

Reposicionamento de marca em pequeno varejista do setor calçadista

Brand repositioning in small retailer on footwear industry

Fernando Henrique Rossini¹
Eduardo Roque Mangini²
André Torres Urdan³
Ariane Santos⁴

Resumo

A marca é um ativo intangível que pode possuir elevado valor no mercado e seu posicionamento é fundamental para o processo de compra do consumidor. O objetivo deste artigo consistiu em avaliar o reposicionamento de marca de uma empresa varejista que atua no setor calçadista, utilizando os fundamentos de segmentação e posicionamento de mercado. Por meio de um estudo de ordem qualitativa que teve como método o estudo de caso único, realizou-se a coleta e triangulação de dados com proprietário, consultores e consumidores da empresa, que foi o objeto de estudo, com o intuito de assegurar a confiabilidade da pesquisa. A partir da análise dos dados, foi possível inferir que, mesmo sem grandes valores de investimento em comunicação, a empresa está em processo de reposicionamento no mercado e que ações corretas no composto mercadológico podem alavancar a empresa.

Palavras-chave: Posicionamento de Marca. Diferenciação. Segmentação de Mercado. Indústria Calçadista.

¹ Doutorando do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho Professor de Graduação da Universidade Nove de Julho - Brasil - E mail: fernando@universoconsultoria.com.br

² Doutorando do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho Professor de Graduação do Instituto Federal de São Paulo - Brasil - E mail: eduardo.mangini@uol.com.br

³ Professor Doutor do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - Brasil - E mail: andre.urdan@gmail.com

⁴ Mestranda do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - Brasil - E mail: dsariane86@gmail.com

Abstract

The brand is an intangible asset that can have high value in the market and its positioning is critical to the consumer buying process. The aim of this paper was to evaluate a retailer brand repositioning which operates in the footwear industry using the fundamentals of segmentation and market positioning. Through a qualitative study that had as a single case study method, there was the collection and triangulation data owner, consultants and consumers of the company, which was the object of study, in order to ensure reliability research. From the data analysis, it was possible to infer that, even without major investment in communication values, the company is repositioning process on the market and correct actions in the marketing mix can leverage the company.

Keywords: Brand Positioning. Differentiation. Marketing Segmentation. Footwear Industry

1 Introdução

O posicionamento de marca em qualquer empresa pode ser fator estratégico e competitivo, de tal maneira que pode criar sentimentos e desenvolver relacionamentos com o consumidor. Partindo da afirmação de Beverland e Napoli (2007) de que “as marcas são crescentemente vistas como um ponto de diferenciação e sustentação de vantagem competitiva”, é necessário que a empresa alcance seu público alvo da forma mais persuasiva possível quanto ao posicionamento. Em tempos de crise econômica e alterações no comportamento do consumidor, realinhar a marca às expectativas dos clientes é parte importante da execução da estratégia de *marketing* de qualquer empresa.

A marca é formada não apenas pela comunicação da empresa, mas de todas as suas interações com os seus consumidores, portanto, saber gerenciar o *mix* de *marketing* de modo a construir uma mensagem positiva e alusiva à empresa é um desafio. Keller (1993) diz que o consumidor que conhece a marca de uma empresa pode ter respostas diferenciadas às táticas de *marketing* dela. Biehal e Sheinin (1998) reforçam que uma marca bem posicionada pode gerar crenças e atitudes favoráveis por parte do consumidor, e isso poderá ser revertido em comportamento de compra. Prado (2007) ressalta que muitas empresas

erram ao tentar gerenciar os “Ps” de *marketing* de forma separada, por departamento isolados, ou focar apenas na parte da comunicação, que pode causar danos ao *brandequity*, ou seja, que pode afetar o valor percebido pelos consumidores. Essas responsabilidades inerentes ao processo de gerenciamento de uma marca devem ser trabalhadas de forma conjunta, para que a empresa obtenha a competitividade desejada por meio de um diferencial em relação à concorrência.

O processo de posicionamento de uma marca, de acordo com Maggard (1976), envolve a empresa como um todo e não apenas o processo de comunicação e Aaker e Shansby (1982) afirmam que posicionamento apresenta perspectivas diferentes para públicos distintos, considerando a individualidade no processo de assimilação e armazenamento das informações, que são recebidas de forma distintas de acordo com o nível de experiência, referências e interesses pessoais. O processo de posicionamento e segmentação é um fator estratégico que pode favorecer o crescimento do *marketshare* bem como promover a abertura de novos mercados, além de aumentar o valor da marca, portanto é salutar avaliar de forma contínua esse processo, em especial em ambientes dinâmicos ou turbulentos.

O cenário político-econômico brasileiro dos anos 2014/2015 tem se mostrado desfavorável em termos de investimento e crescimento organizacional, que exacerba o grau de competição empresarial como também influencia todo arcabouço mercadológico das empresas. Todo esse emaranhado de fatores organizacionais e variáveis externas permitiu observar à seguinte questão condutora desta pesquisa: “como uma pequena empresa varejista pode reposicionar sua marca sem fazer grandes investimentos em comunicação de massa”? A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso único em empresa varejista do setor calçadista e cuja resposta pode contribuir com a compreensão não somente das estratégias utilizadas pelos pequenos varejistas, mas também da possibilidade de utilização de estratégias não convencionais quando do reposicionamento de uma marca.

A partir do entendimento sobre marca e posicionamento, considerando o processo como amplo e sinérgico, buscou-se nesse artigo entender o processo de reposicionamento desenvolvido por meio de treinamento dos funcionários em detrimento das estratégias mais tradicionais de comunicação em massa. O processo baseado em pessoas tem maior valor já que é baseado na construção de relacionamentos com os consumidores enquanto que o reposicionamento focado em estratégias de comunicação o torna impessoal com forte impacto financeiro devido ao alto custo de implantação.

Com a avaliação das perspectivas mercadológicas e dos métodos estratégicos empregados por uma pequena organização varejista que demonstra suportar a adversidade do mercado, em um momento que suscita dúvidas quanto à sobrevivência empresarial, é possível vislumbrar contribuições para diversos empreendimentos e iniciativas dos mais variados setores, abrangendo desde um novo meio para que os profissionais de *marketing* consigam atuar diante da necessidade de reposicionar uma marca na mente dos consumidores até o direcionamento de recursos de forma eficiente. Ao adotar essa postura mercadológica e estratégica, a empresa rejeita o modelo tradicional de propaganda e investe em práticas centradas no treinamento de pessoas, e nesse ponto podem ser vistas como fator de geração de vantagem competitiva na óptica da teoria *Resource Based View* (CONNOR, 2002; BARNEY, 1986). Entender os indícios teóricos a respeito dessa estratégia é salutar para avaliar o efeito no mundo corporativo, corroborando assim achados anteriores de pesquisas sobre o tema. No aspecto acadêmico, torna-se possível avaliar novas proposições de estudo em relação ao tema posicionamento e segmentação, uma vez que o foco principal em se tratando de posicionamento tradicionalmente é direcionado à comunicação mercadológica.

