

# **DESENVOLVIMENTO E DIVULGAÇÃO DE MARCA POR MEIO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E COMPETITIVO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA PÉ COM ESTILO**

DEVELOPMENT AND DISCLOSURE OF BRAND BY STRATEGIC AND  
COMPETITIVE POSITION:  
CASE IN COMPANY PÉ COM ESTILO

**Natália da Silva Chaveiro**<sup>1</sup>

Graduanda em Administração pela UNIEVANGÉLICA - GO.  
[nataliaschaveiro@gmail.com](mailto:nataliaschaveiro@gmail.com)

**Rosalina Maria de Lima Leite do Nascimento**<sup>2</sup>

Prof<sup>ª</sup>. Ms. Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso – GO. UniEVANGÉLICA e  
UEG. [rosalina.nascimento@unievangelica.edu.br](mailto:rosalina.nascimento@unievangelica.edu.br)

## **RESUMO**

O posicionamento pode ser definido como ferramenta que resulta do estudo da percepção do cliente diante de fatores do mercado competitivo e ações estratégicas direcionadas a ele. Desta forma, este artigo tem como objetivo principal criar e desenvolver a divulgação da marca de calçados femininos Pé com Estilo através do estabelecimento de posicionamento estratégico e competitivo. Para isso foi necessário a aplicação de uma pesquisa de mercado. Os resultados indicaram as características do público alvo e do mercado em que a marca está inserida. Assim, foi possível estabelecer o posicionamento ideal e viável para possibilitar maior alcance da marca e aumentar suas vendas, de forma a direcionar melhor as ações de comercialização e criação dos produtos. A pesquisa realizada foi qualitativa e quantitativa, com estudo de referencial bibliográfico, estudo de caso e pesquisa de campo.

**Palavras-chave:** posicionamento; estratégia; mercado.

## **ABSTRACT**

The position can be defined as active for results of the study of the client's perception of competitive market factors and strategic actions directed to it. In this way, this article has as main objective to create and to develop a disclosure of the footwear brand Pé com Estilo through the establishment of strategic and competitive position. That is why it required a market research application. The results indicated as characteristics of the public and make the market in which the brand is inserted. Thus, it was possible to establish the ideal and viable position to enable greater reach of the brand and increase its sales, in order to better target as marketing actions and creation of products. A qualitative and quantitative research, with bibliographical reference, case study and field research.

**Key words:** position; strategy; marketplace.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um jogo de xadrez ou em uma partida de futebol, os jogadores ficam atentos essencialmente em qual posição ocupar, o técnico passa toda a estratégia de acordo com cada posicionamento e assim desenvolve táticas para vencer. Excelentes jogadores podem se perder sem um adequado posicionamento estratégico. Em uma organização, independentemente do seu tamanho ou negócio, não é diferente. É preciso se posicionar diante dos concorrentes a partir da visão e percepção dos clientes sobre a empresa ou marca.

Kotler e Pfoertsch (2008, p.182) explicam que o posicionamento se encontra no “coração da estratégia de marketing”, pois são as ações feitas para projetarem produtos, serviços ou a marca de forma diferenciada e valiosa na mente do cliente-alvo. É um processo que permite que a empresa foque no segmento mais adequado e saiba como movimentá-lo até ela.

As organizações buscam arduamente e continuamente vender e tornar essas vendas constantes. Os desafios são ser vistas, notadas e mais do que isso, lembradas. É preciso estar posicionada para captar a atenção e se tornar preferência. Mais do que fisicamente, posicionar é estar na mente e no coração do cliente.

Esta pesquisa estudou de forma integrada as abordagens diversas, da mais pioneira a mais moderna, sobre o posicionamento estratégico e competitivo da marca. Logo, podendo contribuir como estudo na área de marketing, assim como para ajudar microempreendedores e empresários a utilizar do posicionamento como uma extraordinária ferramenta para crescer e tornar as suas vendas em experiências marcantes para o cliente-alvo.

A microempresa Pé Com Estilo fabrica e comercializa calçados com o diferencial da personalização e fabricação artesanal. Recém-criada, ela tem encontrado dificuldades em crescer no mercado e aumentar suas vendas. Esta pesquisa desenvolveu a divulgação da sua marca através de ações de posicionamento estratégico e competitivo. Para isso foram definidos os elementos essenciais do posicionamento de marca através dos resultados de uma pesquisa de mercado realizada para verificar qual a melhor forma de divulgá-la e posicioná-la. Foram analisadas também as características do mercado-alvo potencial para apresentação de

uma proposta de processos de execução do posicionamento de marca no mercado-alvo a ser alcançado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 História do marketing e do posicionamento**

Para Sandhusen (2010), a evolução do conceito de marketing partiu da autossuficiência à centralização. Na fase mais primitiva, na Idade Média, as relações comerciais eram simples e cada família era responsável pela fabricação de determinados produtos a fim de atender as necessidades mais básicas. Identificando que a produção poderia resultar em excedentes, as famílias passaram a centralizar as trocas em uma única feira, nesta fase centralizada, surgia a essência do marketing, um lugar central capaz de tornar a troca eficiente levando em conta a satisfação das necessidades.

Com a falta de consenso no estabelecimento do preço de cada produto, o surgimento da moeda trouxe não só a solução para este problema, como deu início às transações comerciais mais complexas e o desenvolvimento das relações econômicas, resultando no surgimento do capitalismo, da Revolução Comercial, século XV a XVIII, e da Revolução Industrial no século XVIII. Desta forma, o marketing contemporâneo foi construído a partir do início da produção em massa e do fordismo, no começo século XX, e chegando a década de 1950, na qual esta área passou a ser fortemente integrada aos processos de administração nas organizações de forma científica (YANAZE, 2006).

Las Casas (2009, p.2) aponta que “no Brasil, por volta de 1954, marketing foi traduzido por mercadologia, quando surgiram os primeiros movimentos para implantação de curso específico em estabelecimento de ensino superior, e desde então tem sido adotada esta expressão”. Desta forma, os termos marketing e mercadologia tornaram-se no Brasil consolidados como termos que constituíam na análise do desempenho das atividades comerciais e econômicas num fluxo que parte do produtor ao consumidor final.

