrência, deficiências que o mercado possui, preferências do público-alvo entre outros.

Mais do que entender a concorrência e o mercado, é preciso saber qual mensagem transmitir, qual público se deseja alcançar e quais diferenciais oferecer a este público. Para tanto, desenvolver estratégias de identificação de público-alvo, estratégias de diferenciação e estratégias de posicionamento são necessárias. Deste modo, pode-se fazer o seguinte questionamento: **como estão as empresas no que diz respeito a utilização de estratégias de marketing para sobressair no mercado?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a empresa TL Modas no que diz respeito a utilização de estratégias de marketing para se sobressair no mercado.

1.3.2 Objetivos específicos

- Verificar a utilização de estratégias para atingir o seu público-alvo;
- Verificar a utilização de estratégias de diferenciação;

- Verificar a utilização da estratégia de posicionamento;
- Verificar possíveis *déficits* na utilização das estratégias de marketing.

1.4 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos o comércio/consumo de roupas se expandiu significativamente e consequentemente a concorrência aumentou proporcionalmente, ou até mais. Segundo dados do SEBRAE (2013), este crescimento se deve a melhoria na distribuição de renda aliada ao crescimento do varejo de rua, o que faz com que os empresários deste setor busquem estratégias para se sobressair no mercado, que serão determinantes para o sucesso do negócio.

Dentre as várias estratégias que uma empresa precisa utilizar para obter sucesso, destacam-se as de marketing, que envolvem o posicionamento pretendido no mercado, a diferenciação que se pode oferecer e qual o público-alvo a empresa tem potencial para atingir. Para Toledo e Henzo (1991, p. 12-13 *apud* OLIVEIRA e CAMPOMAR, 2007, p. 41):

A importância do posicionamento reside no fato de que ele deve estimular os consumidores a desenvolver considerações acerca da marca/empresa trabalhada, além de contribuir para que o público-alvo diferencie as marcas/empresas concorrentes e escolha aquelas que percebe como de maior valor.

Sendo assim, a empresa vai buscar agregar valor aos seus produtos/serviços e ainda estudar a melhor forma de transmitir esse valor.

No entanto para que esse valor seja transmitido da maneira mais adequada possível é necessário que a empresa conheça seu público, para tanto ela irá desenvolver estratégias de marketing com o intuito de identifica-lo e algumas variáveis pertinentes a ele que lhe ajudarão na formulação das demais estratégias, e ainda a entender o mercado.

Para o negócio se destacar no mercado as estratégias de diferenciação são de fundamental importância, pois desenvolvem um conjunto de diferenças significativas de modo a distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência (ALVES *et. al.* 2009).

Portanto, este trabalho é relevante por que tem como propósito analisar as estratégias de identificação do público-alvo, de posicionamento de mercado e de diferenciação e se elas são ou não praticadas pela empresa estudada.

Para a empresa, o estudo ajuda a entender melhor suas estratégias podendo ajudar a ampliá-las e melhorá-las de modo significativo, contribuindo assim para um melhor posicionamento no mercado e um marketing mais estratégico.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos: introdução, fundamentação teórica, metodologia, análise de resultados e conclusão.

O capítulo referente a introdução é dividido em apresentação, definição do problema, objetivos e justificativa, de modo a ambientar o leitor ao tema e ao problema gerador da pesquisa.

O segundo capítulo, é composto pela fundamentação teórica. Nele são demonstrados os conceitos sobre o assunto a ser estudado, nesta pesquisa será abordada a importância do marketing nas empresas, o desenvolvimento das estratégias de marketing, estratégias de identificação de público-alvo e estratégias de posicionamento. Conforme necessidade, alguns tópicos apresentam subtópicos, com o intuito de esclarecer melhor o tema.

O terceiro capítulo aborda a metodologia usada na presente pesquisa, ou seja, como o estudo foi desenvolvido assim como seu tipo. O quarto capítulo explana os resultados obtidos e sua análise, e posteriormente, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais sobre o tema. Por fim, são apresentadas as referências consultadas e os anexos .

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os conceitos teóricos que servirão de base para o desenvolvimento do presente trabalho. Para tanto, serão mostrados aspectos relacionados a importância do marketing nas empresas, o desenvolvimento das estratégias de marketing e as estratégias estudadas.

2.1 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING NAS EMPRESAS

O mercado está a cada dia mais competitivo e sofre alterações constantemente, para tanto conhecer clientes, concorrente e outros fatores mercadológicos se faz indispensável para sobrevivência da empresa. No entanto algumas empresas ainda não reconhecem a importância dessas e de outras atividades de marketing ou ao menos o que ele significa.

Para Cobra (2009, p. 3) “marketing é uma forma de sentir as necessidades do mercado e desenvolver produtos e serviço”, gerando a satisfação do público-alvo da empresa.

Já para Kotler e Keller (2012, p. 1) “o marketing está em todos os lugares seja de maneira formal ou informal, direta ou indireta, pessoas e empresas estão envolvidas em inúmeras atividades que podem ser consideradas de marketing”.

Desde que a concorrência entre empresas começou a surgir o marketing começou a ganhar importância, os consumidores estão cada vez mais em busca de novidades, suas necessidades mudam a cada dia e a promoção do produto tornou-se cada vez mais necessária assim como adaptações ao novo tipo de consumidor e ao mercado.

A cada ano o comércio fica mais exigente e conseqüentemente permanecer no mercado tem sido mais difícil. Dentre as várias áreas o marketing tem desempenhado um papel primordial na construção de uma empresa, uma vez que estas vão além de áreas básicas como: finanças, pessoas, gestão e operações, para que tudo isso exista é necessário que existam potenciais clientes (receitas) para o negócio. Sendo assim antes mesmo que a empresa se instale as atividades de marketing precisam começar, afinal é através delas que todo o mercado será estudado e posteriormente será mostrado o direcionamento ideal.

A concorrência acontece em um mercado dinâmico e competitivo, onde as empresas terão de atender duas condições básicas para serem bem-sucedidas: focar sua atenção nas necessidades, desejos e expectativas e ter um desempenho superior ao dos seus concorrentes Hooley e Saunders (1996 *apud* ALVES *et al.*, 2009).

Segundo Pinheiro *et al.* (2017, p. 253)

Dada a crescente oferta de produtos no mercado, a complexidade dos gostos e das preferências dos consumidores, e do acirramento da concorrência, as empresas atualmente buscam se posicionar de maneira mais eficaz na procura de oportunidades.

Diante do exposto pelos autores, superar a concorrência é uma das difíceis tarefas que uma empresa tem na atualidade, uma vez que os produtos estão cada vez mais parecidos o que faz com que as empresas busquem sempre manter a qualidade como princípio básico para que se mantenham no mercado. Aliado a qualidade é necessário buscar algo que agregue valor ao produto como forma de diferenciá-lo, de modo que satisfaça o cliente e supra suas expectativas.

Segundo Cobra (1993 *apud* TOLEDO *et al.*, 2006) algumas pessoas relacionam marketing apenas com propaganda ou com venda. Ainda, segundo o autor, o marketing é mais do que simplesmente propaganda e venda. O marketing, ao integrar forças para colocar o produto certo no local certo, é mais do que um exercício de negociação, é uma filosofia de trabalho em que todos na empresa devem refletir e agir conforme o marketing.

Para Kotler e Keller (2012, p. 14) “o processo de planejamento de marketing consiste em analisar oportunidades, selecionar mercados-alvo, conceber estratégias, desenvolver programas e gerenciar o esforço de marketing”. Assim sendo, diferentemente do que ainda se pensa, o marketing vai além das vendas e da publicidade, é um estudo aprofundado do mercado composto de pesquisas, análises de dados, desenvolvimento de estratégias e outras ferramentas que ajudem as empresas a entender as reais necessidades do mercado e procurar satisfazê-las de forma assertiva.

Com as informações geradas pelos estudos de marketing a empresa será capaz de desenvolver suas estratégias voltadas para esta área de forma muito mais eficiente e eficaz.

2.2 DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A área estratégica de uma empresa precisa ser bem estruturada e desenvolvida, para tanto diversos estudos, com o intuito de obter direcionamento, serão necessários antes da sua elaboração. Para Porter (1986, p. 51) “estratégia é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria”. Dentre as várias estratégias que uma empresa precisa desenvolver em busca do seu diferencial está a estratégia de marketing.

Segundo Gracioso (1997 p. 159 *apud* ALVES *et al.* 2009 p.68) “existem elementos fundamentais que a empresa deve observar ao montar sua estratégia de marketing: a segmentação e o composto de marketing”. Para iniciar o processo de segmentação a empresa escolhe um público-alvo para direcionar seus esforços e conseqüentemente conquistá-lo atendendo suas expectativas e suprimindo suas necessidades melhor do que a concorrência. Para tanto a empresa precisa definir também o nicho ou segmento de mercado que pretende atender e quais serão as características do seu produto/serviço.

No processo de segmentação a empresa precisa escolher se utilizará uma proposta de diferenciação ou de padronização e baixo custo.

A proposta de diferenciação é voltada para um nicho de mercado específico procurando criar diferenciais para aqueles consumidores, para tanto a empresa pode utilizar recursos como a tecnologia, qualidade diferenciada, imagem da marca, inovação no serviço entre outras possibilidades. Uma empresa que se diferencia tem maiores possibilidades de estar bem posicionada no mercado, uma vez que é mais difícil substituir algo diferenciado.

Por sua vez, a proposta de padronização leva em consideração o baixo custo e tem o potencial de atingir um grande mercado. Ela é mais fácil de controlar e possui maior chance de previsibilidade dos resultados e conseqüentemente de ser copiada pela concorrência.

Já com relação ao mercado é necessário entender se as vantagens competitivas dependem de estratégias em custo, em inovação ou em focalização.

A liderança em custos requer instalações eficientes, controle de custos e despesas mais rigorosos e tecnologias inovadoras (dependendo do setor de atuação), força de vendas, publicidade entre outros. O foco dessa estratégia é ter custo menor em relação a concorrência de modo que a empresa possua retornos acima da média. Segundo Porter (2004, p.37):

Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos porque estes só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. Baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar o aumento de custos dos insumos.

Deste modo, usando essa estratégia é possível obter inúmeras e amplas vantagens no mercado como um todo. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) algumas empresas utilizam métodos específicos tais como: procura por clientes de baixo custo, padronização de um serviço personalizado, redução da interação na prestação de serviços, redução dos custos de rede e operações de serviço *off-line*.

A estratégia de diferenciação visa diferenciar o serviço de modo que ele seja único, esta diferenciação pode surgir de várias formas, segundo Porter (2004, p. 39) algumas delas são “projeto ou imagem da marca, serviço sob encomenda e redução do risco percebido”. Quando a estratégia de diferenciação é bem executada a empresa consegue obter retornos acima da média, uma vez que ela vai ter maiores possibilidades de fidelizar cliente já que eles irão em busca de algo que a concorrência não tem.

Já a estratégia de enfoque gira em torno da ideia focar em um mercado e atender as necessidades específicas do mesmo. A estratégia se baseia na ideia de que a empresa vai conseguir atender melhor às necessidades de um público restrito do que uma empresa que atende a um público amplo.

Quando a empresa passa a entender o segmento e sua definição de posicionamento ela será capaz de montar o composto de marketing que é constituído por: produto, preço, praça e promoção, que serão melhores descritos a seguir.