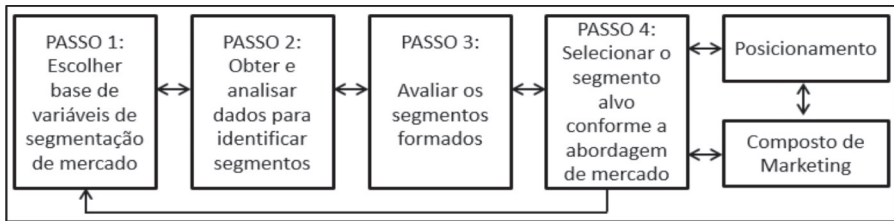
2 Referencial teórico

Os consumidores existem em grande número e diferem uns dos outros de várias maneiras (KOTLER; ARMSTRONG, 2004), motivo

pelo qual é necessária a separação do mercado em partes para melhor atendimento de necessidades e desejos específicos.

Em ambiente competitivo e turbulento Doraszelski e Draganska (2006) comentam sobre a necessidade de a empresa possuir produtos adequados ou promover a segmentação de mercado visando atender às necessidades dos consumidores. Ainda comentam que a segmentação tem dois efeitos, sendo o primeiro de natureza positiva quando o produto ofertado atende exatamente a necessidade do consumidor, por outro lado, se a oferta não se adéqua ou simplesmente não existe oferta condizente com necessidade do consumidor, a empresa é considerada ineficiente. Por isso, a segmentação de mercado é uma área bastante importante do *marketing*, mas o processo de segmentação consiste em quatro passos (URDAN; URDAN, 2013), conforme ilustrado pelo modelo de Myers (1996):

Figura 1: O processo de segmentação de mercado



Fonte: Urdan e Urdan (2013), baseado em Myers (1996).

Os passos 1 e 2 constituem, de acordo com Kotler e Armstrong (2004), o processo básico de segmentação, enquanto os passos 3 e 4 consistem na identificação do mercado, enquanto o posicionamento e o composto de *marketing* são os formadores do posicionamento de mercado. O primeiro passo consiste em avaliar as necessidades e desejos que o mercado apresenta, moldando e determinando qual é o princípio para a segmentação, ou seja, é avaliar a essência que diferenciam os grupos de consumidores (URDAN; URDAN, 2013).

Os dados e informações dos clientes são valiosos para as empresas, e Verhoef e Donker (2001) afirmam que a partir desse

conhecimento podem direcionar esforços para os clientes potenciais e reduzir o grau de investimento para clientes com valor reduzido, fato este corroborado por Cuadros e Dominguez (2014). Eles descrevem que o ponto crítico para sobrevivência empresarial é maximizar o valor do consumidor e que os relacionamentos entre empresa e consumidor são fundamentais como estratégia de negócios. A identificação e gerenciamento dos segmentos de mercado possuem conotação estratégica e tática (SHAMA, 1993), e quando se considera um período de recessão, é fundamental a modificação das estratégias de *marketing*, de modo que o consumidor continue respondendo aos estímulos de compra, exigindo-se, então, adaptação do composto mercadológico aos desejos e necessidades dos consumidores, vistos por muitas empresas como seus mais importantes ativos (TSAI; HU; LU, 2015). Na determinação da segmentação de mercado, Doraszelski e Draganska (2006) identificam quatro determinantes, a saber: (1) grau de ajuste; (2) grau de desajuste entre oferta e necessidade do consumidor; (3) intensidade da concorrência e (4) o custo em ofertar produtos adicionais. Com isso, as decisões referentes ao *mix* de *marketing* devem ser tomadas para que ocorra influência sobre os canais comerciais e sobre os consumidores finais (KOTLER; KELLER, 2006). Com isso, percebe-se que as tarefas de administração de *marketing* residem em desenvolver estratégias e capturar oportunidades de *marketing*, conectar-se com os clientes, ao passo que desenvolve marcas fortes e ofertas adequadas ao mercado, porém, é fundamental entregar e comunicar valor, com o intuito de gerar sucesso de longo prazo.

O posicionamento de marca foi mencionado pela primeira vez por Trout (1969), que, incomodado com o fato de os consumidores não responderem às estratégias de *marketing* utilizadas pelas empresas, argumentou que a mente humana era incapaz de armazenar de forma ilimitada o grande volume de informações recebido, e por isso guardava cada informação em uma posição diferente na mente. Partindo dessa premissa, o autor afirmou que as ideias vão se acomodando de acordo com a entrada de novos *insights*, e por isso o posicionamento seria um estado relativo, ou seja, é feito de acordo com a referência atual

da mente, de acordo com as informações armazenadas. Trout (1971) adicionou que a criatividade das empresas na divulgação de seus produtos e serviços não bastava, e começou então a falar em estratégia de posicionamento, pela qual a empresa deveria buscar a melhor forma de encontrar um caminho para ocupar uma boa posição na mente de seu consumidor.

O posicionamento de marca ganhou mais corpo com Maggard (1976), que afirmou que o verdadeiro posicionamento ocorria quando as empresas conseguiam criar algum tipo de diferencial em relação à concorrência, suficientemente forte para ganhar a preferência dos consumidores. Wind (1982) ressaltou a importância de que o posicionamento deva considerar os desejos e preferências do consumidor, direcionando as decisões sobre as variáveis controláveis de *marketing*, e uma definição mais abrangente sobre o posicionamento surgiu quando Sheth (1986) escreveu sobre as três dimensões que fazem parte do posicionamento de marca: a oferta da empresa, o público-alvo e as ações dos concorrentes.

O posicionamento é definido por Sair, Rafiq, Asghar, Ulfat, Jamil e Abbas (2014) como “a mais importante noção no campo de *marketing*”, o que pode soar para alguns como exagero, mas demonstra a importância que o tema vem ganhando no mundo acadêmico. Esse processo tem a ver com a imagem que o consumidor tem de uma marca; é a base para a tomada de decisão sobre as variáveis controláveis de *marketing* e deve ser comunicado por meio do maior número possível de elementos quando da criação do produto ou serviço. É o posicionamento de marca que estabelece as diretrizes que a empresa irá seguir na condução de sua estratégia de *marketing*. Toledo e Hemzo (1991) ressaltaram que “o processo de posicionamento é uma sequência natural do processo estratégico de segmentação de mercado”, e explicaram que uma vez que é impossível atender a todos os clientes, uma empresa deve selecionar uma fatia de mercado, de acordo com seus recursos e capacidades, e focar em atender a este grupo de consumidores selecionados, oferecendo a eles produtos e serviços que possam satisfazer seus desejos e necessidades.

A construção do posicionamento de marca junto ao público-alvo tem sido estudada a partir da comunicação em massa, pela utilização de ferramentas tradicionais de comunicação, como a propaganda. Alden, Steenkamp e Batra (1999) identificaram que “a programação na mídia de massa tem tido um papel majoritário na criação, aprendizagem e compartilhamento de símbolos de consumo”. Entretanto, a criação de uma proposta de valor se dá não somente pela forma como a empresa se comunica, mas também pelo gerenciamento correto de todas as outras variáveis controláveis de *marketing*. Park, Jaworski e MacInnis (1986) citam que “a imagem de uma marca não é simplesmente um fenômeno de percepção afetado pelas ações de comunicação da empresa”. Para os autores, na hora de estabelecer o seu composto de *marketing*, fatores como o ciclo de vida do produto e da marca devem ser levados em conta para a construção de uma marca. Outros autores mantêm a discussão sobre a importância do gerenciamento de toda a estratégia de *marketing* no processo de (re)construção de uma marca. Low e Kok (1997) apontaram a necessidade de o gerenciamento de *marketing* não ser feito somente sobre um dos elementos do *mix* de *marketing*, visão compartilhada por Goi (2009), que afirmou ser fundamental a utilização do maior número possível de ferramentas quando da construção ou reconstrução de uma marca. Dentro dessa realidade, surge a necessidade do gerenciamento do *mix* de *marketing* de uma empresa, para poder efetuar o reposicionamento, que é, segundo Fettig (1992), “um grande desafio, pois além da necessidade da criação de uma marca, como no posicionamento, ainda tem que corrigir eventuais erros cometidos no passado que possam ter formado uma imagem diferente na mente do consumidor”.