Para Ries e Trout (2009), o posicionamento iniciou fortemente na década de 1970, quando os autores foram responsáveis pela publicação de uma série de artigos com o título “A Era do Posicionamento”. Pontuam assim a existência de três eras: a do produto, a da imagem e do posicionamento. A primeira, na década de 1950, em que a publicidade era feita a partir

de “ratoeiras” para captar consumidores. A segunda era se caracterizou pelo investimento das empresas na imagem e reputação tanto corporativa quanto do produto e dos serviços. Ambas chegaram ao fim pela replicação em massa das mesmas estratégias por várias empresas, tornando as ofertas muito parecidas. A terceira era, a do posicionamento, foi definida pelos autores como a busca dos profissionais por “uma posição na mente do potencial cliente, uma posição que leve em consideração não apenas os próprios pontos fortes e fracos da empresa, mas também os de seus concorrentes”.

Essa publicação dos autores foi essencial para o desenvolvimento do conceito de posicionamento, seu papel na comunicação e no marketing. Antes disso, posicionar-se era uma atividade não muito difícil, pois ao final da Segunda Guerra Mundial, as incorporações tecnológicas, as crescentes taxas de crescimento populacional e a pouca capacidade produtiva favoreciam o atendimento das ofertas sem dificuldades em definir diferenciais. A partir da década de 1960, as economias se amadureceram, com isso a quantidade e variedade das ofertas tornaram a proliferação da concorrência algo inevitável. O posicionamento passou a ser essencial na criação de produtos e serviços com valor e diferencial no mercado (URDAN & URDAN, 2010).

## **2.2 Conceito de posicionamento**

Kotler e Keller (2006) definem o posicionamento como elemento essencial para definir o sucesso organizacional, pois é a projeção na mente do cliente-alvo de um produto ou serviço com diferencial. O objetivo é potencializar as vantagens competitivas da empresa, orientando estratégias que criem uma proposta de valor ao cliente com capacidade de mostrar a ele a essência da marca e os motivos pelo qual deve escolher os produtos e serviços dela.

Com uma definição conhecida como pioneira, Ries e Trout (2009) afirmam que o posicionamento se inicia a partir de um foco específico, que pode ser um produto, uma empresa ou uma pessoa. Posicionamento não são as ações feitas com este determinado foco, mas o que se faz para posicioná-lo na mente do cliente potencial.

De um lado os autores apontam que é um processo pela busca não somente da criação ou da inovação, mas da manipulação das conexões já existentes nas mentes das pessoas. Um pouco diferente desta abordagem mais operacional, Kotler e Keller (2006) acreditam que a base está na construção de uma estrutura de referência, na qual é preciso identificar a concorrência e o mercado-alvo, de forma a orientar demais estratégias competitivas, as de

diferenciação, as referentes ao ciclo de vida do produto e analisando ainda a evolução do mercado.

Diante disso, Di Mingo (1987) acredita não apenas em um único, mas em dois lados do posicionamento. O primeiro se refere ao posicionamento no mercado, leva em consideração suas características de forma que uma análise competitiva seja definida a fim de compreender os segmentos e concorrentes, estabelecendo assim bases de um planejamento estratégico. O segundo lado é o posicionamento perceptivo ou psicológico que objetiva a fixação da identidade do produto na mente dos consumidores, envolve assim ações de comunicação e promoção.

Mattar et al. (2009, p.355) analisa essas abordagens e conclui:

Entende-se por coerência de posicionamento a convergência de todas as ações e decisões que envolvam todos os aspectos da marca para o conceito proposto no posicionamento para determinado público-alvo, mantendo com este integração e sinergia. O conjunto de elementos e aspectos presentes nas dimensões do marketing mix, resultante de decisões do ofertante, é tratada como expressões de marca [...].

Aaker (2012) explica que a marca é o conjunto de elementos que permitem a empresa competir no mercado, seu valor é composto por passivos e os três tipos de ativos: a consciência de marca, a lealdade à marca e as associações à marca. O posicionamento do produto e serviço será uma reflexão de uma proposição de valor relevante e significativa para o cliente-alvo.

O esforço da diferenciação dos produtos ou serviços não é focado somente nas suas características físicas, mas essencialmente na forma como se apresentam na mente do consumidor. O posicionamento pode alterar todo o composto de marketing. É uma decisão estratégica quanto à personalidade da marca e como será sua percepção. Primeiro, verifica-se a posição de mercado dos concorrentes, e depois, é possível arquitetar as demais decisões de marketing. Várias variáveis devem ser analisadas para indicarem as situações que proporcionem posições de aproveitamento dos pontos fortes ou a hora de reposicionar. O posicionamento pode ser por atributo, por uso e aplicação, por benefício, por usuários ou por concorrentes (LAS CASAS, 2009).

Assim, Blankson (2001) amplia a visão sobre o posicionamento dividindo em três dimensões: a estratégica, a conceitual e a operacional, que estão relacionadas respectivamente com os concorrentes, clientes e a empresa, criando duas perspectivas: a gerencial/organizacional e a do consumidor.

Serralvo e Furrier (2004, p.7:8), diante de análises bibliográficas, observam as diferenças de conceituação e indicam dois grupos de autores: os que defendem o papel perceptual do posicionamento, partindo da premissa de que o objeto principal é o cliente-alvo e como se deve alcançar a mente dele, e o segundo grupo de autores que acreditam no papel estratégico do posicionamento, considerando que através dele é possível transformar o cenário competitivo, sendo o objeto principal o desenho estratégico da organização e de seus produtos no mercado. Logo, diante dessas duas visões, definem o posicionamento de marca como um “processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada de valor cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo”.

### **2.3 Posicionamento como estratégia e seu processo**

Porter (1999) afirma que uma estratégia tem como finalidade o enfrentamento competitivo. O estado de competição pode ser definido como um conjunto de cinco forças: a ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos clientes e as manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes. Desta forma, a estratégia empresarial deve visar a busca por uma posição na qual a organização possa ser capaz de se proteger contra essas forças e manipulá-las conforme seu interesse, usando o conhecimento da capacidade potencial da empresa e de suas forças competitivas no determinado setor.

No princípio do surgimento do conceito de planejamento estratégico, Tavares (2010) indica a existência de um conjunto de elementos estratégicos iniciais. Dentre eles, foi criada a matriz de atratividade no mercado e posição competitiva, também conhecida como matriz GE. Sua finalidade é apoiar decisões através da análise dos produtos e serviços, divididos em unidades estratégicas de negócios (UEN), quanto à atratividade do mercado onde se encontram, como tamanho e potencial mercadológico, forças competitivas, crescimento e outros; e também das suas posições competitivas, sendo medidas pela penetração das unidades estratégicas de negócios e suas participações de mercado, volume e retorno de vendas, e entre outras referências conforme Figura 1.