O produto é um dos elementos mais importantes do composto uma vez que as atividades da empresa serão desenvolvidas em torno dele. As pessoas podem estar em busca tanto da qualidade do próprio produto como também da marca que muitas vezes tem um grande peso na escolha do consumidor, o principal produto que a empresa pode oferecer também pode ser um serviço, ou seja, o produto pode ser tangível ou intangível.

Por sua vez o preço é o elemento que produzirá receita para a empresa e precisa justificar-se na qualidade do produto e na satisfação que o mesmo gerará para o cliente, e muitas vezes é o fator determinante para a compra. Para Cobra (1993, p. 25) “o preço pode ser influenciado pela ação da concorrência, quanto maior e mais agressivos forem, maior será a importância do preço”, ainda conforme o autor, um novo produto pode utilizar a estratégia de preço alto com o intuito de valorizá-lo, no entanto se a ideia for que o produto penetre rapidamente o ideal é que o preço seja diminuído.

A praça é o elemento do *mix* que mostra os meios que o produto será disponibilizado para o consumidor, podendo ser o local ou a forma como o produto será disponibilizado para o cliente, de modo que esteja disponível no momento e local certo.

Promoção é o produto que tem como objetivos informar os consumidores sobre o produto, persuadir e lembrar os clientes sobre a disponibilidade/existência daquele produto. Existem várias formas de promover o produto/serviço, dentre elas propaganda e promoção de vendas, independente da forma que a empresa vai promover o produto o que ela precisa entender antes disso e qual será a melhor estratégia de comunicação para atingir seu público-alvo.

Segundo Alves *et al.* (2009, p. 71) “o desenvolvimento de uma estratégia de marketing pode ser desdobrado em três elementos principais: a estratégia central, o posicionamento competitivo e a implementação da estratégia”. Para escolher a melhor estratégia de marketing a empresa deve realizar algumas avaliações tanto nos seus pontos fortes quanto nos seus pontos fracos, em comparação a concorrência, e ainda das oportunidades e ameaças demonstradas pelo ambiente.

Quanto ao desenvolvimento da estratégia Hooley e Saunders afirmam que (1996, p. 37 *apud* ALVES *et al.* 2009, p. 71) o desenvolvimento de uma estratégia central possui três elementos principais: definição da finalidade ou da missão do negócio; análise do perfil ou das capacidades da empresa, ou seja, seus pontos fortes e fracos; e estudo do setor no qual a empresa deseja operar.

Resumindo, o início do desenvolvimento de uma estratégia envolve três elementos principais: análise da empresa, dos clientes e da concorrência, esquematizados na figura a seguir:

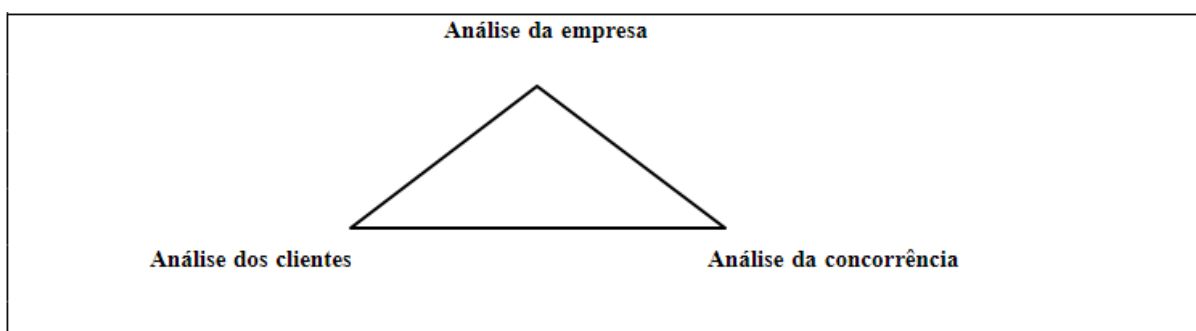


Figura 1: Os três C's da estratégia C

Fonte: Alves *et al.* (2009).

As análises acima ajudam a empresa a identificar seus pontos forte e fracos, ou seja, qual área necessita de melhoraria e qual a área possui o melhor desempenho. É feita também uma análise do ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças, segundo Alves *et al.* (2009) as oportunidades podem ter origem nas mudanças de mercado ou na falta de capacidade da concorrência em atender o mercado-alvo, já as ameaças podem surgir quando a empresa não percebe as alterações no mercado e as atividades da concorrência.

A empresa pode estabelecer sua vantagem competitiva baseada nos seus pontos fortes ou em algo específico que seja visto como vantagem em relação a concorrência, desde que tenha valor para o cliente e seja de difícil imitação.

“A etapa final do processo de desenvolvimento de uma estratégia é sua implementação, que ocorre através de três elementos: o *mix* de marketing, o controle e a organização” (Hooley e Saunders, 1996 *apud* ALVES *et al.*, p. 73, 2009).

Uma empresa tem disponível diversas estratégias de marketing que podem ser desenvolvidas ou não e com diferentes focos, são elas: segmentação de mercado; identificação do público-alvo; cobertura de mercado, que pode ser subdivididas em marketing indiferenciado, marketing diferenciado e marketing concentrado; de posicionamento; de participação de mercado; focadas no produto, as quais podem ser subdivididas em estratégias para novos produtos, estratégias focadas no *design* e estratégias focadas no ciclo de vida do produto; de inovação; focadas na forma de crescimento do negócio e estratégias focadas no atendimento.

Para a pesquisa realizada serão estudadas as estratégias focadas na identificação do público-alvo, estratégias de diferenciação e estratégias focadas no posicionamento. Cada uma dessas estratégias será melhor descrita a seguir.

2.2.1 Estratégias de identificação do público-alvo

A definição do público-alvo é um dos fatores de grande importância no planejamento estratégico de uma empresa, ajudando primordialmente na parte de marketing direcionando não só este setor como também o de vendas.

Público-alvo trata-se de um grupo específico de consumidores ou organizações que compartilham um perfil semelhante e por isso devem ser o foco das ações de marketing e vendas de uma empresa, uma vez que estão mais dispostos a adquirir os produtos/serviços que ela oferece (MAGALHÃES, 2017).

Quando a empresa passa a entender o que o seu público-alvo deseja/procura e qual a necessidade do mercado que ela está inserida fica mais fácil desenvolver os produtos e serviços que atinjam as expectativas e conseqüentemente tenham demanda.

Segundo Magalhães (2017), com uma boa definição de público-alvo é possível: melhorar a identidade e linguagem da empresa, identificar que tipo de conteúdo produzir, identificar quais os canais e eventos participar, saber quando e como oferecer promoções e identificar possíveis alterações e melhorias no produto.

Uma das ferramentas utilizadas para definição de público-alvo é a pesquisa, nela pode ser possível identificar: classe social, hábitos de consumo, preferências, faixa etária entre

outras variáveis. No entanto quanto maior for o número de variáveis analisadas na pesquisa mais assertiva será a definição do público-alvo e ainda as estratégias para chegar até ele. As pesquisas podem se aplicar de várias formas na gestão de marketing, dentre elas avaliar oportunidades de mercado, desenvolver opções de segmentação de mercado e compreender as atitudes de comportamento do consumidor.

Pela utilidade e alto número de informações que podem ser obtidas através das pesquisas muitas empresas internacionais a utilizam, como por exemplo a Accenture que é especialista em assuntos pouco estudados e a Samba Tech que através de pesquisas percebeu a oportunidade de investir no mercado de vídeos *online*.

Dentre os vários tipos de pesquisa existentes, destaca-se a pesquisa de mercado onde é feito um diagnóstico de uma situação a partir de um esforço planejado e organizado para a obtenção de novos conhecimentos de mercado, de modo que os riscos da tomada de decisão sejam minimizados (PINHEIRO *et al.*, 2011).

Malhotra (2001 *apud* ZAMBERLAN, 2008, p. 19) define pesquisa de mercado como “a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e seu uso visa a melhorar as tomadas de decisão relacionadas à identificação e solução de problemas”.

Conforme os autores através da ferramenta em questão o processo de tomada de decisão se torna menos arriscado, uma vez que será subsidiado em informações que a empresa adquiriu de acordo com suas necessidades.

A pesquisa de mercado é uma das grandes ferramentas para descobrir o público-alvo e traçar estratégias para chegar até ele, no entanto cabe à empresa definir os indicadores que deseja estudar no mercado e posteriormente traçar os objetivos estratégicos com o direcionamento dado pela pesquisa.

2.2.2 Estratégias de diferenciação

Ao investir na estratégia por diferenciação a empresa busca oferecer diferenciais para seus clientes através de atributos relacionados aos seus serviços/produtos. Para Kotler (2000, p. 308 *apud* ALVES *et al.*, 2009, p. 74) “Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência”, sendo

assim é necessário entender também o que a concorrência oferece e suas possíveis fragilidades.

Para trabalhar com essa estratégia é necessário que o produto/serviço seja considerado único no mercado, através de algum atributo. Quando alcançada a diferenciação possibilita a lealdade dos clientes, que só encontrarão determinado produto/serviço na empresa, e possível isolamento da concorrência.

Dentre as várias maneiras que uma empresa pode diferenciar sua marca, Kotler e Keller (2012) citam quatro formas. A primeira delas é a diferenciação baseada nos funcionários que acontece quando as empresas treinam bem os funcionários de modo a ter uma qualidade no atendimento superior a concorrência. Para tanto algumas empresas realizam intensos treinamentos com seus funcionários e posteriormente executam avaliações para identificar possíveis pontos de melhoria.

A segunda maneira acontece baseada no canal, essa forma de diferenciação ocorre quando a empresa busca formas alternativas de distribuir seu produto, de modo a facilitar e tornar mais agradável o acesso/compra do cliente.

Existe também a diferenciação baseada na imagem onde a empresa pode criar uma imagem específica que faça seu público-alvo se identificar com ela, satisfazendo assim suas necessidades sociais e psicológicas.

E por último, conforme Kotler, há a diferenciação baseada em serviços onde existem três níveis, o primeiro deles é a confiabilidade onde alguns fornecedores são mais confiantes com relação a prazos, entrega completa do pedido entre outros. No segundo nível tem-se a resiliência onde são melhores em lidar com urgências do cliente. O terceiro e último nível é a capacidade de inovação que acontece de acordo com a realidade de cada fornecedor.

Existem também as estratégias de diferenciação dos produtos e serviços. A diferenciação de produto pode acontecer em dois extremos, pouco ou muito variados, dentre os possíveis diferenciais tem-se: forma, características, customização, qualidade de conformidade, confiabilidade, durabilidade, facilidade de reparo, qualidade de desempenho e estilo, que visam agregar valor ao produto o tornando único através de algum atributo (KOTLER; KELLER, 2012).

O produto que se diferencia por **forma** possui atributos como tamanho, formato ou estruturas de alguma maneira diferente do que os produtos da concorrência. A diferenciação

por **características** ocorre quando algumas variáveis complementam a função básica do produto agregando valor a ele, para tanto é necessário que a empresa decida entre oferecer características customizadas a um preço elevado ou características padrão a um custo mais baixo. A **qualidade de desempenho** está relacionada ao nível que as características básicas do produto operam, segundo Kotler e Keller (2012, p. 371) “o fabricante deve projetar um nível que seja apropriado para o mercado-alvo e para o nível de desempenho dos concorrentes”. A diferenciação baseada em **qualidade de conformidade** ocorre quando o produto atende as especificações prometidas. Com relação a **durabilidade** ela está relacionada ao tempo de duração, o produto que se diferencia através dessa característica geralmente possui um adicional de preço.