A visão da marca como resultado de várias ações integradas da empresa que vão além da comunicação foi explicitada por diversos autores. Napoli e Yakimova (2007) trouxeram cinco elementos que são fundamentais para uma empresa na construção de uma marca: um bom produto, ou *mix* de produtos, no caso de um varejista; serviços que agreguem valor ao produto oferecido; uma cadeia logística diferenciada; capacidade de ouvir as clientes e adaptar-se às suas necessidades; e

informação de qualidade entregue à consumidora final. Toledo e Khauaja (2005) ressaltaram que a empresa deve cuidar de todos os pontos de contato com a marca, não somente da comunicação, e devem lembrar que a marca tem identidade própria, como a personalidade de uma pessoa.

Um posicionamento, quando bem-sucedido, reflete na resposta do mercado-alvo, que compreende os valores da marca da empresa, propicia a aquisição de produtos e serviços da empresa devido ao entendimento da marca, bem como a geração de satisfação e lealdade (MUHAMAD; MELEWAR; ALWI, 2012). Com isso, a empresa deve possuir uma abordagem direcionada, que, segundo Kotler e Keller (2006), consiste em focar a atenção em consumidores específicos ou em segmentos de mercado, com a intenção de prover melhor atendimento e oferta de valor condizente com o mercado consumidor.

3 Método

Este artigo teve natureza qualitativa e fins descritivos, pois demonstra a realidade investigada de forma razoavelmente detalhada (GODOY, 1995). Quanto aos meios, foi uma pesquisa bibliográfica, documental, e pode ser considerada um estudo de caso (VERGARA, 2013). De acordo com Yin (2007), o estudo de caso visa elucidar algum caso raro, representativo e revelador. Foi escolhida para o estudo a empresa Ana Rosa Calçados, que optou por uma estratégia de reposicionamento diferenciada, adotando a postura de qualificar as colaboradoras para obter sucesso com bom atendimento, em detrimento das ferramentas tradicionais de comunicação de massa. Dessa forma, a empresa se encaixa na condição de objeto a ser estudado, uma vez que suas práticas podem trazer contribuições teóricas e gerenciais para a ciência. Apesar de Gama (2009) ter afirmado que o estudo de caso traz desvantagens, como o viés investigativo do pesquisador e a impossibilidade de generalização, devido à sua natureza qualitativa, Yin (2007) defendeu essa técnica dizendo que os estudos de caso trazem vieses da mesma forma que outras técnicas o fariam, mudando apenas

a natureza deste viés; e se não é possível generalizar o resultado a uma população ou universo, é passível de generalização quanto às proposições teóricas.

Desta forma, os princípios que nortearam as entrevistas feitas para este artigo para determinar uma estratégia eficaz de posicionamento foram: a necessidade de ter um público-alvo bem definido, por meio de refinado processo de segmentação; criação de um diferencial competitivo e monitoramento das ações de concorrentes diretos.

A pesquisa foi realizada no período de julho a setembro de 2015, e foram entrevistados por meio de um questionário semiestruturado o proprietário e CEO da Ana Rosa Calçados, Celso de Andrade, além de fornecedores (três consultores que participaram ativamente do processo de reposicionamento) e três consumidoras da empresa. Com isso, foi possível fazer triangulação entre os dados obtidos, uma vez que foram várias as fontes de evidências utilizadas. O questionário foi montado de acordo com referencial teórico levantado, para entender de que forma conceitos e estratégias foram aplicados neste caso específico. Foram levantadas informações sobre o histórico da empresa, para poder contextualizar tanto no mercado quanto em sua área de atuação, sobre o histórico de ações de comunicação, as razões que levaram o CEO a partir para o reposicionamento e principalmente a forma como ele vem conduzindo as atividades. O questionário foi apenas um roteiro para a condução da conversa, que por muitas vezes foi além do foco inicial proposto para responder à pergunta problema colocada no início deste artigo. Todas as entrevistas foram gravadas, e com a transcrição foi possível comparar o discurso com a teoria, cujo tratamento dos dados consistiu na utilização da análise de conteúdo, conjunto de técnicas que prioriza procedimentos sistemáticos e objetivos visando à descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 1977). Além das entrevistas, foram usados artigos publicados em revistas científicas e anais de eventos e livros, além de documentos internos da empresa supracitada.

4 O Caso Ana Rosa Calçados

Fundada há 20 anos, a Ana Rosa Calçados é uma varejista do setor de calçados femininos e possui hoje duas unidades: A matriz fica localizada na Avenida Conselheiro Alves, Vila Mariana, São Paulo, e a filial foi aberta há cerca de sete anos no Bairro de Pinheiros, também em São Paulo, na Rua Fradique Coutinho. A loja já teve outras duas unidades, na região Central de São Paulo e na Vila Maria, na zona norte da cidade, porém, estas foram fechadas após a saída de um sócio da empresa. A empresa surgiu em 1989, com o nome Diskar, razão social dela até os dias de hoje, porém com a entrada do atual proprietário, Celso de Andrade, em 1996, o nome fantasia passou a ser Ana Rosa, dada a região paulistana na qual ela está inserida.

A filial de Pinheiros surgiu em 2008 e no início se chamava Ana Rosa by Piccadilly, única loja do Brasil exclusiva da marca Piccadilly, mas sem nenhuma participação da fábrica fornecedora no processo gerencial da loja. Ela funcionou durante três anos nesse formato, até que o proprietário tomou a decisão de abrir para outras marcas, vislumbrando a possibilidade de atingir também clientes que procuravam outros modelos que não os da marca principal. Desde então, as duas lojas têm em seu nome fantasia e em toda sua comunicação visual somente a marca Ana Rosa, porém, muitas clientes conhecem a loja de Pinheiros como “loja da Piccadilly”, o que dificulta o posicionamento da Ana Rosa Calçados na região e a fixação da marca como uma rede de lojas independentes de qualquer fabricante.

4.1 Segmentação de mercado

O alvo que a Ana Rosa Calçados pretende atingir são mulheres com mais de 40 anos, pertencentes às classes socioeconômicas B e C. Segundo o proprietário Celso de Andrade, *“essa decisão ocorreu aos poucos e de forma intuitiva, conforme fomos ajustando o mix de produtos da loja”*. Inicialmente, havia comercialização de sapatos masculinos e infantis, porém, por necessidade de espaço físico e de focar em um público específico, a loja passou a vender apenas sapatos

femininos. Celso de Andrade afirma que *“quando eu assumi a loja, fui fazendo experiências, pois não conhecia o ramo, e fui conhecendo, sentindo, entendendo a necessidade e o anseio do público, e a gente foi fazendo experimentos pela falta de espaço”*. Quanto à classificação socioeconômica, o proprietário acredita que seja consequência das escolhas feitas em relação ao *mix* de produtos ofertado pela empresa. Para ele, os produtos são de qualidade superior: *“Nós fomos chegando a um padrão de qualidade de produtos, e aí eu acho que esse público foi selecionado naturalmente, de acordo com o produto que escolhemos, que era o produto que passava qualidade.”* Devido a essa qualidade, enquanto os concorrentes oferecem em suas vitrines produtos que, em sua maioria, custam no máximo entre 70 e 80 reais, a Ana Rosa Calçados foca em um *mix* de produtos que tem preços que podem chegar ou até mesmo ultrapassar o dobro desse preço.