Ao contrário do marketing tradicional, na qual o produto e seu desenvolvimento estão focados apenas na satisfação das necessidades do cliente, o marketing que visa vantagem competitiva tem como princípio a entrega de um valor superior a ele. Isto é, desenvolver

estratégias e tomar decisões que ofereçam vantagem diante do mercado, sendo holística e sustentável em longo prazo. O marketing de vantagem competitiva se concentra em uma posição de superioridade diante dos concorrentes, construída através de estratégias primárias que podem constituir em liderança do melhor produto, com um produto incomparável e reconhecido como o melhor no mercado; em excelência operacional, apresentando um produto com baixo custo e alto valor pelo benefício entregue; e/ou em intimidade com o cliente, focando na customização do produto e conceito de exclusividade (LOPES FILHO, 2006).

**Figura 1** - Matriz de planejamento de negócios estratégicos da GE



**Fonte:** TAVARES (2010, p.20)

Para Alcañiz e Lopes (2000), um posicionamento estratégico é composto também por quatro aspectos essenciais: o custo, a qualidade do produto e do serviço, a fabricação de curto prazo e a entrega do produto. Os preços, a flexibilidade, o pós-venda, a velocidade de entrega e outros fatores podem garantir a percepção da marca. Porém, mais do que isso, o posicionamento deve ser entendido como um norteador de estratégias para competir e tornar uma marca e a empresa relevantes por compreenderem qual a oferta e para quem entregarem.

Gracioso (2010) explica que o posicionamento primeiramente parte da missão organizacional e passa a definir de forma aprofundada o lugar que a empresa e sua marca irão ocupar através de sua imagem e atitudes no mercado. Mais do que isso, saber se posicionar de forma estratégica e inteligente significa representar a visão e o modelo de negócio da organização, permanecendo fiel às experiências dos clientes e os orientando como participantes da missão estratégica (MCGHIE, 2012).

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005) é possível assim conduzir um processo essencial para elaboração de estratégias do marketing. Inicia-se com a divisão do mercado a partir da identificação das características diversas dos clientes, separando ainda em grupos similares, o que é chamado de segmentação do mercado. Após isso, é possível identificar a atratividade e escolher o mercado-alvo foco das atividades de marketing. Ao fim, o posicionamento competitivo avalia a posição mercadológica dos concorrentes e analisa as estratégias e diferenciais disponíveis da empresa diante a atratividade, competitividade e seleção do mercado.

Para identificar equívocos no posicionamento, pode-se utilizar como instrumento a pesquisa de posicionamento. Ela pode ser quantitativa, que é focada na comparação objetiva dos posicionamentos dos concorrentes e da empresa em relação aos desejos, necessidades e exigências dos clientes; e/ou pesquisa qualitativa, quando focada na análise das experiências em relação a diferentes aspectos do mercado e conhecimento da percepção de imagem que as pessoas têm; ou a pesquisa multidimensional, analisando diversas dimensões de forma simultânea a fim de conhecer a fundo e com mais precisão como os clientes enxergam o mercado.

Alguns erros comuns de posicionamento são o subposicionamento, quando a marca não apresenta valor significativo aos clientes; o superposicionamento, quando a empresa é percebida de forma restrita; o posicionamento confuso, quando o posicionamento é desconexo e contraditório, e o posicionamento duvidoso, quando a empresa implementa um posicionamento recusado pelos clientes (KOTLER e KELLER, 2006).

Como visto, a segmentação de mercado é essencial e antecede o posicionamento. Keegan e Green (2013) definem a segmentação como um processo de identificação de grupos com atributos homogêneos que dão respostas parecidas a um determinado mix de marketing. Esse processo pode acontecer diante diversas variáveis como a demográfica, geográfica, a



psicográfica, comportamental e étnica. Com a segmentação, a empresa pode definir os grupos de clientes potenciais e mais propícios a dar respostas positivas às estratégias de marketing.

O processo de estabelecimento de uma posição deve ainda levar em conta algumas bases e princípios essenciais conforme Urdan & Urdan (2010). As bases podem ser cognitivas ou afetivas, mas as classificações mais comuns são: os posicionamentos baseados em atributo do produto, em benefício ou solução de necessidade, em ocasião de uso, em segmento de mercado, em relação com outro objeto ou em dissociação de classe de produto.

Já os princípios do posicionamento são classificados pelos autores em seis: o da liderança do pioneiro, referente aos primeiros a chegar ao mercado; o da categoria, aos que criam uma nova categoria de mercado; o princípio do primeiro na mente do consumidor, quando a marca consegue ser pioneira na mente dos clientes; o da percepção, considerando que o posicionamento leva em consideração o processo de comportamento de consumo e percepção do consumidor; o princípio do foco, quando a empresa seleciona restritamente e com maior foco seus argumentos de posicionamento, e o princípio da dualidade, que entende que em longo prazo as posições em uma categoria já bastante consolidada tende a propiciar mais fortemente a competitividade entre as duas primeiras marcas.

Assim, Lovelock e Wirtz (2006) indicam que é possível visualizar de forma mais clara as percepções dos clientes quanto aos produtos e serviços, conseqüentemente também quanto às estratégias competitivas. O chamado mapa de posicionamento ou mapa perceptual é uma representação gráfica da percepção das posições de mercado pela visão do cliente. Deve-se utilizar duas variáveis ou atributos e a partir de levantamentos, pesquisas de posicionamento e de marketing pode ser analisada a posição que a organização ou marca ocupa conforme a percepção dos clientes em comparação a outras. Os resultados do mapa de posicionamento são importantes também para conhecer a posição de mercado tanto dos atuais como de potenciais concorrentes, além de indicar os atributos considerados importantes para os clientes e se eles realmente estão sendo percebidos.

Para Churchill Jr. e Peter (2012), a escolha da estratégia de posicionamento deve considerar ainda a participação de mercado e o valor diferenciado a ser entregue de forma a criar mais oportunidades que os concorrentes.