Uma outra possibilidade é a diferenciação por **confiabilidade** que trás a ideia de um produto com qualidade e poucas probabilidades de quebrar ou apresentar outros tipos de defeito em determinado período. Relacionada a esta diferenciação tem-se a **facilidade de reparo**, que representa a facilidade de consertar um produto que apresenta mal funcionamento. A última possibilidade de diferenciação do produto está relacionada ao **estilo** que é a estética do produto e o que ele transmite ao cliente, quando bem desenvolvida essa característica se torna difícil de ser copiada, por outro lado produtos com estilo diferenciados não necessariamente apresentarão um desempenho superior.

Em alguns casos diferenciar o produto não é possível e o diferencial da empresa acontece através do serviço. Esta forma de diferenciação busca melhoria no serviço prestado, para tanto desenvolver características como: instalações, facilidade no pedido, orientação ao cliente, entrega, manutenção e reparo, e treinamento ao cliente. Cada meio de diferenciação será melhor descrito a seguir.

A **facilidade de pedido** é a facilidade que a empresa oferece para que o cliente faça seu pedido. A diferenciação pela **entrega** é referente a qualidade que o produto é entregue ao cliente, e envolve variáveis como velocidade, precisão e o meio que a entrega é feita. No que se refere a **instalação** é uma diferenciação trabalhada com produtos mais complexos e complicados de instalar. Uma outra possibilidade de se diferenciar através de serviços é o **orientação ao cliente**, que capacita o cliente a utilizar os equipamentos de forma mais completa e eficiente. Já a diferenciação por **treinamento ao cliente** ocorre de forma similar a anterior, porém nesta a empresa oferece todos os dados, sistemas de informações e serviços de consultoria ao comprador. Por último a diferenciação por **manutenção e reparo** oferece um

programa de atendimento com o intuito de auxiliar os clientes a manter o produto comprado em boas condições de funcionamento.

Os autores Neves *et al.* (2004) complementam essas estratégias com algumas outras, sendo elas: a diferenciação por preços onde a empresa diminui o preço no intuito de aumentar o volume de vendas, esta estratégia é geralmente utilizada com *commodities* onde o produto não possui nenhum diferencial; a diferenciação por *design* que busca diferenciação no desenho do produto, arquitetura interior e ambientes da empresa; e a diferenciação por qualidade que está relacionada às características dos produtos que o fazem melhor do que os da concorrência, como durabilidade e desempenho superior.

Uma consequência inevitável da estratégia de diferenciação é o aumento do preço que pode vir a prejudicar a empresa, para que isso não aconteça é necessário que o valor percebido pelo consumidor seja maior do que o custo que a empresa possui com a diferenciação, e cabe a empresa verificar a melhor forma de comunicar esse valor para o cliente de modo que ele aceite e valorize o produto/serviço mesmo que com um preço mais alto.

Um exemplo de empresa que utiliza esta estratégia é a Tok&Stok que possui produtos com *layouts* e cores diferenciados, o interior da loja possui corredores espaçosos, produtos bem expostos e ambientes sinalizados. Para Mattar (2011) o sucesso da Tok&Stok se deve aos seguintes fatores de diferenciação: terceirização industrial total, pronta entrega, praticidade, amplitude de linha e racionalização de custos. Com o intuito de se aproximar mais do seu público e facilitar as vendas a empresa implantou um sistema de *telemarketing* no qual é possível efetuar vendas por telefone, uma vez que o cliente possui todas as informações disponibilizadas sobre os produtos em encartes e no *site* da empresa.

2.2.3 Estratégias focadas no posicionamento

Inicialmente o posicionamento de mercado tem como propósito a determinação de critérios para o sucesso competitivo, ou seja, entender a necessidade de mercado, identificar forças e fraquezas da empresa e da concorrência e meios para atender melhor a expectativa do mercado do que a concorrência.

O posicionamento estratégico pode ser dividido de duas formas, a primeira delas é o posicionamento de mercado onde é estudada a segmentação e seleção do mercado alvo, já a

segunda remete ao posicionamento psicológico que envolve a identificação do produto na mente do consumidor. Nesta pesquisa será abordado o posicionamento de mercado.

Dentre as várias definições de posicionamento Ries e Trout. LePar e Parker (2002, p. 77 *apud* BRAVIN, 2009, p. 126) defendem que posicionamento é “mostrar como seu produto ou sua empresa se relacionam com os outros no mercado” ou ainda “o que a distingue dos seus concorrentes na mente dos consumidores”. Ou seja, conquistar um posicionamento envolve diferenciar-se da concorrência através de atributos que são considerados diferenciais pelo público-alvo.

Sobre isto, Margad (1976 *apud* OLIVEIRA e CAMPOMAR, 2007, p. 44) reafirma ao citar:

O posicionamento é mais do que slogans engenhosos e bem-sucedidas campanhas de comunicação [...] o verdadeiro posicionamento é o processo de distinguir uma empresa ou produto dos seus concorrentes em dimensões reais – valores corporativos e de produtos que são significativos para os consumidores – para tornar uma empresa ou produto preferida.

Para Kotler e Keller (2012, p. 265), “o posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo”, com o número cada vez maior de informações expostas diariamente a empresa precisa saber qual mensagem quer transmitir para assim comunica-la e manter-se na mente do consumidor.

Conforme citado por Bravin (2009, p. 126) “o posicionamento busca através de uma estratégia sistemática, encontrar uma janela, um espaço na mente do consumidor em que a marca possa se alojar de forma única”, não é necessário criar algo novo, mas sim adaptar as informações existentes e saber a imagem que a empresa busca passar para que esta fique na mente do cliente. Analogamente tem-se que o posicionamento é a etapa final de uma série de processos que visam conquistar o mercado e conseqüentemente os consumidores do segmento escolhido, sendo ainda um processo de conquista por um espaço na mente do consumidor através da diferenciação em relação a concorrência, classe de produtos, usuários entre outros (HONORATO, 2004).

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 295):

Para decidir o posicionamento é preciso determinar uma estrutura de referência, identificando o mercado-alvo e a concorrência relevante; identificar as associações

ideais com a marca no que diz respeito aos pontos de paridade e de diferença com base nessa estrutura de referência; e criar um mantra para a marca que resuma seu posicionamento e sua essência.

A estrutura de referência competitiva ajuda a identificar as empresas concorrentes e estas deverão ser analisadas cautelosamente. Quando o público-alvo é definido é possível também que a concorrência seja definida, caso tenham empresas que já trabalhem com ele.

Os pontos de diferença envolvem atributos que os clientes consideram únicos na empresa ou que não podem ser comparados a concorrência. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 298), “três critérios determinam se uma associação da marca pode funcionar realmente como um ponto de diferença — nível de desejo, capacidade de entrega e grau de diferenciação”. O primeiro critério afirma que é necessário que o cliente considere o produto relevante para suas necessidades. O segundo critério mostra que a empresa precisa transmitir a ideia de que o seu produto/serviço irá suprir as necessidades dos clientes. Já o último critério traz a ideia de que o cliente deve considerar a empresa como diferenciada e superior a concorrência.

Por sua vez, os pontos de paridades levam em consideração os atributos que não são necessariamente exclusivos da empresa, estes pontos são aqueles que a empresa precisa obter equivalência em relação a concorrência, e podem ser divididos em dois tipos: de categoria e de concorrência (KELLER; KOTLER, 2012). Os pontos de paridade por categoria são aqueles que o produto/serviço busca possuir para se encaixar em determinada categoria. Já os pontos de paridade de concorrência, se destinam a anular os pontos de diferença da concorrência, segundo Keller e Kotler (2012, p. 307):

Se a associação com a marca destinada a ser o ponto de diferença do concorrente for tão forte para essa marca quanto for para os concorrentes, e uma outra marca for capaz de criar uma outra associação, igualmente forte a segunda marca estará em uma posição competitiva superior.

Quando a marca consegue se igualar aos pontos que a concorrência está tentando se diferenciar anula esses possíveis pontos de diferenciação e busca vantagens em outras áreas que possa se desenvolver, contribuindo assim para o seu posicionamento.

O processo de posicionamento envolve uma série de etapas, sendo elas: segmentação de mercado, avaliação e seleção de segmentos de mercado, e estabelecimento de estratégias competitivas.

Como mencionado anteriormente, a segmentação do mercado é uma das tarefas iniciais do setor de marketing, uma vez que é necessário entender qual o público a empresa deseja atingir, como atingi-lo entre outras atividades. Para Toledo e Hemzo (1991, p. 6) “segmentar o mercado é identificar grupos de compradores com perfis distintos, que reagem diferentemente aos esforços de marketing da empresa”.

A segmentação ajudará a empresa a definir o seu público-alvo, embasando as estratégias de marketing de maneira mais eficaz e qual a melhor maneira de se comunicar com ele. O processo de segmentação ocorre em quatro etapas, sendo elas: escolha dos critérios de segmentação, descrição das características de cada segmento, escolha do (s) segmentos (s) e definição de políticas de marketing para cada segmento selecionado.

A etapa de avaliação e seleção de segmento de mercado tem o objetivo de direcionar a empresa na escolha dos segmentos que ela terá como alvo das suas ações estratégicas de marketing. A partir desta avaliação serão encontrados os segmentos mais atrativos, que ela poderá atender com eficácia, assim como os segmentos que não serão possíveis serem explorados.

Um segmento pode ser considerado atrativo quando possui um alto potencial de vendas e conseqüentemente de lucros, e ainda que a empresa possua vantagens competitivas perante a concorrência. Além do mais é necessário levar em consideração se a empresa terá habilidades, competência e recursos para alcançar o sucesso no segmento a ser escolhido. Segundo Keller e Kotler (2012) para que essa segmentação ocorra de maneira assertiva alguns critérios devem ser atendidos, a saber: tamanho, poder de compra e as características dos segmentos devem ser passíveis de mensuração; o segmento deve ser grande e rentável o suficiente para ser atendido; deve ser possível alcançar e atender o segmento; deve ser possível desenvolver programas efetivos para atrair e atender aos segmentos; por último cada segmento possui seus diferenciais e respondem de forma diferente aos itens do *mix* de marketing.

A última etapa, a estratégia competitiva, deve ser baseada em pontos fortes e fracos do negócio e também da concorrência, assim como no estabelecimento de uma oferta diferenciada de modo que a empresa se sobressaia sobre seus concorrentes. Este processo estratégico tem como objetivo a orientação do pensamento da liderança da empresa, as práticas adotadas em momentos de mudança e, sobretudo, a efetiva geração de estratégias (OLIVEIRA *et al*, 2012).

Para analisar os pontos fortes e fracos a empresa pode escolher uma ferramenta que mais se adequa a sua realidade e definir indicadores que deseje avaliar e comparar, com relação a outras empresas, alguns dos indicadores utilizados são: participação no mercado, qualidade da gerência, fatores tecnológicos, imagem da empresa, posição de custo entre outros. A partir da comparação a empresa poderá entender melhor seus pontos de potencialidades e vulnerabilidades perante a concorrência e poderá traçar estratégias mais direcionadas.

Já a oferta diferenciada busca elementos nos quais a empresa possa se diferenciar e satisfazer melhor o cliente não sendo necessário mudar algo para isto. Essa diferenciação pode acontecer através de: resposta rápida a dúvidas e problemas, meios de entrega, garantia estendida, políticas facilitadas para troca e devolução, mais e melhores condições de pagamento entre outros.