Apesar de as duas lojas não estarem fisicamente muito longe uma da outra (cerca de 7 km), o proprietário reconhece que há uma diferença entre os dois bairros, o que determina o perfil das consumidoras em cada uma das unidades:

Na loja da Vila Mariana, temos o público transeunte, o público fiel à loja, que vem de longe para fazer compras, e tem a cliente que compra nessa loja e em Pinheiros. Já em Pinheiros, temos o público que é cliente fiel da loja, e tem também a cliente das duas lojas. Não tem tanto o público de passagem, pois a movimentação de pessoas é muito menor naquela região, uma vez que na loja da Vila Mariana estamos ao lado de uma estação de metrô, um terminal de ônibus e diversos colégios, cursinhos, universidades e hospitais. (Proprietário)

Mesmo com essa característica apontada por ele, não há, no cadastro feito das clientes, diferenças significativas entre as compradoras da Vila Mariana e de Pinheiros.

4.2 Reposicionamento da marca

No início de 2013, preocupado com o início da crise econômica brasileira, o proprietário resolveu fazer um processo de reposicionamento de marca. A princípio, seria apenas uma alteração visual, para unificar o *layout* das lojas, com um novo logotipo e materiais de comunicação como *website* e sacolas. O intuito era profissionalizar a gestão de comunicação e possibilitar a abertura de novas lojas. Porém, com o início do processo, ele observou a necessidade de mudar a gestão de pessoas, a seleção e recrutamento e até o treinamento das colaboradoras. O novo logotipo foi apenas uma primeira etapa de um processo que ganhou mais importância do que a ideia inicial da empresa.

Após a tentativa de alterar o treinamento e chegar à conclusão de que não era possível qualificar as funcionárias que estavam no quadro da empresa, houve uma grande reformulação na equipe, com substituição de todas as funcionárias na loja de Pinheiros e cerca de 90% na loja da Vila Mariana. Foram demitidas funcionárias que estavam, em média, há dez anos na empresa, pois na visão do proprietário a mudança visual da empresa não estava de concatenada com o padrão de atendimento. A empresa oferecia uma proposta de valor que não era entregue durante o processo de atendimento. Para Henrique Siqueira, diretor de planejamento da Universo Consultoria, empresa responsável pelo treinamento das colaboradoras, durante a reformulação, *“havia uma confusão entre a história da empresa e de algumas colaboradoras, o que dificultava qualquer mudança mais profunda no atendimento ao cliente”*. O consultor ainda realça que *“apesar de ocorrerem várias reuniões para definir diretrizes e procedimentos, no dia a dia muitas funcionárias faziam o que achavam ser correto, em detrimento do que era a vontade do dono da empresa”*.

Os elementos de comunicação visual, no processo de redefinição da marca, foram alterados por meio de assessoria realizada por uma agência de propaganda, bem como os processos internos e a forma de atendimento por parte das colaboradoras também foram redesenhados

por uma consultoria de treinamento e uma agência de seleção e recrutamento, todas em conjunto com a diretoria da Ana Rosa Calçados.

O logotipo foi feito pela agência de propaganda, que ofereceu três opções, colocadas em votação juntamente com fornecedores, clientes antigas e novas. Após muita deliberação, foi escolhido o logotipo que, nas palavras do proprietário, “*passa mais sofisticação e feminilidade*”. Apesar da apresentação simples, somente com o nome da empresa, a aplicação do logotipo com vários sapatos em diversas direções, seja nas paredes das lojas, nas sacolas ou no *website*, essa foi a solução encontrada pela empresa para conseguir demonstrar ao público-alvo a verdadeira imagem que gostaria de passar.

Figura 2: Logotipo novo da Ana Rosa Calçados



Fonte: <www.anarosacalçados.com.br>, acessado em 9 de agosto de 2015.

Paralelamente, o projeto de iluminação foi refeito com lâmpadas mais modernas e de maior potência, que valorizou a exposição dos sapatos, feita na parede sem vitrine de vidro, pois o espaço das lojas é pequeno e isso facilita o manuseio do calçado por parte das clientes.

Em 2014 houve o alinhamento visual da marca. Eu, há uns dois anos, venho com bastante preocupação, pois sentia nossa economia não sustentável [...]. O logo foi totalmente repaginado, foi uma decisão difícil, pois usamos o logo por 17 anos. A gente colocou em votação entre fornecedores, clientes, funcionários. As clientes mais antigas gostavam mais do logo antigo, pois já tinham afinidade com ele. Quem não conhecia, preferia o novo. [...] O uniforme a gente troca de tempos em tempos. A gente muda a cor da camiseta. Até por uma questão de higiene, as vendedoras usam roupa

escura, porque no estoque muitas vezes tem caixas com muito pó, então evitamos uniforme claro. Dá contraste com o *layout* branco da loja. Os cabelos estão sempre presos, e as gerentes usam uma camiseta verde-limão. (Proprietário)

Na visão do proprietário, o grande destaque em todo este processo de se adequar como uma nova realidade de mercado foi a criação do posicionamento da empresa. Com uma declaração maior que o tradicional, o texto traz os ideais da empresa e a forma pela qual ela busca se diferenciar dos concorrentes, como pode ser visto a seguir:

Nós somos o ponto de encontro de mulheres verdadeiramente apaixonadas.

Apaixonadas por algo que não pode ser comparado a um produto. Trata-se de um objeto de quase coleção, um fetiche, um prazer, um ato de indulgência. Um calçado é tudo isto e muito mais. E para aguçar essa sua curiosa paixão em nossas lojas, fazemos uma minuciosa seleção de calçados para garantir nas vitrines as marcas e produtos mais adequados para você.

Portanto, ao entrar na Ana Rosa Calçados, toque, experimente, pergunte, dê uma volta. Se apaixone. Somos uma amiga próxima, experiente, sempre disposta a te ouvir e auxiliar. E para sermos úteis, nossas *fashion experts* sabem perfeitamente quais calçados combinam com cada ocasião: trabalho, lazer com a família, sair à noite com o marido etc.

Se acreditarmos que não temos o que você está procurando, seremos sinceras.

Não queremos que você acorde arrependida ou perceba com o tempo que a paixão era passageira, pois acreditamos em paixões duradouras, que com o tempo se transformam em amor.

E durante este processo, seremos organizadas e criativas, para que você se sinta muito bem e encontre facilmente o que procura em nossas lojas.

Essa declaração sintetiza, de acordo com o dono, a referência que a empresa busca não só na sua comunicação visual, mas também no comportamento de suas colaboradoras e em todos os outros elementos do composto de *marketing*. Para ele, mais importante do que um *website* bonito ou redes sociais atualizadas, é o atendimento que permite a ele ter um verdadeiro diferencial em relação aos seus concorrentes.