Neste contexto, Yanaze (2006) levanta a necessidade de calcular ou criar o valor de uma marca conforme determinados fatores do mercado, ou seja, a valorização de uma marca diante alguns fatores que definem o posicionamento. Desta forma, é possível identificar

algumas percepções essenciais dos clientes, que podem ser utilizadas tanto para criar como para avaliar as estratégias de posicionamento. São estes fatores:

- *Share of voice*: a participação organizacional na comunicação e promoção da empresa, como sua publicidade, em comparação a participação total do setor/mercado.
- *Share of heart*: fator que corresponde ao grau de afetividade e emotivo que a marca/empresa desperta no público-alvo.
- *Share of mind*: indica a participação na mente do cliente, é caracterizado pela lembrança da marca/empresa quando relacionada à determinada categoria.
- *Share of power*: fator que indica o quanto a empresa em relação a concorrência e todo o mercado é capaz de influenciar níveis diversos no setor, como preços e políticas de qualidade.
- *Share of needs*: sugere quanto à marca/empresa participa da satisfação do conjunto total de necessidades dos clientes.
- *Share of pocket (wallet)*: é a participação nos gastos totais dos consumidores, ou seja, quanto dispostos estão em todos seus gastos a comprar os produtos ou serviços.
- *Share of market*: representa quanto do total de vendas no mercado a empresa participa, também conhecida como *market share*.
- *Share of value*: indica o valor da empresa/marca, inclui dentre outros a lucratividade, patrimônio líquido e crescimento potencial.

Em síntese, Toletto e Hemzo (1991) corrobora com uma estrutura do processo de posicionamento. Aponta que se inicia então com o estabelecimento de bases de posicionamento mediante a análise de oportunidades e atratividade mercadológicas. Logo, devem-se identificar os segmentos de mercado através do levantamento de dados, análise de dados e caracterização dos segmentos. Após isso, é preciso avaliá-los e selecioná-los de acordo com sua atratividade, tamanho, crescimento e análise das forças competitivas. A partir desta etapa, é possível começar a estabelecer as estratégias competitivas que serão estruturadas pela análise dos pontos fortes e fracos, assim como pela definição de uma oferta diferenciada e que possibilite a entrega de valor. Por fim, as estratégias do posicionamento serão criadas e orientadas de acordo com os princípios básicos, desta forma já será possível desenvolver produtos/serviços com diferenciais, além de esboçar as demais etapas do planejamento de marketing, como as estruturas do composto de marketing.

## 2.4 O posicionamento na era digital

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) apontam três fases do marketing: o marketing 1.0, centrado no produto, o marketing 2.0, centrado no consumidor e o estágio atual que é o marketing 3.0, voltado para os valores. Esta fase considera que os clientes buscam nas empresas mais que produtos, mas também satisfação emocional e espiritual. Isto quer dizer que as pessoas passaram a querer marcas e empresas que ofereçam missões, visões e valores que contribuam com o mundo. Desta forma, o marketing 3.0 passou a apresentar um triângulo, formado pela harmonia dos elementos marca, posicionamento e diferenciação, que são complementados pelos 3is: identidade, integridade e imagem da marca.

Para Godin (2009), alguns autores afirmam que atualmente o composto de marketing possui não apenas 4ps (produto, preço, praça e promoção), mas sim 7ps (acrescentando evidências físicas, permissão e passar a diante). Entretanto, o mercado atual demonstra que este composto pode ser ineficiente. O autor aponta então mais um “p”, um novo integrante do mix chamado de notável ou de “vaca roxa”. A diversidade e a quantidade das ofertas no mercado globalizado e tecnológico atual propiciam a invisibilidade. Hoje um dos maiores desafios é ser notado, criar ofertas excepcionais e que mantenham assim continuamente. Com as mídias sociais, as ideias são difundidas mais rapidamente, contudo, chamar a atenção dos clientes tem se tornado cada vez mais difícil.

O comportamento do consumidor atual pode ser assim definido como dinâmico, determinado por interações e por trocas. As ações, opiniões e emoções mudam cada vez mais constantemente, pois as interações das pessoas e seus pensamentos, emoções e ações com o seu ambiente estão ocorrendo com mais facilidade e rapidez, o que contribui para trocas mais complexas, focadas na busca por valores e atributos que correspondam ao preço que o cliente estará disposto a pagar (PETER e OLSON, 2010).

Assad (2016) entende que o mercado passa por diversas transformações e as estratégias de marketing já enfrentam um contexto caracterizado pelas atuações intensas das mídias digitais. No cenário atual, o conceito de Marketing Digital, conjunto de ações de comunicação e estratégias através do meio da *web*, já é bastante disseminado, porém alguns termos também se tornaram relevantes. O *Content Marketing* é um termo atual que influencia a empresa no alcance de suas metas com estratégias mais eficazes. Está relacionado com a organização e veracidade dos conhecimentos que a empresa tem sobre seus clientes, podendo

então definir a periodicidade e a forma como reproduzir conteúdos personalizados e direcionados a eles. Outro termo moderno importante é o *Inbound Marketing*, que trata da criação de conteúdos através da análise do público-alvo com o uso de ferramentas do Marketing Digital, possibilitando assim atrair clientes e criar relacionamentos com os mesmos por meio de experiências de compras que sejam mais relevantes.

Neste contexto, Longo (2014) afirma que a tecnologia deixou de ser experimental e passou a ser fundamental. O acesso ao meio digital deixou de ser um diferencial por ser cada vez mais intensificado e ampliado. Hoje se vive em uma era pós-digital. Uma era caracterizada por mudanças velozes nos ambientes competitivos, tecnológicos e pessoais, tudo movido diretamente ou indiretamente pela meio digital. Desta forma, iniciam-se diversas transformações nos mercados, segmentos que irão desaparecer e outros que surgirão fortemente. O posicionamento se tornou fundamental para conseguir captar a atenção das pessoas na busca moderna pela “tensionalidade”. Ou seja, pela harmonização do que a marca quer passar e o que realmente é percebido pelos clientes. É chamar a atenção em um meio inundado de ofertas diversas. Assim, a era pós-digital é caracterizada pelo posicionamento baseado no diferencial não somente através do *brand equity*, mas principalmente na buscar por este *brand tensinty*.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa desenvolvida possui a diferenciação quanto aos fins e aos meios conforme Vergara (2015). Quanto aos fins esta pesquisa foi descritiva e explicativa. De acordo com Lakatos e Marconi (2013), uma pesquisa explicativa tem por objetivo detalhar as propostas, ações e procedimentos ocorridos dentro de uma organização e uma pesquisa descritiva terá como objetivo detalhar um problema ocorrido na empresa, e depois sugerir uma proposta para solução desta problemática.

Assim, a pesquisa buscou descrever, analisar e registrar os processos da área de Marketing, na empresa Pé com Estilo. Sendo também pesquisa explicativa, analisou e relacionou os fatos descritos e suas causas com os modelos teóricos obtidos pelo referencial teórico.