Com a combinação destes dois elementos, estabelecimento de pontos fortes e fracos e oferta diferenciada, a empresa definirá sua estratégia de comunicação com uma mensagem que possua as expectativas, necessidades e desejos dos consumidores, e ainda sua capacidade em atendê-los (TOLEDO; HEMZO, 1991).

A estratégia competitiva pode ser dividida em três níveis: corporativas, de negócios e funcionais. A estratégia competitiva funcional está relacionada a departamentalização da empresa (marketing, finanças, recursos humanos e operações), elas devem estar alinhadas a estratégia genérica adotada pela empresa e ainda ao posicionamento desejado em relação ao ambiente de negócio e aos recursos competitivos que são utilizados face aos concorrentes (OLIVEIRA *et al*, 2012). As estratégias de negócio, que são definidas por Porter, já foram descritas ao longo do texto. Já a estratégia corporativa compreende a abrangência das decisões estratégicas que a compõem, entre as quais determinar o rumo e os objetivos da organização (CAMARGOS; DIAS, 2003).

2.2.3.1 Desenvolvimento do posicionamento

Para os autores Curchill e Peter (2000, p. 23 *apud* BRAVIN, 2009) o posicionamento pode ser de vários tipos e contemplar inúmeras dimensões, sendo elas: **o atributo, que utiliza alguma característica do produto como base**; o benefício que utiliza algum benefício que o produto ofereça melhor que a concorrência; a dimensão da concorrente que mostra como o produto é melhor do que o concorrente; **o preço que foca no valor do produto e se ele**

oferece uma melhor relação custo-benefício do que o concorrente; a classe de produto foca no fato que o produto da empresa é melhor do que qualquer outro da categoria; a qualidade foca na possível qualidade superior e ressalta aspectos que comprovem isto; o uso ou aplicação que atribui um uso específico como sendo o melhor entre todos do produto e a dimensão do usuário que associa o produto a um determinado tipo de usuário.

Existem inúmeras formas de uma empresa diferenciar-se, a ilustração a seguir de Hooley, Saunders e Piercy (2005, p 428 *apud* BRAVIN, 2009, p. 128), mostra seis dimensões pelas quais uma empresa pode vir a se diferenciar:

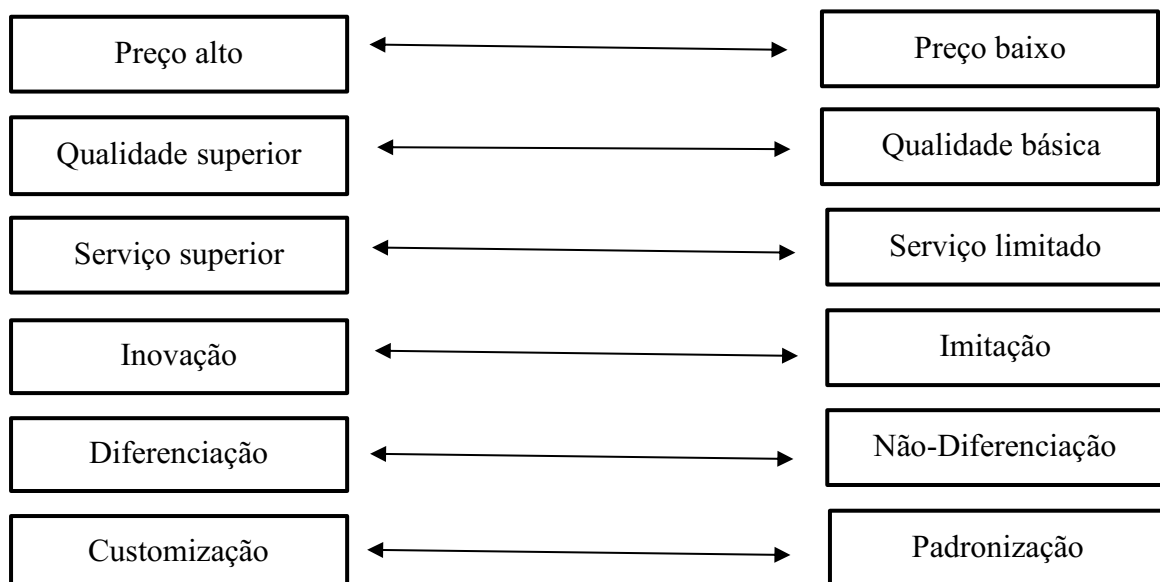


Figura 2: Dimensões básicas para o posicionamento

Adaptada de: HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, Jonh A., PIERCY, Nigel F. *Estratégias de marketing e posicionamento competitivo*. 3 ed. São Paulo: Pearson 2005, p. 428.

Conforme os autores, cada uma dessas dimensões proporciona implicações e deve estar alinhada com a estratégia escolhida pela empresa. No posicionamento por preço há um controle intenso dos custos, para que sejam menores do que o da concorrência. Envolve uma preocupação constante com redução de despesas e um segmento de clientes sensíveis a preço, onde a variação deste pode implicar na perda de clientes.

No posicionamento por qualidade é necessário que a empresa tenha a estrutura necessária para oferecer qualidade nos seus serviços que garanta esse diferencial, além disso é necessário que a empresa desenvolva critérios e controles de qualidade que atendam às

exigências do mercado. Em contrapartida é necessário que a empresa possua clientes que estejam dispostos a pagar pelo padrão de qualidade, ou seja, clientes menos sensíveis a preço.

O posicionamento por inovação envolve a capacidade que a empresa tem de oferecer produtos/serviços ao mercado saindo a frente da concorrência. Para que isto aconteça é necessário que a empresa invista em melhoria contínua, identifique com agilidade as oportunidades de mercado sejam elas de mudança total ou apenas de incrementação.

O posicionamento por serviço baseia-se na ideia da oferta de um serviço superior ou um serviço que foi desenvolvido especificamente para atender as necessidades do mercado-alvo, a empresa deve procurar entender o mercado e o cliente identificando assim qual o tipo de serviço deve ser oferecido e como deve ser oferecido de modo que seja superior ao da concorrência. No entanto, para que o serviço da empresa seja tido como superior é necessário que alguns indicadores estejam alinhados, tais como motivação dos funcionários e qualificação dos mesmos

No posicionamento por diferenciação de benefícios busca-se identificar o benefício que cada segmento, dentro do mercado-alvo, necessita e então oferecê-lo desde que o segmento seja economicamente viável.

O posicionamento customizado oferece produtos customizados para atender as exigências/expectativas de clientes individuais. O custo para esse tipo de produto/serviço precisa ser proporcional ao que o cliente deseja pagar.

Alinhada a estratégia da empresa ela vai decidir qual posicionamento mais se adequa a sua realidade, e conseqüentemente a dimensão, de modo a atender suas necessidades.

2.2.3.2 Posicionamento estratégico no varejo

O varejo é um dos setores mais importantes do mercado, o qual movimentava significativamente a economia, é composto por milhões de lojistas dos mais variados segmentos que atendem as mais diversas necessidades. Este fenômeno é confirmado por Levy e Weitz (2000, p. 28) quando afirmam “o varejo é uma instituição econômica significativa e um grande negócio em nossa sociedade”.

Segundo Coughlan (2002 *apud* ZAMBERLAN *et al.*, 2009 p. 64) “o varejo consiste nas atividades envolvidas na venda de bens e serviços para consumo pessoal para consumidores finais”. Diferente do setor industrial o setor varejista está mais próximo do

consumidor final e por isso tem maior facilidade para detectar tendências e possíveis mudanças.

Conforme Keller e Kotler (2012, p. 482) “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”. O setor possui uma grande variedade de lojas em todos os segmentos e dentro de cada um as empresas precisam se posicionar de modo a se destacar perante a concorrência.

O posicionamento estratégico no setor varejista apresenta inúmeras dificuldades por ser extremamente dinâmico e sensível ao ambiente. Além destes, outros dois fatores dificultam significativamente o posicionamento: grande diversidade nas expectativas de valores dos consumidores, pelo lado da demanda; e grande diversidade nos tipos e formas de varejo, pelo lado da oferta (CRISPIN; MICIOTI, 2008).

No caso da diversidade nas expectativas de valores dos consumidores o processo de posicionamento inicia-se com a definição do valor que a empresa deseja entregar ao seu público-alvo. No entanto, existem diferentes expectativas de valor por diferentes tipos de consumidor, o valor pode ser entendido como os benefícios recebido mediante aos custos incorridos, na visão dos consumidores.

Segundo Davidson (1988, p. 4 *apud* CRISPIN; MICIOTI, p. 3, 2008) os benefícios podem ser percebidos através de três funções clássicas, sendo elas: criar sortimento de produtos e serviços que antecipem e atendam os desejos dos consumidores; oferecer produtos e serviços em quantidade suficientemente pequena para o consumo individual e das famílias, prover valor com base na conveniência de tempo de abertura e de localização da loja, sortimento e qualidade do serviço, disponibilidade e qualidade das informações, além de preços competitivos. Já com relação aos custos é necessário considerar além do custo monetário outros tipos de custo tais como tempo, dificuldade de troca, qualidade do atendimento, ambiente da loja entre outros, ou seja, fatores ligados ao lado emocional do cliente que podem fazer a diferença.

Para os casos de diversidade nos tipos e formas do varejo conforme acontece a expansão na oferta de produtos e serviços acontece também a inovação nos canais de venda. O comércio varejista pode também ser segmentado sendo dividido em lojista e não-lojista. O lojista é aquele que possui loja física como supermercados, armazéns, bares entre outros, já os não-lojistas não necessitam necessariamente de uma loja para existir, são exemplos venda direta e telemarketing.

Com a constante evolução que o varejo vem passando o posicionamento e sua correta implementação ganhou ainda mais importância, dois grandes fatores caracterizam esta mudança: grande mudança na composição institucional do varejo brasileiro e elevado índice de mortalidade de cadeias e instituições varejistas (CRISPIM; MICIOTI, 2008). Estes fatores levam as empresas a buscar se posicionar de forma mais planejada e inteligente no mercado.

No setor varejista algumas importantes decisões são tomadas na área do marketing, são elas: mercado-alvo, canais de distribuição, sortimento de produtos, *procurement*, preço, serviços e atmosfera da loja, atividades e experiências dentro da loja, comunicação e localização (KOTLER; KELLER, 2012).

A decisão sobre mercado-alvo é de fundamental importância pois sem esta definição não é possível definir a variedade de produtos, propaganda, preço e outras variáveis importantes para o funcionamento do negócio. Já a decisão sobre o canal de distribuição envolve os meios que a empresa utilizará para que o produto chegue até o público pretendido. O sortimento de produtos deve estar diretamente ligado a expectativa de compra do mercado-alvo. As decisões de *procurement* são referentes às fontes de suprimentos que a empresa terá e os critérios e práticas para compras.

Para as decisões relacionadas a preço é necessário levar em consideração todas as decisões anteriores, uma vez que este é um fator de grande importância para o posicionamento da empresa, diversas estratégias podem ser montadas a partir do preço dependendo da intenção da empresa. A decisão referente a serviço está relacionada ao *mix* de serviços e como ele será oferecido, ou seja, serviços de pré-compra, serviços de pós-compra e serviços auxiliares. A atmosfera de loja envolve decisões sobre *layout* e outras formas de organização, “fatores como a arrumação e ambientação, combinadas com variedade e volume das mercadorias expostas, quando trabalhados adequadamente, podem transmitir uma imagem atrativa de preço e despertar sensações de bem-estar” (PARENTE *et al.*, 2007, p.8).