Se nós nos especializarmos no varejo, iremos oferecer ao cliente aquilo que ele quer, o que ele espera, e se formos nós os primeiros a fazermos assim a gente vai ter toda a diferença e conseguir os resultados muito interessantes no meio dessa crise, que é uma crise muito importante que a gente atravessa. [...] Eu acho que a gente foi amadurecendo e foi confirmando aquilo que a gente intuitivamente já sentia. A nossa missão e visão foram assim desde o princípio. Na verdade, o grande reposicionamento agora é que a gente vem se aperfeiçoando, entendendo que o mundo m u d a constantemente, a gente não deve parar no tempo e isso tudo tem que ser constante. Agora, estamos evoluindo para oferecer o atendimento que nossa cliente quer receber, não necessariamente aquele atendimento que a gente gosta de receber. O aperfeiçoamento passa por essa transição, entender melhor o perfil de cada cliente. (Proprietário)

Para as clientes, é possível verificar que muitas dessas ideias acontecendo. Fátima Borges, consumidora, afirmou após comprar um calçado na loja da Vila Mariana que *“o bom daqui é que nos sentimos em casa. As vendedoras conversam conosco como se fossem membros de nossa família, e não ficamos preocupadas se seremos enroladas pela vendedora”*. Vera Carvalho endossa essa opinião. Ao sair da unidade de Pinheiros, afirmou que *“às vezes não tem o número que eu quero, ou mesmo algum calçado no preço que eu posso pagar. As vendedoras são muito compreensivas e sempre se esforçam para oferecer opções dentro do que foi pedido”*.

Alguns problemas também são prontamente identificados pelas consumidoras. Fátima Borges alerta que *“estava aberta a comprar mais produtos, mas a vendedora limitou-se a entregar o que eu pedi e não se esforçou para aumentar a venda”*, enquanto Vera Carvalho disse que *“eu senti hoje certo desânimo da vendedora quando pedi um calçado um pouco mais barato, mas ela depois se recuperou e passou a fornecer novamente um atendimento diferenciado”*. Na visão do proprietário, Celso de Andrade, um excelente atendimento é a única forma pela qual a empresa poderá diferenciar-se da concorrência. Segundo ele, *“sapato é tudo igual, dentro do nosso segmento. Quem quiser comprar das marcas que trabalhamos é só comprar. Só bater na porta da fábrica e comprar. Se quiser encomendar exatamente o que a gente encomenda também vai encomendar”*. Segundo ele, mesmo a programação visual da loja também não é algo pelo qual a empresa possa se diferenciar dos concorrentes: *“Você pega lá o ponto, coloca a instalação comercial – isso consiste em vidro, gesso, aço, balcão, fórmica – os sapatos, e a loja está montada. Quem faz a diferença somos nós”*. Ricardo dos Santos, CEO da RHF Interlagos, consultoria especializada em Recursos Humanos responsável pela seleção e recrutamento das novas colaboradoras da Ana Rosa Calçados, confirma que este é um bom caminho a seguir: *“no mercado competitivo atual, fica difícil uma empresa varejista que vende calçados fabricados por terceiros se diferenciar dos concorrentes de alguma forma que não seja o atendimento”*.

4.3 Composto de *marketing* ana rosa calçados

Ao contrário do processo tradicional de reposicionamento de marca, que implica grande foco na comunicação, principalmente de massa, a Ana Rosa Calçados calcou suas ações em desenvolver sua equipe, mas também avaliou as demais variáveis do composto de *marketing* de serviços.

O *mix* de produtos, diferente dos principais concorrentes, consiste em ofertar produtos de qualidade com preço adequado, o que favorece melhor condição de negociação.

Trabalhamos com menos marcas, até pelo nosso tamanho. Marcas excelentes, referências, mas fortemente com cada uma. Nós não somos, embora sejamos pequenos, insignificantes. Faço pedidos grandes e constantes. Somos representativos nessas fábricas, temos amizade com os representantes. Temos um relacionamento muito interessante. Posso falar com segurança que temos as mesmas condições que as grandes redes têm com esses fornecedores. As redes rentabilizam com marcas menos expressivas. Oitenta por cento do *mix* deles são marcas menos expressivas, e eles salpicam um pouco com essas marcas consagradas. Eu trabalho fortemente com as marcas grandes, minha rentabilidade é menor, mas eu tenho peso na vitrine por causa dessas marcas. No começo eu não tinha essa condição dos grandes, mas não tinha outra alternativa. (Proprietário)

A consumidora Vera Carvalho também elogia bastante a variedade de produtos ofertados: *“Eu tenho um problema no pé, um joanete, e não é qualquer lugar que consegue ter várias opções para que eu possa escolher como tem na Ana Rosa Calçados”*. Viviane Dias, que esteve na loja, mas não comprou nada, afirmou que *“não encontrei a bota que eu queria, mas já deixei meu contato para que a gerente avise assim que sair uma nova coleção.”* Essa escolha por um *mix* concentrado com grandes pedidos em poucas marcas garante à Ana Rosa Calçados competitividade em preço. Desde o início, a empresa teve como filosofia pautar o preço pelos concorrentes, e não somente pelo custo. Porém, com o passar do tempo, a rentabilidade alcançada permite dizer que as duas condições já são atingidas com segurança, e a loja oferece aos clientes o melhor preço (ou igual aos seus concorrentes), obtendo uma boa lucratividade. Celso de Andrade afirma que *“o que norteava meu preço não era minha planilha de custos, era a vitrine dos concorrentes. Hoje consegui condições melhores de compra. Com algumas fábricas, perco apenas 1% ou 2% em relação às grandes redes”*.

Os pontos escolhidos pela empresa também são elogiados pelo proprietário, porém com ressalvas:

O ponto é muito importante. Muita gente sempre atribuiu o resultado ao ponto, mas eu tenho certeza que não é só o ponto, porque quando assumi a loja eu sei o quanto ela vendia, e sei o quanto ela passou a vender. Em Pinheiros, eu sei que aquele ponto tem uma fama de que tudo que abria ali, fechava. Aquele pedaço da rua é o mais fraco, pois não é muito próximo da Teodoro Sampaio. Eu sei que a força da loja com a marca da Piccadilly no primeiro momento e a maneira como trabalhamos que formou aquele ponto. A cliente sabe o que vai encontrar ali, então formamos um ponto bom, mas não era um ponto adequado. O ponto da Vila Mariana é excelente. Você precisa ter um ponto bom, mas precisa saber o que fazer nele. (Proprietário)

A consumidora Fátima Borges discorda um pouco do proprietário: *“A loja é de fácil acesso, próxima ao metrô. Porém eu estou com o braço quebrado, e meu filho me trouxe. Como não tem estacionamento aqui, ele está dando voltas no quarteirão para não pagar para parar o carro”*. Henrique Siqueira, da Universo Consultoria, afirma que não ter estacionamento próprio pode ser considerada uma dificuldade hoje, mas ressalta que pode haver um caminho alternativo: *“Hoje, muitas empresas valorizam o estacionamento, mas as duas lojas ficam próximas a metrô e com ciclofaixas por perto. É uma tendência de mobilidade, e pode ser um diferencial lá na frente”*. Sobre a possibilidade de abrir novas lojas dentro de um *shopping center*, o proprietário é taxativo quanto à falta de interesse. Para Celso de Andrade, *“o custo que eu teria para abrir uma loja dentro de um shopping impediria que eu competisse com as grandes redes, que por sua importância para o mercado têm muitas facilidades neste processo”*.