Quanto aos meios, o estudo contou com pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo; bibliográfica porque foram necessários pesquisa em livros, artigos

científicos impressos ou telematizados, estudo de caso para entendimento dos processos internos da empresa Pé com Estilo e pesquisa de campo para conhecer o atual posicionamento, conhecimento ou reconhecimento da marca

Para a pesquisa de campo, de caráter qualitativo e quantitativo foram aplicados duzentos e noventa e seis (296) questionários para mulheres residentes na cidade de Goiânia, de 16 a 65 anos, pois os calçados da Pé com Estilo são femininos e atendem a este nicho de mercado. Não foram participantes desta pesquisa homens e mulheres com idade abaixo de 16 anos ou acima dos 65 anos e não residentes na cidade de Goiânia.

Para se chegar a essa amostra do número de participantes trabalhamos com o processo de amostragem para população infinita, já que o público a ser considerado seriam todas as mulheres da cidade de Goiânia com idade já descrita anteriormente.

A fórmula aplicada para escolha da amostra foi a seguinte:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Onde:

n = Número de indivíduos na amostra

$Z_{\alpha/2}$  = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado.

p = Proporção populacional de indivíduos que pertence a categoria que estamos interessados em estudar.

q = Proporção populacional de indivíduos que NÃO pertence à categoria que estamos interessados em estudar

(q = 1 – p). E = Margem de erro ou ERRO MÁXIMO DE ESTIMATIVA. Identifica a diferença máxima entre a PROPORÇÃO AMOSTRAL e a verdadeira PROPORÇÃO POPULACIONAL (p).

Aplicando essa fórmula e considerando uma margem de segurança de 90%, tivemos os seguintes resultados:

$$N = [(1,645)^2 \cdot 0,25] / (0,05)^2 = 270$$

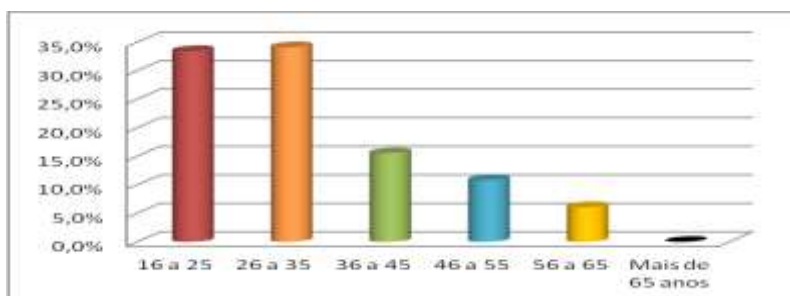
Duzentos e setenta (270) seria o tamanho da amostra, mas vinte e seis (26) outras pessoas desejaram participar da pesquisa então achamos que seria interessante ter um resultado ainda mais preciso.

As informações teóricas foram analisadas por meio de análise textual e os dados numéricos colocados em tabelas e depois visualizados graficamente. Acredita-se que a dificuldade do método foi a falta de participação efetiva dos sujeitos na pesquisa quando não respondendo com veracidade ou quando não dispostos a responder. A pesquisa é acadêmica da área de Ciências Sociais Aplicadas do curso de Administração da UniEVANGÉLICA - Centro Universitário de Anápolis, e que de maneira alguma ofendeu ou constrangeu os entrevistados.

## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi possível identificar com os resultados da pesquisa de mercado realizada que 34,1% das pessoas entrevistadas têm entre 26 anos a 35 anos, ainda, 33,4% têm entre 16 a 25 anos, caracterizando este estudo como uma análise principalmente do comportamento de compra de adolescentes e jovens. Entre 36 a 45 anos foram abordadas 15,5%, de 46 a 55 anos 10,8% e 56 a 65 anos 6,1%, não obtendo resultados para pessoas com mais de 65 anos. Esses dados estão dispostos no **Gráfico 1**.

**Gráfico 1 – Idade dos entrevistados**

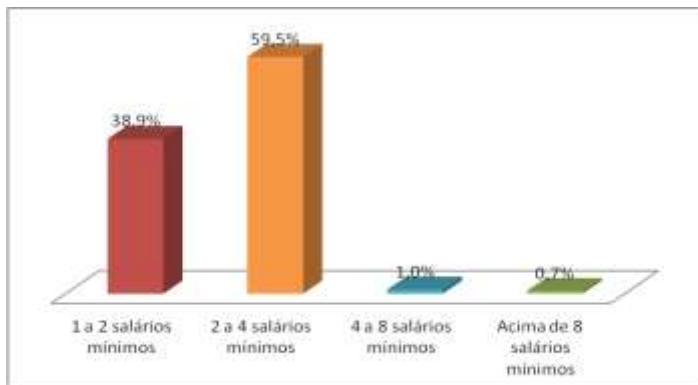


**Fonte:** CHAVEIRO, (2017).

O perfil da renda salarial deste público também foi abordado no **Gáfico 2**. É possível identificar que a maioria possui renda entre dois a quatro salários mínimos (59,5%), em seguida os consumidores que obtêm entre um a dois salários mínimos (38,9%), por fim, de 4 a 8 salários mínimos estão uma pequena participação neste estudo (1%), assim como os que ganham mais de oito salários mínimos (0,7%). Estes dados podem indicar para a marca alguns fatores econômicos e financeiros do seu público alvo, assim ela pode compreender o poder de

compra do nicho e qual o *share of wallet* poderá ser alcançado com o posicionamento planejado (YANAZE, 2006).

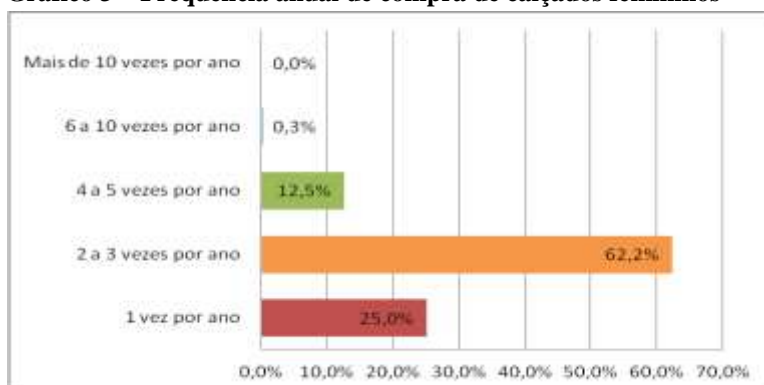
**Gráfico 2 – Renda salarial**



Fonte: CHAVEIRO, (2017).