As decisões sobre atividades e experiência na loja buscam meios de oferecer uma experiência de compra melhor para o consumidor. Por sua vez, as decisões referentes a comunicação envolvem os meios que a empresa utilizará para atrair clientes e consequentemente compras para a loja.

A localização é uma das mais importantes decisões, uma vez que será um dos fatores que gerarão a visibilidade da empresa. A este respeito, Parente (2000, p. 326 *apud* PARENTE *et al.*, 2007, p. 6) afirma que “ao concentrar atividades em uma região, o varejista torna-se

mais sintonizado com as preferências do mercado dessa área e, assim, consegue atender mais plenamente às necessidades desses segmentos de consumidores”.

Sendo assim, são necessários diversos estudos para que cada decisão seja tomada da forma mais assertiva possível.

3. METODOLOGIA

Este capítulo busca mostrar os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Deste modo, é necessário demonstrar a característica da pesquisa, onde ela foi realizada, o tipo de instrumento que foi utilizado, como os dados foram coletados e os procedimentos de análise.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Desde seus primórdios as definições de conhecimento e ciências são consideradas similares. A ciência é uma das formas de conhecimento que apresenta definições sobre os mais variados fenômenos, dentre as várias classificações que se pode ter destacam-se a formal e a empírica. A ciência formal trata de entidades ideais e suas relações, e ainda fatos e processos. Já a ciência empírica pode ser dividida em natural e social (Gil, 2008). Independente do tipo, o homem sempre buscou por conhecimento e através da sua constante busca as mais diversas descobertas foram feitas ao longo do tempo.

Dentre as várias formas de conhecimento, tem-se a pesquisa. Segundo Vergara (1990), a pesquisa pode se classificar com relação aos tipos levando em consideração seus meios (pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso) e seus fins (exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista).

Com relação aos meios, a presente pesquisa se caracteriza como pesquisa de campo, onde acontece uma investigação empírica no local que acontece o episódio, ou que dispõe de elementos para explicá-lo (Vergara, 1990). A pesquisa se classifica também como estudo de caso, que é um estudo limitado a uma ou poucas unidades, estas podendo ser pessoas, famílias, empresas, órgãos públicos entre outros. Na presente pesquisa o estudo se limitou a estudar apenas uma área da empresa.

Quanto aos seus fins, a pesquisa se caracteriza como exploratória, neste tipo de pesquisa é feito um estudo onde há pouco conhecimento prévio sobre o tema. Segundo Gil (1990, p. 27):

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Sua classificação deste modo justifica-se pois não há conhecimento desse tipo de estudo na cidade, logo se faz necessário um estudo mais aprofundado sobre o tema para entender como as estratégias de marketing colaboram para que a empresa possa obter algum tipo de destaque no mercado.

A pesquisa pode ser classificada também como qualitativa, a qual os dados recebem tratamento interpretativo, com interferência da subjetividade do pesquisador, e conseqüentemente uma abordagem mais reflexiva (Alyrio, 2009). Para que esse estudo fosse possível, foram coletados dados diretamente com o proprietário do negócio, logo esses dados se caracterizam como primários, uma vez que foram coletados pela primeira vez, na sua forma original, por meio de observação, levantamento ou experimento controlado, visando algum tipo de estudo de pesquisa (Magalhães, 2016). A partir dos dados coletados e estudos bibliográficos realizados foi realizada a análise de conteúdo, no caso da pesquisa qualitativa esta análise ocorre principalmente através da comparação. Os dados obtidos, por sua vez, podem ser comparados com modelos já definidos, com dados de outras pesquisas, com a base teórica utilizada e também com os próprios dados. Esta comparação possibilita estabelecer as categorias, definir sua amplitude, detalhar o conteúdo de cada categoria e testar as hipóteses (GIL, 2008).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A fonte de dados para realização do estudo foi a empresa varejista TL Modas, localizada na cidade de Campina Grande – PB, representada por seu gestor Thiago Lucenna. Atualmente a empresa está localizada no centro da cidade e conta com três funcionárias, além do dono que está sempre em loja e também colabora para a operacionalização da mesma. A empresa trabalha com roupas para o público jovem feminino e busca sempre oferecer novidades de forma antecipada a seus concorrentes.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido a partir das estratégias de marketing explanadas neste estudo em consonância com os objetivos específicos do trabalho. O que resultou na criação de um roteiro de entrevista para que os dados fossem coletados.

Este roteiro foi de fundamental importância para os resultados obtidos, pois do contrário a entrevista não atenderia de forma específica os objetivos do estudo.

3.4 COLETA DE DADOS

A entrevista foi marcada via *WhatsApp* realizada no dia 16 de Junho em um local a escolha do entrevistado. Toda a entrevista, através da permissão do entrevistado, foi gravada através do gravador de áudio do celular e durou aproximadamente uma hora. Após isto, todos os dados obtidos foram transcritos de forma literal e submetidos a análise de conteúdo, relacionando a teoria aos aspectos percebido nas respostas.

3.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo dividiu-se em duas etapas. A primeira delas foi a pesquisa bibliográfica, Alyrio (2009, p. 80) a define da seguinte forma: “A pesquisa bibliográfica é o passo inicial na construção efetiva do processo de investigação, após a escolha de um assunto é necessário fazer uma revisão bibliográfica do tema apontado”. Deste modo, após escolher um tema é necessário uma leitura aprofundada, identificando as diferentes perspectivas sobre o assunto. Gil (2008, p. 50) afirma que “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científico”.

A segunda etapa aconteceu através da coleta de dados, que se deu por meio de uma entrevista em profundidade usando como base um roteiro semiestruturado, inicialmente contendo 28 perguntas relacionadas ao tema. Segundo Legard, Keegan e Ward (2003 *apud* FONSECA *et al.* 2017, p 7), “a entrevista em profundidade possui uma estrutura flexível, permitindo que os temas sejam abordados na ordem mais adequada para o entrevistado e que as respostas sejam exploradas para alcançar profundidade”.

3.6 TÉCNICA DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a análise de dados se deu mediante sua ligação com conhecimentos disponíveis, derivados principalmente de teorias. Para tanto é indispensável uma fundamentação teórica bem estruturada.

Para a interpretação de resultados, segundo Gil (2008, p. 178) “o pesquisador precisa ir além da leitura dos dados, com vistas a integrá-los num universo mais amplo em que poderão ter algum sentido”. Deste modo, foi necessário utilizar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da pesquisa e relacionar aos dados obtidos com a realização da entrevista, com o intuito de obter a análise da forma mais completa possível.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção mostra os resultados da coleta de dados juntamente com sua análise. Como forma de familiarizar o leitor é apresentado um resumo da história da empresa, em seguida as análises a respeito das estratégias utilizada.

4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

Dentre os vários trabalhos que teve ao longo da sua vida em um deles, o então empresário Thiago Lucena, tinha o constante contato com mulheres. E eram constantes os comentários sobre roupas e algumas falhas que as lojas da cidade possuíam, a partir dessa vivência ele identificou uma oportunidade de mercado.

Tempos depois ele começou a trabalhar para seu irmão em uma loja de roupas em Sergipe, com o decorrer do tempo, a partir das observações feitas no negócio do irmão, ele constatou que aquele se tratava de um excelente setor para trabalhar pois a loja possuía uma alta margem de lucro além de um excelente capital de giro. Com essa percepção e visando abrir um negócio ele resolveu pedir ao seu irmão para que a partir de determinada data não pagasse seu salário em dinheiro, mas sim em mercadoria.

Quando tinha mercadoria suficiente Thiago resolveu abrir sua primeira loja na feira de Ingá-PB, que por ser uma feira tinha um excelente movimento, porém ele fazia o acompanhamento a distância pois precisava continuar trabalhando para seu irmão e juntar mais mercadoria. Com o decorrer do tempo e com a boa performance da nova loja o empresário pediu demissão do seu emprego em Sergipe e voltou para a Paraíba com o intuito de acompanhar seu negócio de perto, no entanto pouco tempo depois por problemas de gestão e falta de análise prévia (concorrência, pouca mercadoria, baixa no movimento entre outros) a loja foi a falência.

Mesmo com o fracasso do seu empreendimento em Ingá o empresário não desistiu e optou pela venda porta-a-porta, ou seja, venda direta, no seu próprio carro, mas pela possível desconfiança em ter um homem vendendo roupas femininas ele decidiu convidar suas amigas a ajudarem nessa modalidade de venda para ficar mais próximo do seu público.

Quando possuía dinheiro suficiente Thiago reabriu sua loja física agora em Campina Grande próximo ao Terminal de Integração, com as atividades dando cada dia mais certo e o lucro aumentando ele optou por abrir uma segunda loja no Centro da cidade com espaço maior e mais organizado. Por centralizar todas as atividades de gestão, optou por fechar a loja

do Terminal de Integração e permanecer apenas com a do Centro pois esta estava dando um maior retorno financeiro.

4.2 AS ATIVIDADES DE MARKETING DA EMPRESA

As atividades de marketing da empresa iniciaram quando o empresário Thiago, através de sua vivência, percebeu que este se tratava de um mercado muito lucrativo e promissor, uma vez que o preço de custo das peças era baixíssimo e era possível vender com uma boa margem de lucro, além disso durante um dos seus trabalhos ele observou que o público feminino sempre reclamava de alguns pontos chave nas lojas de roupa da cidade. A partir disto a análise de mercado, mesmo que de forma empírica foi sendo feita.

Todas as atividades da empresa são centradas no dono e conseqüentemente a área de marketing também, com base em observações na concorrência e em alguns outros fatores do mercado ele vai estruturando com o que julga necessário para se sobressair.

Com a evolução das mídias digitais é comum que a divulgação das empresas ocorra principalmente através delas. Nas redes sociais como *Instagram* e *Facebook* é cada vez mais comum ver perfis de lojas, que utilizam este meio como forma rápida de divulgação e meio instantâneo de interação.

Segundo Peçanha (2013 *apud* FONSECA *et al.* 2017), dentre as inúmeras vantagens que este meio oferece está a facilidade de comunicação e interação entre empresa e consumidor, as quais podem ocorrer instantaneamente, dessa forma a solução de possíveis problemas se torna mais fácil. Estas redes servem não só para demonstrar o produto, mas também para vendê-lo de forma mais cômoda. O empresário Thiago Lucena julga as redes sociais como sendo o instrumento de maior divulgação hoje em dia ao falar:

Ninguém tem uma televisão no bolso para eu investir em publicidade voltada para esse tipo de mídia que é cara e não tem tanta visibilidade pois poucas pessoas param para assistir televisão, mas todo mundo hoje em dia tem um celular e está conectado nas redes sociais o tempo todo, logo faz mais sentido investir nesse tipo de mídia, além de ser mais barato.

Ao utilizar este meio o empresário julga o marketing da sua empresa estratégico, pois, segundo ele, acompanha uma das tendências do mercado. Através deste meio Thiago consegue também fazer algumas pesquisas de satisfação sobre o atendimento, por exemplo, que lhe dão alguns direcionamentos.

Uma das possibilidades que as redes sociais oferecem são os *digital influencer* que nada mais são do que pessoas que trabalham e são capazes de influenciar seus seguidores,

com o intuito de promover marcas, produtos, empresas e pessoas. Para Santos *et al.* (2016, p.8 *apud* FONSECA *et al.*, 2017) esses influenciadores são pessoas que saíram do anonimato e tornaram-se famosos nas redes sociais consolidando seus nomes se tornando referência quando o assunto é divulgação.