A comunicação de massa da Ana Rosa Calçados é vista pelos consultores como um dos pontos fracos mais vultosos. Para Jéssica Barbosa, da Universo Consultoria, *“se a empresa tivesse uma atividade maior nas redes sociais, o resultado seria muito melhor”*. Segundo a consultora, apesar do público alvo não ser muito ativo na *internet*, *“quase toda mulher acima dos 40 tem filhos eou netos, que podem obter*

informações da loja e ajudar a disseminar os benefícios ofertados pela empresa". Segundo Henrique Siqueira, seria inclusive *"uma forma de aproximar-se do público mais jovem, que se hoje não é prioritário para a empresa poderia desenvolver um relacionamento que no futuro seria convertido em vendas"*. Celso de Andrade conta que a única experiência da rede com comunicação foi em 2013, quando fizeram alguns anúncios na Revista Veja São Paulo. Para ele, *"era uma ação muito cara, que não trouxe tantos resultados. Mas foi o início da crise, então talvez tenha impedido que tivéssemos uma queda naquele momento"*. Além dessa ação, a recriação do logotipo e do *website* da empresa, bem como a sacola e o *layout* da loja foram os únicos investimentos em comunicação. Ele prefere investir o valor em recrutamento, seleção e treinamento, e em benefícios para que as vendedoras estejam além de tecnicamente preparadas, motivadas.

O grande salto da empresa no processo de reposicionamento foi justamente na parte de gerenciamento de pessoas. Desde o final de 2014, foram contratadas as empresas de consultoria para que implementassem uma mentalidade mais técnica e científica e menos intuitiva em todo o processo. Desde a seleção por competências até treinamentos voltados à educação e ao ensinamento de conteúdos mais técnicos, a Ana Rosa Calçados tem buscado a excelência no atendimento ao consumidor. Para Ricardo dos Santos, da RHF Interlagos, a busca por mão de obra qualificada é um grande desafio pelo qual a empresa está passando. Segundo ele, *"neste momento de crise, os bons profissionais estão sendo disputados intensamente pelas empresas, que querem os melhores para conseguir resultados que signifiquem sua sobrevivência, pelo menos"*. Ele ainda diz que *"a escassez de mão de obra com excelência é uma característica inerente ao povo brasileiro, e mesmo com o aumento do acesso à educação superior ainda é difícil achar profissionais qualificados para muitas vagas"*. Porém, o consultor afirma que *"a Ana Rosa Calçados está no caminho certo, já melhorou bastante em relação ao que era e em cerca de seis meses deve estar exatamente com o nível de desempenho que espera"*. Nesse ponto, Celso de Andrade concorda com o consultor:

Eu tenho o sentimento de que andamos para trás. Há 15 anos era mais fácil desenvolver este trabalho do que há dois ou três anos. Hoje sofremos com a falta de mão de obra qualificada e a falta de interesse por trabalho no varejo, que hoje não é respeitado. Não se tem anseio por trabalhar no varejo. [...] um vendedor, quando percebe que tem aptidão pra vendas, arruma emprego de vendedor. Se ele tivesse essa ideia de que já que tem talento para ser vendedor, ele poderia estudar para isso, aí seria fantástico. É isso que falta no varejo. Mas como eu sou vendedor, tenho que defender a profissão. O que melhor remunera no mundo são vendas. Um avião precisa ser vendido, a indústria farmacêutica, que movimenta trilhões pelo planeta, movimenta isso por causa do vendedor, os vendedores que fazem o planeta funcionar. (Proprietário)

A comunicação às clientes por meio do atendimento, e não por comunicação em massa, também traz uma dificuldade adicional:

A nossa cliente precisa reconhecer quem nós somos. Que somos diferenciados. E isso leva um tempo. Isso leva quatro, seis, oito meses. A cliente precisa vir aqui, reconhecer que a gente trabalha dessa maneira. Em algum momento ela esquece, vai à outra loja, vai lembrar-se da gente, mas está em outra loja. Ela compra sapato a cada 2, 3 meses. Eu chutaria que dentro dessa crise vai seis ou oito meses para retomar parte do mercado e mesmo em um ano, a crise no auge dela, a gente retomando o nosso tamanho natural graças a nossa forma de trabalhar. (Proprietário)

4.4 Resultados alcançados pela empresa

Segundo o proprietário da Ana Rosa Calçados, Celso de Andrade, financeiramente, houve uma queda nas vendas em relação ao ano anterior, porém, isso não pode ser tomado como parâmetro por uma série de motivos. A Copa do Mundo de 2014, que afetou o faturamento de todas as empresas calçadistas, e a crise financeira pela qual passa o país impossibilitam a comparação com o resultado em anos

anteriores, então, ele tem como parâmetro o desempenho em relação aos concorrentes.

Eu consigo avaliar comparando com a concorrência da região. Comparar com ano passado é delicado porque a economia ainda não estabilizou, ela teve uma queda por volta de 30%, e talvez ainda não tenha estabilizado. Com relação à concorrência, a gente verifica que a nossa loja tem sempre um número maior de clientes que os concorrentes. Eu tenho saído com as gerentes em momentos de grande movimento, e os concorrentes têm estado mais vazios. [...] como agora medir com períodos anteriores não é a melhor aferição, na comparação com a concorrência o desempenho tem sido bom. Essa queda é o que tenho abalizado com meus colegas. Na nossa última medição, perdemos algo em torno de 23 a 24%, nosso encolhimento foi menor do que a média dita pela concorrência, que fica em torno de 30%. (Proprietário)

As consumidoras têm estado mais satisfeitas com o atendimento. Para Viviane Dias, *“muito mais importante do que comprar, é ir a uma loja na qual você sabe que será muito bem tratada. Chega a ser uma terapia passar uma ou duas horas batendo papo com as meninas aqui na loja”*. Fátima Borges ressalta que *“no meu caso, a vendedora soube trabalhar com uma condição especial, que foi meu braço quebrado. Não sei há quanto tempo ela está aqui, mas o treinamento que ela teve foi certamente um diferencial na formação dela como vendedora”*.