Quanto ao comportamento de compra, a pesquisa de mercado trouxe resultados com a finalidade de demonstrar a frequência anual de compras de calçados femininos, assim como a quantidade comprada por ano. Segundo os dados coletados, grande porcentagem dos participantes da entrevista (62,2%) afirmou adquirir calçados, em média, de duas a três vezes por ano, um quarto afirmou adquirir uma vez por ano e o restante, totalizando 12,8%, indicou que vai às compras mais de quatro vezes por ano conforme **Gráfico 3**.

**Gráfico 3 – Frequência anual de compra de calçados femininos**

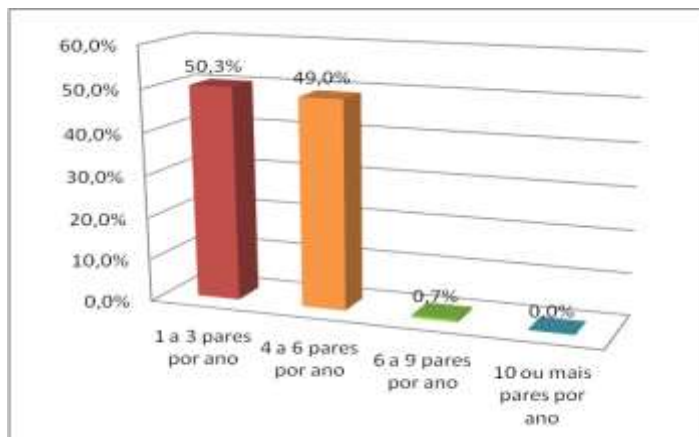


Fonte: CHAVEIRO, (2017).

Em relação à quantidade adquirida por ano, o **Gráfico 4** mostra que mais de 50% dos entrevistados, declararam comprar de um a três pares, 49% de quatro a seis pares e 0,7% adquiri de seis a nove pares, nenhum dos entrevistados declarou adquirir mais de dez pares por ano. Ambas as informações contribuem para estruturar estratégias de venda e de

produção. Indicam que duas estratégias podem ser analisadas: aumentar a frequência de compra, e/ou aumentar o número de pares adquiridos.

**Gráfico 4 – Quantidade anual de calçados femininos adquiridos**



Fonte: CHAVEIRO, (2017).

Ainda sobre o comportamento de compra, foi possível identificar o valor máximo que o cliente está disposto a pagar por este tipo de produto. Os resultados indicam que 11% consideram que o valor entre R\$ 30,00 a R\$ 40,00 reais é o preço máximo a ser pago por um par de calçados femininos, já entre o valor em média de R\$ 50,00 a R\$ 100,00 reais concentram-se a maior parte dos entrevistados, somando 57%. É possível identificar também que 26% apontam que pagariam de R\$ 101,00 a R\$ 150,00 reais, sendo que 6% estão dispostos a pagar mais de R\$ 160,00 reais.

Com a análise dos dados expostos no Gráfico 2 e Gráfico 5, tem-se informações fundamentais para compor e integrar as estratégias de posicionamento que se desdobraram em tomadas de decisão quanto ao mix de marketing, como o preço. Assim, a marca Pé com Estilo compreende o que seu público alvo está disposto a pagar desde que se crie para ele valor e diferenciais.

**Gráfico 5 – Valor máximo que os entrevistados estão dispostos a pagar.**

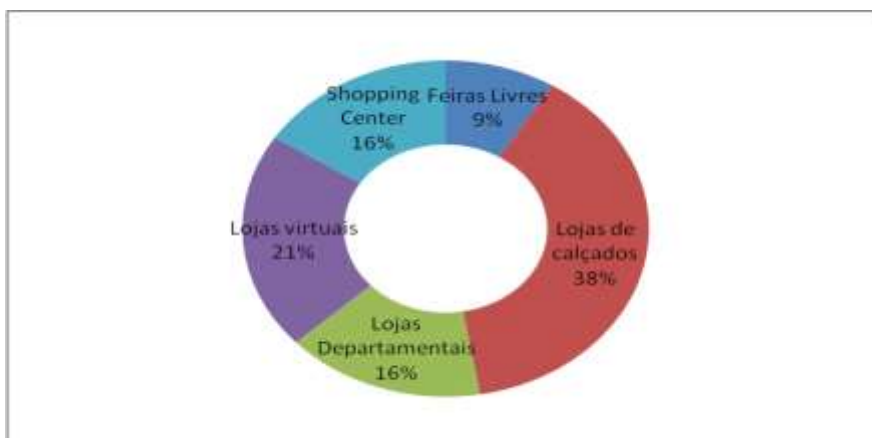




Fonte: CHAVEIRO, (2017).

Quanto às características do local onde se adquiri este tipo de produto, foi possível coletar dados que indicam onde é realizada com mais frequência essa aquisição, assim como quais características são importantes para que este local seja atrativo e ideal para a compra. Os entrevistados indicaram que as lojas de calçados são as principais (38%), reafirmando o novo comportamento de compra através das internet, 21% afirmou comprar com mais frequência em lojas virtuais, já em Shopping Centers e lojas departamentais apresentaram a porcentagem de 16% cada, e 9% afirmaram adquirir em feiras livres. Esses dados podem ser conferidos no **Gráfico 6**.

**Gráfico 6 – Locais destaques na aquisição de calçados femininos.**



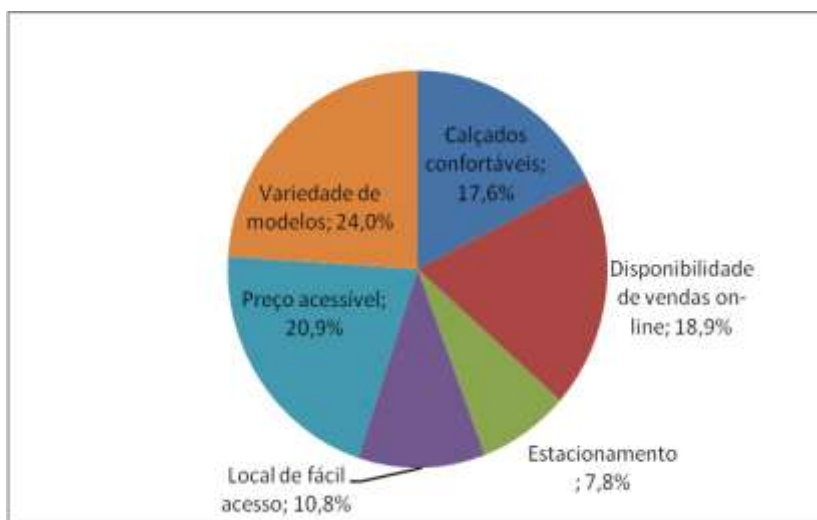
Fonte: CHAVEIRO, (2017).