O empresário reconhece a importância deste tipo de profissional para seu negócio, uma vez que através deles a empresa tem de fato um maior alcance, visibilidade e as vendas aumentam quando há a divulgação. No entanto, segundo o empresário, trabalhar com esse tipo de profissional é muito complicado pois apresenta inúmeras variáveis que dificultam significativamente o trabalho.

Uma outra possibilidade que as redes sociais oferecem são os anúncios, através deles é possível promover as publicações escolhendo também o raio de alcance. Com essa ferramenta Thiago afirmou atingir um público considerável de outras cidades, que vêm as peças nas redes sociais e quando surge a oportunidade as procuram na loja física.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

Identificar o público-alvo é uma das atividades iniciais da empresa, pois a partir disso terá alguns direcionamentos necessários para sua estratégia, como por exemplo: identificar o tipo de conteúdo que deve ser produzido, como se comunicar com seu público, identificar melhoria do produto entre outros.

Boa parte das empresas utiliza algumas ferramentas para essa identificação, no entanto isto não aconteceu com Thiago. No caso dele a vivência que tinha com o público-alvo fez com que ele enxergasse uma oportunidade de mercado e posteriormente montasse sua empresa. Sobre esta experiência ele afirma:

Os estudos e conhecimentos necessários foram adquiridos quando comecei a trabalhar no setor, mas com intuito de aperfeiçoar o serviço e entender cada vez melhor esse público algumas pesquisas de satisfação são feitas através das redes sociais e ainda caixa de sugestões na loja, que são de fundamental importância pois em geral as clientes são sinceras e através disto analisamos onde podemos melhorar e onde somos bons.

No entanto, as pesquisas feitas nas redes sociais são de extrema superficialidade pois abordam poucas variáveis e não são feitas de forma planejada, são enquetes realizadas no *Instagram* com uma determinada peça para saber a respeito da aceitação da mesma, ou ainda se o público deseja promoções. De modo geral elas têm mais o objetivo de obter interação com seu público do que avaliar oportunidades de mercado, desenvolver opções de

segmentação e compreender as atitudes de comportamento do consumidor, que são os reais objetivos de uma pesquisa.

Mesmo sem nenhuma pesquisa estruturada, ao longo da sua vida e dos seus trabalhos o empresário observou que as mulheres sempre reclamavam das lojas da cidade, principalmente do preço e do atendimento. A partir disto surgiu o interesse por esse público, e quando teve a oportunidade abriu sua loja voltada para ele. Sobre a classe social escolhida, Thiago fala: “mulheres jovens da classe C e D, são clientes mais fáceis de trabalhar em sua maioria pagam a vista, ou pagam em poucas parcelas, no entanto também tenho peças mais arrumadas que também podem atender a classe B”.

Como citado ao longo do texto, um segmento pode ser considerado atrativo quando possui um alto potencial de vendas e conseqüentemente de lucros, neste aspecto o empresário considera que as estratégias utilizadas pela empresa e a sua segmentação são assertivas, pois segundo ele o volume de vendas e o público alcançado possuem números significativos.

4.4 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

Com o mercado cada vez mais acirrado, possuir diferenciais é uma das maneiras de se sobressair, e estes serão desenvolvidos de acordo com a realidade da empresa e o que ela pode oferecer. Kotler e Keller (2012) citam quatro formas de diferenciação, mas conforme analisado durante a entrevista a empresa utiliza apenas três formas sendo elas: a diferenciação baseada nos funcionários, que acontece quando as empresas treinam bem os funcionários, a diferenciação baseada na imagem onde a empresa busca criar uma imagem específica que faça seu público-alvo se identificar com ela, a terceira forma acontece através do canal que busca formas alternativas de distribuir o produto.

Através do diferencial baseado nos funcionários, a empresa busca satisfazer bem o cliente com um atendimento de qualidade, e este foi um dos pontos que Thiago, enquanto ainda não era empresário observou como grande falha das lojas da cidade. Ao abrir sua loja esse foi um dos principais aspectos trabalhados com seus colaboradores, inicialmente além do bom atendimento ele buscava também oferecer algo como chocolates anexados aos cartões da loja, segundo ele os clientes ficavam satisfeitos com a prática, uma vez que esta é pouquíssimo adotada na cidade, e assim os cartões de visita iam se espalhando ajudando também na divulgação.

Ainda sobre o atendimento, como este foi um dos pontos recorrentes de reclamação do público-alvo o empresário busca um constante aperfeiçoamento. Ao serem admitidos, os

funcionários têm seu primeiro treinamento no SEBRAE, algumas oportunidades também surgem na Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e sempre que possível Thiago ia procurando encaixar os seus colaboradores. O último treinamento recebido é baseado em aspectos que ele observa quando está em loja e ainda em vídeos da plataforma *youtube*, a partir dessa prática é possível elaborar um treinamento mais direcionado. Sobre esse aspecto o empresário lembra que: “produtos e ambiente de loja, de boa qualidade, qualquer um pode conseguir, mas atendimento é uma coisa única”.

Porém, o que o empresário menciona não é suficiente, uma vez que, não é possível verificar se o objetivo dos treinamentos está sendo atingido. Uma possível forma de verificar se os treinamentos estão dando resultados positivos seria a metodologia de cliente oculto. Através desse tipo de pesquisa, geralmente prestada por consultorias, é possível verificar variáveis pré-determinadas pelo contratante, que geralmente são os aspectos trabalhados com os funcionários, e por meio desse serviço ele vai verificar se o treinamento está sendo efetivo ou não. Para Englert (2011), a técnica de cliente oculto ocorre através da vivência do processo de compra ou experimentação do serviço simulado, onde um profissional treinado e preparado se passa por um cliente, observando e avaliando um atendimento. Após todo o processo do serviço, são gerados relatórios com sugestões de melhoria e pontos fortes que podem ser potencializados.

Com relação a diferenciação baseada na imagem, alinhada a expectativa do público-alvo, a empresa busca transmitir a ideia de que seus preços são justos e que é possível se vestir bem gastando pouco. Para ajudar na ideia do preço justo, por exemplo, sempre que concebível é mostrado ao cliente as taxas que incidem quando ele utiliza cartão de crédito.

No que se refere a diferenciação baseada no canal, através do seu perfil comercial no *Instagram* a empresa realiza vendas e oferece a possibilidade de fazer entregas, ampliando assim o acesso dos clientes aos seus produtos.

A quarta estratégia de diferenciação definida por Kotler e Keller (2012) é baseada em serviços que definem alguns níveis para que seja alcançada. No entanto, como a escolha dos fornecedores é passível de mudança conforme a necessidade ou o preço, essa estratégia não pode ser alcançada. O que pode ser colocado como uma das grandes falhas da empresa, pois trabalhar com fornecedores fixos e de confiança pode garantir um reabastecimento mais ágil, garantir o recebimento de mercadorias em épocas de escassez de produtos, receber informações sobre novos produtos, produtos mais vendidos, atividades da concorrência, preços no mercado e níveis gerais de estoque (CLARO; CLARO, 2004).

Existe ainda a possibilidade da empresa se diferenciar através dos produtos ou do serviço. A diferenciação por produto pode acontecer através das seguintes variáveis: forma, características, customização, qualidade de conformidade, confiabilidade, durabilidade, facilidade de reparo, qualidade de desempenho e estilo.

Na empresa estudada, foi possível verificar que ela utiliza a estratégia de diferenciação de **qualidade de desempenho**, uma vez que seus produtos possuem características que satisfazem as necessidades do público-alvo e estão em nível competitivo com a concorrência. Outra estratégia utilizada é a **qualidade de conformidade**, pois os produtos atingem sua especificidade de vestir o cliente bem de acordo com a sua escolha. Devido ao tipo de produto que a empresa trabalha, a estratégia de **facilidade de reparo** também foi desenvolvida através de serviços de uma costureira contratada que realiza reparos nas peças de forma gratuita para o cliente. A diferenciação por **características** é trabalhada de forma padrão pela empresa, de modo que não aumente o valor dos seus produtos.

Conforme as características da loja ela pode desenvolver a diferenciação por confiabilidade adquirindo peças com pouca probabilidade de apresentar defeitos. As diferenciações por forma e por estilo não são possíveis, pois é comum que todo o setor acompanhe as tendências e as peças sejam relativamente parecidas conforme dita o mercado da moda.

A empresa pode se diferenciar também através dos serviços, esta forma de diferenciação busca melhoria no serviço prestado, para podem ser desenvolvidas características como: instalações, facilidade no pedido, orientação ao cliente, entrega, manutenção e reparo, e treinamento ao cliente.

A partir dos dados coletados é possível perceber que a empresa utiliza a estratégia de **facilidade de pedido**, uma vez que as peças podem ser pedidas pelo *Instagram* e entregues na casa da cliente. Ligada a essa estratégia a empresa desenvolve também a diferenciação pela **entrega**, uma vez que, os produtos são entregues de forma precisa e ágil. Uma outra estratégia utilizada é a de **manutenção e reparo**, onde a empresa oferece em forma de serviço a possibilidade de ajustes por uma costureira, contratada pela loja, que em um determinado período de tempo após a compra se a peça for danificada ou o cliente tiver problemas com o tamanho pode retornar com a peça a loja que ela será consertada de forma totalmente gratuita, o que gera satisfação por parte do cliente e a empresa transmite credibilidade ao oferecer esse tipo de garantia.

Sobre satisfação, Somasundaram (1993, p. 216 *apud* SOUSA, 2011, p. 15) afirma: “ A relação entre a satisfação do consumidor e as suas intenções de recompra pode ser resumida através da seguinte afirmação: ‘quanto maior for a satisfação do cliente, maior será a probabilidade de recomprar o produto’”.

As estratégias de instalação, orientação ao cliente e treinamento ao cliente não precisam ser desenvolvidas pois os produtos que a empresa trabalha são de fácil uso.

Conforme Neves *et al.* (2004), algumas outras estratégias podem ser desenvolvidas sendo elas: diferenciação por preços, diferenciação por *design* e diferenciação por qualidade. No caso da TL Modas apenas a diferenciação por preço é desenvolvida, pois o produto não possui nenhum diferencial e a intenção do empresário é aumentar o volume de vendas de modo a adquirir capital de forma rápida. As demais diferenciações não são possíveis porque a empresa trabalha com produtos similares aos da concorrência.

De modo geral no que tange a estratégia por diferenciação, a empresa pode trabalhar melhor nos aspectos que se diferencia realizando pesquisas com seu público para entender se o que está fazendo é de fato o esperado.

4.5 ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

Como já citado ao longo do texto, o posicionamento busca a determinação de critérios para o sucesso competitivo, entendendo as necessidades de mercado, identificando forças e fraquezas da empresa e da concorrência, e meios para atender melhor a expectativa do mercado do que a concorrência.

Para fazer a análise da concorrência Thiago agenda um dia na semana para ir na rua onde está a maior concentração de lojas de roupas e analisar alguns pontos como: preço, produtos e atendimento. A partir da análise, planos de ação são estruturados para que a empresa não fique em um nível inferior a concorrência.

Com esta análise é possível identificar também os possíveis pontos de paridade e de diferenciação da empresa. Como ponto de paridade o empresário destaca os produtos que vêm de mesmos fornecedores, os pontos de paridade são aqueles que anulam os pontos de diferença da concorrência quando a empresa se iguala a eles. Logo ele precisa se destacar através dos seus serviços que é buscado pela empresa, e destaca o atendimento como sendo o principal ponto de diferenciação do seu negócio, que está em constante avaliação por ele.