Porém, para os consultores, o preço da reformulação tem sido bastante alto. Ricardo dos Santos, da RHF Interlagos, diz que *“a alta rotatividade dos últimos meses certamente interfere na operação da empresa. É inevitável, em períodos de mudança, uma queda. Temos que dar um passo para trás para podermos dar dois à frente”*. Também existe um impacto financeiro presente neste momento da empresa:

Os custos de demissão e treinamento, além de outros custos não mensuráveis, podem não complicar a operação da empresa em curto prazo, mas a médio e longo prazo, se não resolvidos, serão um problema a ser

considerado. A tendência, quando a taxa de rotatividade aumenta muito, é que o gestor “perca a dó” de demitir, e muitas vezes pode ser que ele demita quando não é necessário, por achar que é mais fácil mandar uma funcionária embora do que insistir na correção de seus erros. Evidentemente não existem vendedoras ou gerentes perfeitas, e é necessário sempre ter essa ciência para trabalhar com o que elas têm de melhor e tentar neutralizar o que elas têm de pior. Outro ponto a ser considerado é que a empresa não tem ações trabalhistas até hoje, o que é louvável, mas quando se aumenta muito o número de demissões em um curto prazo, é uma tendência que este tipo de problema comece a surgir. Então é um momento no qual as emoções dos gestores precisam estar sob controle: o faturamento geralmente cai, surgem problemas que não existiam, a empresa perde um pouco da identidade que tinha para que possa surgir outra. São todos problemas previsíveis e com os quais se pode lidar, mas não deixam de ser problemas”. (Diretor de planejamento da Universo Consultoria)

Celso de Andrade afirma que o momento tem sido tratado com cautela, mas garante que os resultados têm sido positivos: *“A parte mais difícil já passou, que era a reestruturação, remanejamento de pessoal. No momento que você começa a criar um time ideal, fica cada vez mais fácil”*. Ainda garante que as mudanças que aconteceram não estavam planejadas quando resolveu realinhar a identidade visual da empresa, porém não mostra sinais de arrependimento: *“Talvez tivesse sido melhor tomar as ações dois anos e meio atrás, mas obviamente nem nós sabíamos com tanta clareza. A gente estava dançando conforme a música. Os resultados apareciam, e a gente estava dançando conforme a música.”*

5 Discussão

O processo de reposicionamento de marca da Ana Rosa Calçados traz consigo o tripé proposto por Sheth (1986): oferta, segmentação de

mercado e concorrência. Nas entrevistas, é perceptível que a empresa se preocupa com esses três elementos, e sabe que precisa conhecer o seu público-alvo (segmentação) para oferecer algo diferenciado, ou seja, melhor que a concorrência. Entretanto, é visível que grande parte das decisões foi feita sem nenhum tipo de conhecimento técnico, apenas com a experiência e *feeling* dos gestores e consultores.

No que diz respeito à segmentação de mercado, a Ana Rosa Calçados tem ciência sobre o público almejado e suas características, com isso direciona todas as ações para esse segmento. Desde o *mix* de produtos, passando pelo preço, a disposição dos elementos na loja, temperatura do ar condicionado, música ambiente e, principalmente, o treinamento das vendedoras, tudo é feito pensando nas consumidoras de classe B e C que tenham mais de 40 anos. As condições de preço, semelhantes aos concorrentes que oferecem as mesmas marcas, também é um facilitador para a empresa. Para Oliveira e Campomar (2007), a “segmentação do mercado também é uma forma de posicionamento”, o que demonstra um acerto da empresa na busca por aperfeiçoar-se no conhecimento de suas consumidoras, a ponto de poder ser considerado um ponto forte da empresa.

O controle das ações empreendidas pela empresa é deficitário, muito abaixo do que deveria ser, e as decisões são tomadas e os resultados avaliados tendo como referência as perdas declaradas pelos concorrentes, o que pode gerar uma série de decisões tomadas tendo como base números falsos e/ou incompletos. O monitoramento das estratégias adotadas pelos concorrentes também traz consigo um problema, uma vez que não é possível aferir lucratividade e/ou desempenho somente com o movimento dentro das lojas. Como vantagem, esse primórdio de inteligência competitiva influencia positivamente na definição do *mix* de produtos, preço e outros elementos do composto de *marketing*, mas é insuficiente para subsidiar decisões estratégicas. Porém, na falta de dados mais confiáveis, ou até mesmo de uma associação ou algo que o valha para verificar a situação geral do mercado, a comunicação com os concorrentes passa a ser uma fonte de informação a ser considerada, para que a empresa não fique completamente desinformada.

Investir em apenas atendimento em detrimento de outras ferramentas de comunicação tem algumas vantagens, como o alto índice de conversão de atendimento em vendas dentro da loja, a criação de uma imagem de simpatia e alta performance por parte das vendedoras e gerentes e ainda oferece um benefício para as clientes que muitos concorrentes não têm. Goi (2009) ressalta que essa confusão é normal, pois, com a evolução das ferramentas de comunicação, as empresas ainda estão se acostumando a lidar com as opções que lhes são oferecidas. Para Mayer, Bowen e Moulton (2003), “o consumidor pode se satisfazer ou não de acordo com sua experiência na entrega do serviço”. Porém, é possível que a não utilização das ferramentas de comunicação se transforme em um ponto fraco, uma vez que a empresa pode ser desconsiderada por clientes potenciais e até mesmo não comunicar de forma eficiente a imagem que deseja disseminar nessa nova fase. A comunicação visual da loja, que foi pouco citada pelo proprietário durante a entrevista, é muito admirada pelas consumidoras, pois passa a sensação de modernidade e sofisticação pretendida quando da recriação do logotipo, o *website* e as sacolas da loja. O logotipo criado no início do reposicionamento é simples, porém, transmite profissionalismo e permite a unidade visual de todos os materiais, alcançando o objetivo de preparar a empresa visualmente para uma possível expansão em um futuro breve. O número 1 presente ao lado do nome, colocado por crenças pessoais do proprietário, causa um leve toque de mistério que ajuda na fixação de uma marca na mente do consumidor.

6 Conclusão

A segmentação e o posicionamento de mercado são alguns dos fatores fundamentais para a conquista e ampliação do *marketshare* de uma empresa independente do tamanho que esta possua. Outro fator importante é a marca que deve assumir papel decisivo no processo de compra do consumidor, bem como traduzir mensagens, sejam elas afetivas, conativas ou cognitivas. A literatura acadêmica e as práticas empresariais têm demonstrado a necessidade de grandes investimentos

nesses três fatores, assim como a redução do montante de capital nas práticas de *marketing* em momentos de crise, porém, a empresa analisada, em um movimento inverso à tendência comum, investiu em situação de crise econômica do país, ao mesmo tempo em que o montante utilizado foi mínimo possível.

A empresa analisada está no meio do processo de reposicionamento, na transição de uma loja simples de bairro para uma pequena rede em expansão, e pelos depoimentos colhidos junto às consumidoras e a observação dentro da loja, bem como na comparação com os concorrentes, está criando a imagem de uma loja cujo atendimento visa a excelência, cumprindo com o que foi proposto no início de 2014, quando da tomada de decisão sobre o reposicionamento. Um dos pontos mais críticos é a falta de meta para a conclusão do projeto. Os consultores acreditam que em seis meses a loja estará no nível esperado de serviço, o proprietário fala em 8 a 12 meses, dependendo da magnitude da crise econômica. Porém, não há uma meta clara a ser atingida, e isso pode fazer com que o processo se estenda por tempo demais, e ao invés de criar uma imagem forte de atendimento diferenciado, as clientes podem associar a Ana Rosa Calçados a uma empresa que troca de funcionárias a todo o tempo.