Também foram analisadas as características que os locais que vendem calçados necessitam ter para se destacar. As principais identificadas foram a diversidade no mix de produtos (24%), preço acessível (20,9%), disponibilidade de vendas em plataforma on-line

(18,9%), produto confortável (17,6%), local de fácil acesso (10,8%) e estacionamento (7,8%), conforme Gráfico 7.

Estes dados apresentados nos **Gráficos 6 e 7** possibilitaram compreender a princípio o mercado competitivo. Indicam quais são os principais tipos de concorrentes e contribuem para definir o marketing de estratégia competitiva que viabiliza decisões de acordo com o posicionamento estratégico adotado para que possam ser definidas aquelas em que a marca ganhe mais espaço mercadológico (LOPES FILHO, 2006).

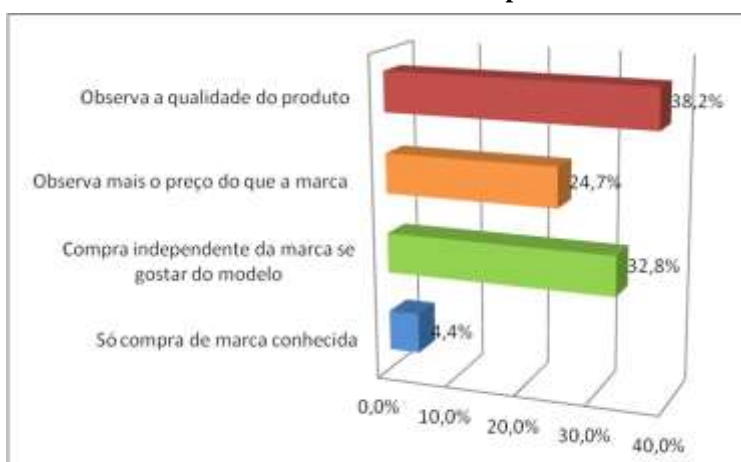
**Gráfico 7 – Características importantes em uma loja de calçados**



Fonte: CHAVEIRO, (2017).

As características mais essenciais que o produto deve possuir também foram fatores analisados na pesquisa. A aquisição motivada apenas pela marca mostrou não ser a mais frequente, apenas 4,4% afirmaram que apenas conhecer a marca é suficiente para escolher o produto, enquanto 38,2% apontaram a qualidade do produto como fator fundamental, sendo que 24,7% consideram o preço mais importante e 32,8% tomam a decisão de compra independentemente da marca desde que o modelo do produto seja conforme desejado.

**Gráfico 8 – Características consideradas importantes na escolha do produto**

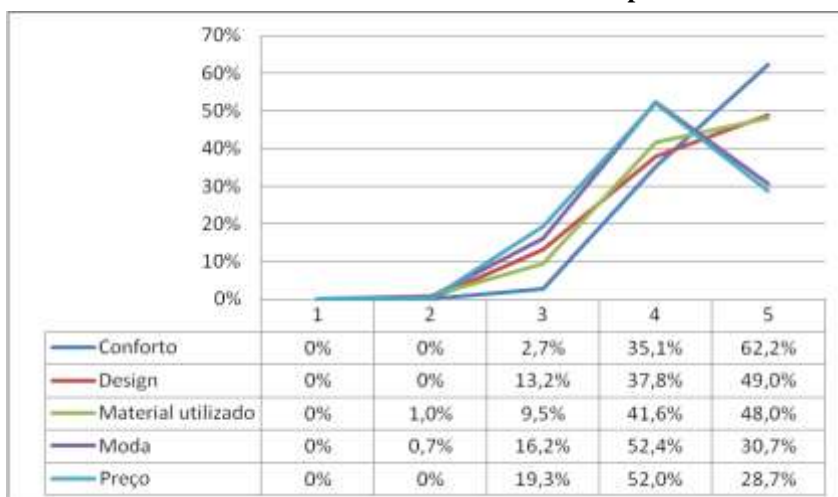


OS V. 3, N. 1 (2017)

Fonte: CHAVEIRO, (2017).

A partir de uma questão qualitativa na pesquisa de mercado realizada, os entrevistados indicaram o grau de importância de algumas características do produto e que são primordiais no momento de decidir se será efetuada a compra, o Gráfico 9 aponta os resultados obtidos, sendo que 1 indica pouca relevância da característica; 2,3 e 4 posições intermediárias, e 5 muito relevante:

**Gráfico 9 – Características consideradas essenciais no produto**



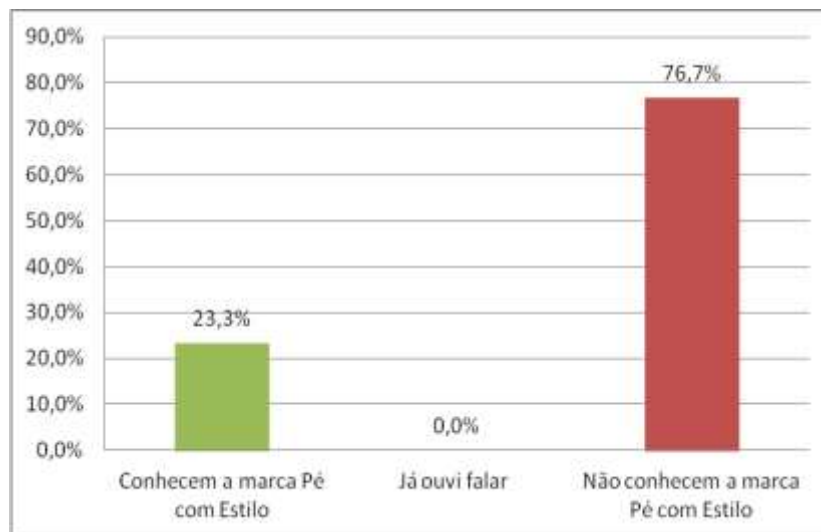
Fonte: CHAVEIRO, (2017).