No entanto, conforme estudado, para ser considerado um ponto de diferenciação o atributo precisa atender a três critérios, sendo eles: nível de desejo, capacidade de entrega e

grau de diferenciação. Para ter a certeza que o atributo atende a tais critérios o ideal seria fazer uma pesquisa de satisfação mais assertiva no que concerne ao atendimento, levando em consideração critérios como satisfação do cliente, nível de diferencial em relação a concorrência entre outras variáveis que possam dar mais certeza e auxiliar nas possíveis melhorias. O empresário já realiza algumas pesquisas nas redes sociais, mas com poucas variáveis e com número de respondentes incertos.

Ainda com relação a concorrência, a empresa pode realizar outras pesquisas com teor comparativo que traga como resultados pontos fortes e fracos, alguns indicadores geralmente utilizados são: participação no mercado, qualidade da gerência, fatores tecnológicos, imagem da empresa, entre outros. A partir da comparação a empresa poderá entender melhor seus pontos de potencialidades e vulnerabilidades perante a concorrência e poderá traçar estratégias mais direcionadas. A empresa pode buscar também uma oferta diferenciada, sem necessariamente mudar algo na sua estrutura, mas com maneiras de satisfazer melhor o cliente através de: resposta rápida a dúvidas e problemas, meios de entrega, garantia estendida, políticas facilitadas para troca e devolução, mais e melhores condições de pagamento entre outros.

O processo de posicionamento envolve uma série de etapas, sendo elas: segmentação de mercado, avaliação e seleção de segmentos de mercado, e estabelecimento de estratégias competitivas. No caso da TL Modas as três primeiras etapas foram desenvolvidas conforme observações e experiências vividas pelo próprio empresário. Na quarta e última etapa é necessária uma análise mais aprofundada da concorrência, para tanto já foi sugerida uma pesquisa com teor comparativo, com o intuito de auxiliar no estabelecimento da estratégia competitiva.

No que se refere as dimensões de posicionamento estudadas e os dados obtidos na entrevista, é possível observar que para seu posicionamento a empresa utiliza a dimensão do preço e do benefício, pois ela busca oferecer produtos com qualidade e na medida do possível, preços menores do que a concorrência, como o próprio empresário citou: “peças com qualidade e preço baixo”.

Logo, o posicionamento que a empresa utiliza está baseada no preço e no serviço. No posicionamento por preços a empresa controla seus custos de forma rigorosa de modo a diminuir suas despesas. Sobre isto Thiago afirma enfrentar algumas dificuldades pois o roubo de peças, tanto por parte dos clientes como dos funcionários, é cada dia mais comum tanto é que as lojas maiores já possuem um valor fixo para esta despesa. No entanto, com as

observações no dia-a-dia da loja esse controle vem sendo intensificado principalmente na estrutura dos provadores e na fiscalização da entrada de peças.

Já o posicionamento por serviço tem como pressuposto a ideia de oferecer um serviço superior ou um serviço que foi desenvolvido especificamente para atender as necessidades do mercado-alvo, para que isto ocorra de maneira assertiva é necessário entender o mercado e o que é possível oferecer, e ainda alinhar alguns outros fatores como motivação e qualificação dos funcionários. Sobre isto, o serviço foi estruturado de acordo com as necessidades do mercado percebidas através de observações e atualmente ele é modificado/aperfeiçoado com base na observação da concorrência e também no cotidiano da própria loja. Com relação a motivação dos funcionários Thiago oferta salários ligeiramente acima da média do mercado além de vale transporte, fatores estes que colaboram para motivação.

Os demais tipos de posicionamento estudados na pesquisa (por qualidade, por inovação, customizado e por diferenciação) não são os mais adequados conforme o público que a empresa trabalha, pois em sua maioria seria necessário aumentar o valor dos produtos.

Porém, alcançar o posicionamento pretendido no setor varejista não é uma tarefa fácil por apresentar inúmeras dificuldades provenientes do próprio setor. A primeira dificuldade é referente a expectativa de valor do consumidor, que podem ser entendidos como os benefícios recebidos mediante aos custos incorridos, na visão dos consumidores. Por se tratar de uma loja de roupas, os benefícios que podem ser percebidos são: se vestir bem e estar na moda. Para que isso aconteça é necessário que a empresa crie sortimento de produtos, com variedade de cores, estilos e modelos que tenham maiores probabilidade de atender o gosto do público.

A segunda dificuldade encontrada para o posicionamento neste setor é a diversidade nos tipos e formas do varejo, conforme acontece a expansão na oferta de produtos e serviços acontece também a inovação nos canais de venda. No caso do varejo de moda essa dificuldade é ainda mais recorrente, uma vez que a metodologia de vendas é praticamente a mesma, logo quem consegue inovar se destaca mais rápido. Para ampliar as vendas, a TL Modas usa o meio virtual com a finalidade de vender suas peças e faz a entrega de forma rápida e segura na casa da cliente.

4.6 DECISÕES ESTRATÉGICAS NA ÁREA DE MARKETING

Com as dificuldades encontradas pelo setor, o planejamento ganha grande importância assim como o processo decisório referente a estratégia, dentre elas as de marketing que são aquelas que levam em consideração o mercado como um todo. Com o intuito de entender como realiza tais decisões estratégicas, foram analisadas os seguintes tipos: canal de distribuição, *procurement*, preço, serviços, comunicação, localização, atmosfera da loja e atividades e experiência na loja.

Sobre a decisão de como **distribuir** o produto o empresário optou por fazer do *instagram* uma ferramenta não só de demonstração do produto, mas também de venda com entrega gratuita na cidade. Já no que concerne ao *procurement*, foi necessário um longo estudo em outros estados em busca dos produtos e preços ideais, sobre isto o empresário destaca: “você sempre terá que ter dinheiro separado para explorar o mercado e como ele está, cidades como Fortaleza, Aracajú, Santa Cruz do Capibaribe, São Paulo e Toritama, são os melhores lugares para comprar, em relação a custo, e sempre apresentam novidades”.

A decisão de **preço** e a sua formação ocorre de acordo com a época do ano, em épocas de festividades juninas e final de ano são as épocas de maior movimento no mercado onde é possível obter um lucro de mais de 100%. Nas demais épocas do ano o empresário afirma que a formação de preço é baseada no lucro pretendido que geralmente é 100%. Essa margem de lucro é diminuída apenas em épocas que é necessário fazer promoção, ou seja, nos meses posteriores aos de alto movimento de modo que o que sobrou seja vendido rapidamente para a mudança da coleção.

No que se refere a decisão de **serviços**, como já citado, a empresa tem em sua estratégia a busca constante pelo aperfeiçoamento do atendimento e como serviço de pós-compra ela optou por oferecer a possibilidade de reparo nas peças danificadas. Na decisão referente a **comunicação** a empresa optou por acompanhar a tendência do mercado e utilizar as redes sociais para alcançar seu público.

Nas decisões referentes a **atmosfera de loja** fatores como ambientação, organização, arrumação entre outros deverão ser levados em consideração. A respeito desses fatores o empresário fala:

Toda a loja foi planejada e feita por mim, uma vez que para quem está começando esse é um alto custo para além dele contratar arquitetos e afins, e de acordo com as necessidades observadas no dia-a-dia alterações são feitas, logo preferi fazer testes antes de realizar o investimento, para ter a certeza que daria certo, ou seja, qual o ambiente de loja ideal mais arrumada e organizada, no entanto é necessário tomar

cuidado para não ficar luxuosa e afastar a clientela que vai achar que os produtos aumentaram o preço.

Apesar do empresário ter dito que o seu público-alvo é composto pelas classes B, C e D, observa-se que o mesmo se resume as classes C e D. Pelo menos é o que se verifica pela sua preocupação em não deixar a loja com aspecto de ser luxuosa, o que emerge a necessidade de pesquisas para verificação/afirmação do público-alvo da loja.

A decisão referente a **localização** atual, surgiu quando o ponto de uma conhecida loja de roupas da cidade ficou para alugar, por considerar que o ponto já era do segmento de roupas e conseqüentemente clientes. Um outro fator levado em consideração foi a existência de uma outra loja de roupas do lado porém com preço mais elevado e a mesma qualidade no produto. E por último o ponto comercial fica em frente a paradas de alternativos de outras cidades, nestas cidades o preço geralmente é mais alto e como a loja está no caminho dessas pessoas para elas é de fácil visualização.

A decisão referente a **atividade e experiência de loja** é trabalhada através da experiência que a empresa busca oferecer através do atendimento diferenciado com vendedoras disponíveis a satisfazer totalmente as necessidades do cliente.

As decisões referentes a área de marketing são baseadas na necessidade da empresa e aperfeiçoadas de acordo no que é observado no dia-a-dia, sem nenhum estudo formal prévio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, serão abordadas as conclusões originadas deste estudo, relacionando os objetivos propostos no início do trabalho e os resultados obtidos, por fim serão apresentadas propostas de melhoria, limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

A competitividade do setor varejista de moda aumentou significativamente nos últimos tempos, fazendo com que as empresas busquem formas de se destacar no mercado de forma planejada e conseqüentemente estratégica. Para tanto, as empresas precisam se adaptar e desenvolver bem suas estratégias com o intuito de sobreviver e sobressair no mercado.

Portanto, a partir da realidade atual do mercado e na adaptação necessária por parte das empresas, o estudo objetivou analisar a empresa TL Modas no que diz respeito a utilização de estratégias de marketing para se sobressair no mercado. Para que esse objetivo fosse alcançado, uma pesquisa de caráter exploratória, por meio de entrevista, foi realizada com o proprietário do empreendimento, de modo que os dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa fossem coletados.

No que concerne ao primeiro objetivo específico da pesquisa, foi verificado que a empresa utiliza as redes sociais como principal meio para atingir seu público-alvo. Através delas são divulgadas peças, preços, promoções e ainda é possível fazer vendas. Com elas é possível também alcançar cidades circunvizinhas que o proprietário considera como público potencial.

O segundo objetivo específico buscou verificar a possível utilização de estratégias de diferenciação, e conforme analisado nos resultados o empresário busca se diferenciar através dos pontos que ele observou como falhas quando ainda não era empresário, principalmente no que se refere ao atendimento. No entanto, ele nunca fez nenhum estudo de verificação para saber quão bom é o atendimento e se os seus clientes o consideram como diferencial, deste modo foi sugerida uma pesquisa de cliente oculto, alinhada aos demais tipos de pesquisa já sugeridos como forma de estudo e conseqüentemente aperfeiçoamento constante. Um outro aspecto que a empresa busca trabalhar para se diferenciar é a imagem, alinhada a expectativa do público-alvo, busca-se passar a imagem de que os preços são justos e é possível se vestir bem gastando pouco. Porém, observou-se que nenhuma pesquisa de imagem foi feita com o intuito de constatar se essa é realmente a percepção do consumidor.

Ainda sobre as estratégias de diferenciação que podem ser trabalhadas pela empresa, elas podem ser de desenvolvidas por produtos e por serviços. No que se refere as estratégias baseadas nos **produtos**, foi verificado que ela usa três formas: qualidade de desempenho, características, qualidade de conformidade e facilidade de reparo. Com base nesses três tipos de estratégias é possível observar que a empresa busca satisfazer as necessidades do seu público-alvo, e conforme o empresário, com peças equivalentes a concorrência não ficando em desvantagem nesse aspecto, oferecendo ainda o serviço de ajustes com o intuito de gerar satisfação do cliente. Com relação as estratégias baseadas no **serviço**, foi possível verificar que a empresa utiliza três delas: entrega, facilidade de pedido e manutenção e reparo. Através das duas a empresa busca comodidade, uma vez que o cliente tem a possibilidade de comprar peças sem sair de casa, e segurança para seus clientes, que tem a garantia que suas peças serão ajustadas caso alguma eventualidade aconteça.