Considerando todo o exposto, e retornando à questão de pesquisa – “como uma pequena empresa varejista pode reposicionar sua marca sem fazer grandes investimentos em comunicação de massa?” –, pode-se observar que, por meio de investimento e treinamento em atendimento mantendo o foco no público-alvo, é possível promover reposicionamento de marca, com investimento bastante reduzido, quando comparado com investimentos em comunicação mercadológica, que certamente iriam demandar vultosas quantidades de capital. Os resultados apresentados podem, além de satisfazer a curiosidade acadêmica e gerencial sobre esse caso específico, ser o ponto de partida para outros estudos sobre o tema. Com a evolução do pensamento de *marketing*, mais especificamente o posicionamento, estabelece-se a necessidade de que o tema seja revisitado, para que possa ser explorado em pesquisas futuras, devido às condições do mercado varejista e às mudanças que

vêm ocorrendo na forma com que as empresas se comunicam com seus clientes. Outra perspectiva para estudos futuros é a análise pela Teoria RBV, com foco específico no funcionário como fonte de vantagem competitiva, ou ainda uma avaliação longitudinal sobre a empresa Ana Rosa Calçados para melhor análise e verificação dos resultados.

Como limitação, tem-se o fato de apenas uma empresa ter sido pesquisada, pois impede que haja qualquer tipo de conclusão que estenda os resultados a algum tipo de generalização, conforme foi dito na seção de metodologia. O processo de reposicionamento ainda em reformulação também impede que haja uma maior qualidade na apuração dos dados e verificação dos resultados alcançados. Além disso, a pesquisa teve uma visão limitada de tempo, ou seja, analisou um momento específico, com situações únicas, mas num ambiente randômico, o que pode prejudicar a replicação futura por manter conseguir manter as mesmas dimensões ambientais. Pesquisas futuras podem abordar o mesmo tema em outras empresas que estejam conduzindo estratégias semelhantes de reposicionamento, e até mesmo uma comparação com outras empresas que utilizem estratégias distintas, para aferição dos resultados de maneira comparativa.

Referências

AAKER, D. A.; SHANSBY J. G. Positioning your product. **Business Horizons**, Greenwich, v.5, n.3, p.56-62, May/June, 1982.

ALDEN, D.; STEENKAMP, J.; BATRA, R. Brand Positioning through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture. **Journal of Marketing**. Chicago, v.63, n.1, p.75-87, Jan. 1999.

ANA ROSA CALÇADOS. **História, lojas e localização**. Disponível em <www.anarosacalçados.com.br>. Acesso em: 09 ago. 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J.B. Organizational culture: can it be a source of sustained

competitive advantage. **Academy of Management Review**. Nova York, v.11, n.3, p.656-665, 1986.

BEVERLAND, M.; NAPOLI, F. Branding the business marketing offer: exploring brand attributes in business markets. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. Georgia, v.22, n.6, p.394-399. 2007.

BIEHAL, G.; SHEININ, D. Managing the brand in a corporate advertising environment: a decision-making framework for brand managers. **Journal of Advertising**. Abingdon, v.27, n.2, p.99-110, Summer, 1998.

CONNOR, T. The resource-based view of strategy and its value to practising managers. **Strategic Change**. Hoboken, v. 11, n.6, p. 307–316, Sept./Oct . 2002.

CUADROS, A. J.; DOMINGUEZ, V. E. Customer segmentation model based on value generation for marketing strategies formulation. **Estudios Gerenciales**. Cali, v.30, n.130, p. 25-30, Jan.–Mar. 2014.

DORASZELSKI, U.; DRAGANSKA, M. Market segmentation strategies of multiproduct firms. **The Journal of Industrial Economics**. Malden, v.54, n.1, p.125-149, Mar. 2006.

FETTIG, J. Building a European Presence through Acquisitions and Brand Management. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. Georgia, v.7, n.4, p.17-21, Fall, 1992.

GAMA, A. O estudo de caso como metodologia de investigação em marketing e gestão. **Revista Portuguesa de Marketing**. Porto, v.25, p.71-83, Dec. 2009.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai. / jun.1995.

GOI, C. A review of marketing mix: 4ps or more? **International Journal of Marketing Studies**. Toronto, v.1, n.1, p.2-15, May, 2009.

KELLER, K. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**. Chicago, v.57, n.1, p. 1-22, Jan. 1993.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9.ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2006.

LOW, S.; KOK, H. Formulating a strategic marketing mix for quantity surveyors. **Marketing Intelligence & Planning**. Bradford, v.15, n.6, p.273-280, Oct. 1997.

MAGGARD, J. Positioning revisited. **Journal of Marketing**, Chicago, v.40, n.1, p.63-66, Jan. 1976.

MAYER, K.; BOWEN, J.; MOULTON, M. A proposed model of the descriptors of service process. **The Journal of Services Marketing**. Bingley, v.17, n.6, p.627-636, 2003.

MUHAMAD, R.; MELEWAR, T.C.; ALWI, S.F.S. Segmentation and brand positioning for Islamic financial services. **European Journal of Marketing**. Bradford, v.46, n.7/8, p. 900-921, 2012.

NAPOLI, M.; YAKIMOVA, R. Branding the business-marketing offer: exploring brand attributes in business markets. **Journal of Business & Industrial Marketing**. Georgia, v.22, n.6, p.394-399, 2007.

OLIVEIRA, B; CAMPOMAR, M. Revisitando o posicionamento em marketing. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v.14, n.1, p.41-52, jan./mar. 2007.

PARK, C.; JAWORSKI, B.; MACLNNIS, D. Strategic brand concept imagem management. **Journal of Marketing**. Chicago, v.50, n.4, p.135-145, Oct. 1986.

PRADO, S. **A influência do varejo na construção de marcas**: um estudo no setor cervejeiro. 2007, 181p. Dissertação (Mestrado em

Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo-SP, Brasil, 2007.

SAIR, S.; RAFIQ, N.; ASGHAR, A.; ULFAT, S.; JAMIL, M.; ABBAS, A. Which positioning strategy outperforms? **Science International**, Lahore, v.25, n.2, p.923-932, 2014.

SHAMA, A. Marketing strategies during recession: a comparison of small and large firms. **Journal of Small Business Management**. Malden, v.31, n.3, p.62–73. 1993.

SHETH, J. Global marketers or global competition. **The Journal of Consumer Marketing**. Bingley, v.3, n.2, p. 9-11, 1986.

TOLEDO, G.; HEMZO, M. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pesquisa em Pós-Graduação, 15., v.4, 1991. Belo Horizonte, MG. **Anais...Belo Horizonte: Anpad**. 1991.

TOLEDO, G. KHAUAJARA, D. Orientação para o mercado e construção de marca: estudo exploratório em uma empresa de telefonia móvel. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 12, n.4, p.73-88, out./dez., 2005.

TROUT, J. 'Positioning' is a game people play in today's me-too market place. **Industrial Marketing**, Chicago, v.54, n.6, p.51-55, June 1969.

_____. Positioning revisited: why didn't GE and RCA listen? **Industrial Marketing**, Chicago, v.56, n.11, p.116-118, Nov. 1971.

TSAI, C.F.; HU, Y.H.; LU, Y.H. Customer segmentation issues and strategies for an automobile dealership with two clustering techniques. **Expert Systems**. Malden, v.32, n.1, p.65-76, Feb. 2015.

URDAN, F.T.; URDAN, A.T. **Gestão do composto de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2013. 473p.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERHOEF, P.C.; DONKERS, B. Predicting customer potential value an application in the insurance industry, **Decision Support Systems**. Connecticut, v.32, n.2, p.189–199, Dec. 2001.

WIND, Y. **Product policy: concepts, methods, and strategy**. Menlo Park: Addison Wesley Publishing Company, 1982.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

Artigo recebido em: 22/12/2015

Aprovado em: 04/04/2016