Os dados dos Gráficos 8 e 9 foram de suma importância para a compreensão do que cria valor e diferencial no produto para este público alvo. Assim, é possível decidir o posicionamento estratégico e competitivo que tenha como base essencial atender de forma efetiva as necessidades e preferências dos consumidores. Essas características criam valores e se destacam no mercado competitivo, possibilitando a marca Pé com Estilo obter foco nas suas decisões e estratégias de marketing.

Por fim, no **Gráfico 10** os participantes da pesquisa de mercado indicaram o *share of mind* da marca de calçados femininos Pé com Estilo, 76,7% afirmaram não conhecer a marca, o que indica a ausência de posicionamento e 23,3% indicaram conhecer a marca. Segundo Gráfico 11, foi possível identificar que a marca também possui uma alternativa de

posicionamento através da revenda de seus produtos, 10% aceitariam ser um revendedor, 70% afirmaram não possuir interesse e 20% afirmaram que talvez aceitassem a proposta de revenda de calçados Pé com Estilo.

**Gráfico 10 – Entrevistados que conhecem a marca Pé com Estilo**



Fonte: CHAVEIRO, (2017).

**Gráfico 11 – Entrevistados que aceitariam revender produtos da marca Pé com Estilo**



Fonte: CHAVEIRO, (2017).

## 5 CONCLUSÃO

Diante dos resultados alcançados foi possível compreender o mercado alvo potencial da organização Pé com Estilo, assim como as características de seus clientes. As informações analisadas tornaram-se fundamentais na estruturação de um produto que estivesse efetivamente direcionado às necessidades e potencial de compra dos consumidores. Desta forma, apresentaram-se como bases para o estabelecimento de um processo de posicionamento de marca.

Tendo em vista o objetivo principal de divulgar a marca, as ações de posicionamento foram geradas a partir dos elementos essenciais para criação de valores e diferenciais nos produtos que por consequência criaram oportunidades competitivas. Estes fatores obtidos indicaram principalmente que a marca necessitava criar propostas de valor baseadas em preços atrativos, mix de produtos amplo e integrado ao conforto e qualidade, canais de vendas oportunos como vendas online e através de revendedores da marca.

Com os dados, também foi analisado o perfil do público alvo, o que possibilitou definir alguns fatores primordiais para o processo de definição do posicionamento estratégico e competitivo com foco na divulgação da marca Pé com Estilo. Assim, apresentou produtos direcionados corretamente aos clientes, suas necessidades, desejos e poder de compra.

A marca passou a integrar um processo de execução do posicionamento que deverá ser posteriormente finalizado. Sendo necessário ainda estruturar uma análise mais ampla do mercado competitivo a fim de estabelecer estratégias com base nas ameaças e oportunidades, assim como evitar os erros comuns como o subposicionamento e o superposicionamento.

Em suma, a marca Pé com Estilo compreendeu o mercado que poderia ser explorado. Para isso, estabeleceu uma proposta mercadológica de marca a partir dos estudos de posicionamento e dados da pesquisa de mercado. Esta proposta passou a orientar as ações de divulgação, assim como de produção e inovação dos produtos. Logo, foi possível identificar crescimento nas vendas e fundamentalmente no alcance da marca.

## 6 REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. *Administração Estratégica de Mercado*. 9. ed. São Paulo: Bookman, 2012. Disponível em:  
ALCAÑIZ, J. Enrique Bigné, LÓPEZ, Natalia Vila. Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil: un análisis comparado. *Economía Industrial*, n. 332. Facultad de Economía. Universidad de Valencia: Valencia, 2000. p. 29-42.

ASSAD, Nancy. *Marketing de Conteúdo: como fazer sua empresa decolar no meio digital*. Atlas, 2016.

BLANKSON, Charles. Some issues about the concept of positioning: an overview. *Atlanti Marketing Association Conference*, v. XVII: Portland, 2001, p.550-565.

CHURCHILL JR., Gilbert A, PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para clientes*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009..

DI MINGO, Edward P. The fine art of positioning. *Journal of Business Strategy*, v. 9, n. 2: Boston, 1988, p. 34 -38.

GODIN, Seth. *Purple Cow: transform your business by being remarkable*. New York: Penguin Group, 2009.

GRACIOSO, Francisco. *Marketing Estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOOLEY, Graham J., SAUNDERS, John A., PIERCY, Nigel F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KEEGAN, Warren J., GREEN, Mark C. *Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 2013.

KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip, PFOERTSCH, Waldemar. *Gestão de Marcas em Mercados B2B*. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios e casos*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LONGO, Walter. *Marketing e Comunicação na Era Pós-Digital: as regras mudaram*. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

LOPES FILHO, Luciano Sabóia. *Marketing de Vantagem Competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOVELOCK, Christopher, WIRTZ, Jochen. *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MATTAR, Fauze Najib et al. *Gestão de Produtos, Serviços, Marcas e Mercados: estratégias e ações para alcançar e manter-se “top of market”*. São Paulo: Atlas, 2009.

MCGHIE, Austin. *Brand is a Four Letter Word: positioning and the real art of marketing*. South Carolina: Advantage, 2012.

PETER, J. Paul, OLSON, Jerry C. *Comportamento do Consumidor e Estratégia de Marketing*. 8. ed. Porto Alegre: AMGH, 2010.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RIES, Al, TROUT, Jack. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. São Paulo: M.Books do Brasil Ltda, 2009.

SANDHUSEN, Richard L. *Marketing Básico*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011..

SERRALVO, Francisco Antonio; FURRIER, Márcio Tadeu. Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica. *VII Seminário em Administração FEA-USP*: São Paulo, 2004. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT65 - Posicionamento de marcas.PDF>. Acesso em: 09/03/2017.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TOLETO, Geraldo Luciano, HEMZO, Miguel Angelo. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. *Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Grauação em Administração - ENANPAD*, XV, Anais , ANPAD: Belo Horizonte, 1991. Disponível em: [http://each.uspnet.usp.br/mahemzo/Toledo,GL-Hemzo,MA-O\\_processo-de\\_posicionamento\\_e\\_o\\_Marketing-Estrategico.pdf](http://each.uspnet.usp.br/mahemzo/Toledo,GL-Hemzo,MA-O_processo-de_posicionamento_e_o_Marketing-Estrategico.pdf). Acesso em: 15/03/2017.

TRIOLA.,and Mario F.. Introdução à Estatística - Atualização da Tecnologia, 11<sup>a</sup> edição. LTC, 2013. VitalBook. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2296-3/>

URDAN, André Torres, URDAN, Flávio Torres. *Marketing Estratégico no Brasil: teoria e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2010.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. *Gestão de Marketing: avanços e aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2006.