O terceiro objetivo específico da pesquisa buscou verificar se a empresa utiliza a estratégia de posicionamento. O primeiro aspecto dessa estratégia é a análise da concorrência, o empresário faz esse estudo com base em observações semanais na rua onde está a maior concentração de lojas de roupas na cidade, buscando aspectos que ele considera importantes para o mercado. O segundo aspecto é a identificação de forças e fraquezas tanto da empresa quanto da concorrência, que podem ser visualizados através de pontos de paridade e pontos de diferenciação. Mas, para que estes venham a ser considerados como pontos de paridade e de diferenciação precisam atender a três critérios, o que não acontece na prática. O terceiro aspecto dessa estratégia é estabelecer meios para atender melhor a expectativa do mercado do que a concorrência, assim como nos demais aspectos esse também é trabalhado conforme as observações que são feitas no mercado.

Sobre o posicionamento pretendido pela empresa, com base nas dimensões estudadas e nos dados coletados constatou-se que a loja busca o posicionamento baseado no preço e no serviço, buscando oferecer produtos com qualidade com preços menores do que a concorrência. No entanto, algumas dificuldades são encontradas como o prejuízo causado por roubos que interferem negativamente na parte financeira da loja dificultando a política de preços baixos. Em relação ao posicionamento por serviço, a empresa busca oferecer um serviço superior no que concerne ao atendimento prestado, trabalhando a qualificação e motivação dos funcionários.

O último objetivo específico buscou verificar possíveis *déficits* na utilização das estratégias de marketing, para tanto, atrelada as estratégias já estudadas, foram estudadas algumas decisões estratégicas que podem ser trabalhadas no setor de marketing. Após a

análise de cada uma foi possível observar que as decisões referentes a área de marketing são baseadas na necessidade da empresa e aperfeiçoadas de acordo no que é observado no dia-a-dia, todas baseadas no empirismo, e que esta importante área para a empresa não é bem estruturada.

De modo geral, a partir dos estudos realizados foi possível constatar que a empresa estudada não possui estratégias bem planejadas, a maioria das ações são elaboradas através de atitudes completamente empíricas, resultantes das experiências vivenciadas pelo empresário, o que pode estar deixando a empresa vulnerável as ações da concorrência. Assim como as estratégias os estudos realizados não são bem planejados, para resultados mais assertivos o ideal seria fazer uma série de pesquisas e posteriormente suas análises fundamentariam melhor as estratégias e as tomadas de decisão.

A partir das análises feitas, as pesquisas que se adequariam para a melhoria da empresa seriam: pesquisa de cliente oculto (para verificar se os treinamentos estão dando o resultado esperado); pesquisa de imagem (para verificar se a imagem que a empresa busca transmitir é de fato percebida por seus clientes); pesquisa de satisfação (a empresa precisa entender o nível de satisfação dos clientes com seus produtos/serviços); e uma última pesquisa para verificação do seu público-alvo, uma vez que verificou-se inconsistência nessa aspecto, por parte do empresário.

5.2 LIMITAÇÕES

A principal limitação para a execução do trabalho foi o tempo, que inviabilizou que a pesquisa se estendesse a demais estratégias de marketing que poderiam ser estudadas. O pequeno porte da empresa também é um fator a ser levado em consideração, pois dificultou o aprofundamento do estudo.

5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para trabalhos futuros, recomenda-se o estudo das demais estratégias de marketing e seu possível uso na empresa, ampliando assim a pesquisa e sua aplicabilidade. Recomenda-se também uma pesquisa com os clientes da empresa, com o objetivo de identificar a percepção deles sobre as estratégias adotadas pela empresa, e comprovar ou não as afirmações do empresário.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. C., GALEANO, R., DA SILVA, D., ISHIDA, W. **Estratégias Mercadológicas e Associativismo na Indústria de Plásticos**. Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, São Paulo, v. 8, nº 2, 2009.
- ALYRIO, R. D. Métodos e técnicas de pesquisa em Administração. Fundação Cecierj. Rio de Janeiro, 2009.
- BRAVIN, F. H. D. A. **Comunicação do posicionamento de marketing das instituições de ensino superior**. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.
- CAMARGOS, M. A., DIAS, A.T., **Estratégia, Administração estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003.
- CLARO, D. P., CLARO, P. B. O., **Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores**. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S.l.], v. 44, n. 4, p. 68-79, Outubro de 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37652/36402>>. Acesso em: 30 Julho de 2018.
- COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2009.
- CRISPIN, F. C., MICIOTI, S. **Posicionamento estratégico no varejo e proposta de indicadores**. XV Congresso Brasileiro de Custos. Curitiba, Paraná, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2008.
- DONAS, L. F. P. C. **Marketing para Micro e Pequenas Empresas**. Faculdade de Tecnologias e Ciências Sociais. Brasília. Distrito Federal, 2009.
- DRUMMOND, M., TOALDO, A. M. M. **Implementação de Estratégias de Marketing, Competitividade e Fornecimento de Valor**. XXXIII Encontro da AnPad. São Paulo, São Paulo, Brasil, 19 a 23 de setembro de 2009.
- ENGLERT, N. F. **Cliente oculto: análise do processo de coleta, entrega e utilização das informações obtidas na melhoria do atendimento no varejo**. Porto Alegre, 2011.
- FINOTI, L. L., SCHWARZBACH, L. C, TOALDO, A. M. M. MARCHETTI, R. Z. **As Relações entre as Atividades de Formulação e Implementação de Estratégias de Marketing: Uma Análise Empírica**. VII Encontro de Marketing da ANPAD. Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil, 15 a 17 de maio de 2016.
- FITZMONS, J. A., FITZMONS, M. J. **Administração de Serviços: Operações, estratégias e tecnologia da informação**, 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- FONSECA, J. K. N., DOS SANTOS, M. L. F, PIRES, G. S. **Marketing de relacionamento: um estudo no contexto dos influenciadores digitais de Campina Grande – PB**. Anais - SIMPEP, v. 1, p. 1-12, 2017.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HONORATO, G., 2004. **Conhecendo o Marketing**. 1ª ed. Barueri: Editora Manole Ltda.
- KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- LEVY, M., WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAGALHÃES, B., 2017. **Público-alvo: o que é e como dialogar com quem você precisa!**. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/publico-alvo/>>. Acesso em 04 Junho 2018.
- MAGALHÃES, M. F., 2016. **O que são dados primários e secundários?**. Disponível em: <<http://explicandomarketing.com.br/article/o-que-sao-dados-primarios-e-secundarios/>>. Acesso em 23 de Julho de 2018.
- MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. 1º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- NEVES, M. F., CÔNSOLI, M. A., LOPES, F. F., CÔNSOLI, M. H. **Processo estratégico de marketing e plano de marketing para o agronegócio**. Sober - XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural "Dinâmicas Setoriais e Desenvolvimento Regional. Cuiabá-MT, 2004.
- OLIVEIRA, B., CAMPOMAR, M. C., 2007. **Revisitando o posicionamento em marketing**. Revista de Gestão USP, janeiro/março, 14(1), pp. 41-52.
- OLIVEIRA, B. R. B., SALAZAR, V. S., CRESPO, P. M., COSTA, S. R. C., KOVACS, E. P. **Estratégia Competitiva em MPE's: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais**. XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2012.
- PARENTE, J. G., BARKI, E., KATO, H. T. **Estratégias de Marketing para o Varejo de Baixa Renda**. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro de 2007.
- PINHEIRO, R. M., CASTRO, G. C., SILVA, H. H., NUNES, J. M. G. **Pesquisa de mercado**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2011
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2009.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- POSSAS, M. S., **Concorrência e Competitividade: Notas sobre a estratégia e a dinâmica seletiva na economia capitalista**. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1993.
- SOUSA, F. J. S. F. **Satisfação de Clientes - O Caso de Uma Empresa Industrial**. Universidade de Coimbra. Coimbra, 2011.
- TOLEDO, L. A., CAIGAWA, S. M., ROCHA, T. J., 2016. **Reflexões estratégicas sobre o composto promocional de marketing no contexto da internet: um estudo exploratório**

junto a uma instituição financeira. *Revista de Administração Contemporânea*, janeiro/março.10(1).

VERGARA, S, C. **Tipos de pesquisa em administração**. FGV/EBAP. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1990.

ZAMBERLAN, L. **Pesquisa de Mercado**. Injuí(Rio Grande do Sul): Unijuí, 2008.

ZAMBERLAN, L., CORTE, F. D., WEGERMANN, M. H., WANDSCHEER, V., GEIBI, E. **O comportamento do consumidor no varejo de vestuário**: um estudo exploratório das atitudes com relação às lojas. *Revista de Administração*, 9 (13), p. 61-85, 2009.

APÊNDICE

Apêndice 1 – Roteiro da entrevista

O roteiro de entrevista buscou identificar aspectos necessários para que os objetivos específicos fossem atendidos.

Verificar como a empresa busca atingir o seu público-alvo

- 1) Qual perfil de consumidor a empresa procura atender?
- 2) A empresa entende as necessidades desse público? Como procura atendê-las?
- 3) A empresa já realizou alguma pesquisa com o intuito de entender melhor o seu público? Quais indicadores foram utilizados?
- 4) Como foi feita a segmentação do mercado?
- 5) Quais os meios de comunicação a empresa utiliza para alcançar seu público?

Verificar como a empresa utiliza a estratégia de diferenciação

- 6) Existe algum atributo no seu produto /serviço que seja considerado único no mercado?
- 7) Por possuir diferenciais foi necessário aumentar o preço do seu produto? Se sim, como a empresa busca transmitir esse valor de forma positiva?
- 8) Os funcionários recebem treinamento para obter um desempenho de atendimento melhor do que a concorrência?
- 9) Você considera que seu produto tem uma qualidade superior ao da concorrência?

Verificar como a empresa utiliza a estratégia de posicionamento

- 10) Como a empresa vende a ideia de que é melhor do que a concorrência?
- 11) Qual o seu principal diferencial perante a concorrência?
- 12) Qual a imagem que a empresa busca transmitir para seus clientes?
- 13) A empresa realiza estudos da concorrência? Se sim, como esse estudo é feito?
- 14) Ainda sobre a pergunta anterior, quais são os indicadores de comparação que a empresa utiliza?
- 15) A empresa consegue oferecer inovações com mais agilidade do que a concorrência?
- 16) Em quais pontos a empresa é igual a concorrência? Em quais se diferem?

Verificar possíveis *déficits* na utilização das estratégias de marketing

- 17) Como a empresa iniciou suas atividades de marketing?
- 18) Antes de se instalar a empresa realizou alguma pesquisa para entender as particularidades do mercado?

- 19) Há algum profissional específico para esta área?
- 20) Você considera o marketing da sua empresa estratégico?
- 21) Quais são as principais atividades de marketing desenvolvidas atualmente?
- 22) Quais as principais dificuldades encontradas no setor para execução da estratégia da empresa?
- 23) Como é a formação de preço?
- 24) Como foi o processo de escolha da localização?
- 25) A empresa costuma realizar promoções? Se sim, com qual frequência?
- 26) Como foi a escolha dos fornecedores?
- 27) Como acontece a distribuição dos produtos?
- 28) Como foi o processo de estruturação de ambiente de loja? Algum aspecto específico foi levado em consideração?