



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **REPOSICIONAMENTO DE MARCA EM UM PEQUENO VAREJISTA: O CASO ANA ROSA CALÇADOS.**

**FERNANDO HENRIQUE ROSSINI**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
fernando@universoconsultoria.com.br

**EDUARDO ROQUE MANGINI**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
eduardo.mangini@uol.com.br

**ANDRÉ TORRES URDAN**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
andre.torres@uninove.br

Agradecemos a todos que colaboraram para a construção deste artigo, em especial Celso de Andrade, proprietário da Ana Rosa Calçado, bem como os consultores da Universo Consultoria e da RHF Interlagos e as clientes que responderam às nossas perguntas.



## **REPOSICIONAMENTO DE MARCA EM UM PEQUENO VAREJISTA: O CASO ANA ROSA CALÇADOS.**

### **Resumo**

A proposta deste artigo foi avaliar se realmente é possível recriar uma imagem na mente do consumidor sem a utilização de meios de comunicação em massa, como fez a empresa Ana Rosa Calçados, baseado nas principais teorias existentes sobre posicionamento de marca. Este artigo, estruturado como estudo de caso, traz o reposicionamento de marca de pequeno varejista com duas unidades na cidade de São Paulo. Foram coletados dados junto ao proprietário e CEO da empresa, bem como de fornecedores e consumidores, além de documentos da organização, artigos publicados em revistas científicas e anais de congresso e livros. Concluímos que o processo, ainda não concluído, está sendo bem-sucedido mas poderia ser mais eficaz se tivesse o suporte de ações de comunicação e um acompanhamento mais próximo dos concorrentes.

**Palavras-chave:** posicionamento de marca, diferenciação, segmentação de mercado.

### **Abstract**

The purpose of this article was to assess whether it is possible to recreate an image in the consumer's mind without the use of mass media, as the company Ana Rosa Calçados, based on the main existing theories about brand positioning. This article is structured as a case study and brings the small retailer brand repositioning - two units in São Paulo. Data were collected by the owner and CEO of the company, as well as service suppliers and consumers, as well as the organization's documents, articles published in scientific journals and conference proceedings and books. We conclude that the process, not yet complete, is being successful but could be more effective if it had the support of actions of communication and closer monitoring of competitors.

**Keywords:** brand positioning, differentiation; marketing segment



## 1 INTRODUÇÃO

Um bom posicionamento de marca é fundamental para uma empresa. 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 de 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 somente pela comunicação da empresa, mas de todas as suas interações com os seus consumidores, saber gerenciar o *mix* de marketing de modo a construir uma mensagem é um desafio. Keller (1993) diz que o consumidor que conhece bem a marca de uma empresa pode ter respostas diferenciadas às táticas de marketing da mesma. 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) ainda ressalta que muitas empresas caem no erro de gerenciar os “Ps” de marketing de forma separada, por departamento isolados, ou então focam apenas na parte de comunicação, e isso pode causar danos ao *brand equity* da marca, ou seja ao seu valor, seu patrimônio junto aos 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 tem sido discutido por muitos autores, pois é muito difícil um consenso acerca da definição exata deste processo. Mas Maggard (1976) lembra que “não é só um processo de comunicação, uma vez que envolve outros procedimentos da empresa”, e Aaker e Shansby (1982) afirmam que o “posicionamento significa coisas diferentes para pessoas diferentes, uma vez que cada um assimila, armazena e relaciona as informações recebidas de acordo com suas experiências, referências e interesses”. Durante este artigo, procurei elucidar possíveis dúvidas a respeito da parte conceitual que envolve o posicionamento de marca.

Em um momento adverso do cenário político-econômico brasileiro, é interessante observar à seguinte questão que determinou a condução desta pesquisa: de que forma uma pequena empresa varejista pode reposicionar sua marca sem fazer grandes investimentos em comunicação de massa? A resposta pode ajudar 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. Isso significaria, na área acadêmica, um novo horizonte de pesquisas de marketing a serem conduzidas, uma vez que o foco principal em se tratando de posicionamento está direcionado à comunicação tradicional. Na parte gerencial, as empresas que precisarão direcionar seus recursos de forma eficiente durante os tempos de turbulência de mercado poderão optar por alternativas ao modelo tradicional de propaganda.

Este artigo está organizado em seis partes. A próxima seção traz o referencial teórico que dá suporte à pesquisa de campo. A terceira parte descreve o método utilizado nesta pesquisa, enquanto a quarta etapa traz os principais resultados encontrados. Na quinta parte fizemos uma análise na qual comparamos o resultado dos dados coletados com a teoria e trouxemos as limitações do artigo e sugestões para pesquisas futuras. Na sexta e última seção, nomeada Conclusão, tecemos comentários de encerramento sobre o tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As definições sobre posicionamento e a forma pela qual os gestores podem fazer este processo com suas marcas é bastante controverso na literatura. Nesta seção, buscamos os



principais autores que publicaram artigos sobre o tema em revistas acadêmicas de expressão. Desta forma, pudemos compreender melhor o fenômeno para construir o formulário semiestruturado utilizado na coleta de dados e ao final analisar sob a luz da teoria.

O posicionamento de marca foi mencionado pela primeira vez por Jack Trout (1969). Incomodado com o fato dos 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 recebidos, e por isso guardava cada informação em uma posição diferente na mente. Partindo desta premissa, ele afirmou que as ideias vão se acondicionando 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 disse 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 leve em conta os desejos e preferências do consumidor, direcionando desta forma 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. Em uma publicação mais atual, Sair *et al* (2014) definiram o posicionamento como “a mais importante noção no campo de marketing”, o que pode soar para alguns como exagero, mas dá a medida de importância que o tema vem ganhando no mundo acadêmico.

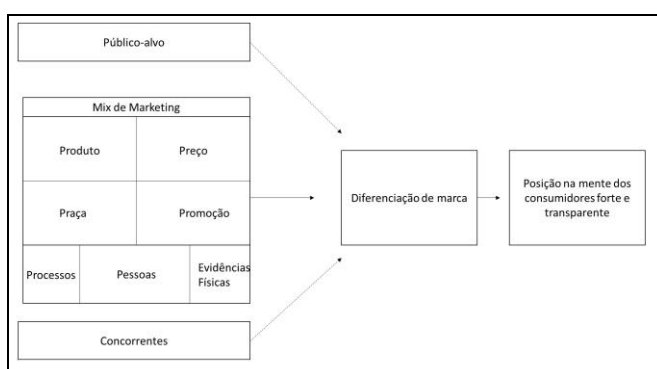
O posicionamento tem a ver com a imagem que o consumidor tem de uma marca; é a base para a tomada de decisão sobre as variáveis controláveis de marketing e deve ser comunicado por meio do maior número possível de elementos quando da criação do produto ou serviço. É o posicionamento de marca que estabelece 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”. Os autores 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 que 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, a estratégia da empresa na hora de estabelecer o seu composto de marketing, além de 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 do gerenciamento de marketing não ser feito somente sobre um dos elementos do marketing mix,



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 desta realidade, surge então a necessidade do gerenciamento do mix de marketing de uma empresa, para poder efetuar o reposicionamento, que é, segundo Fetting (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 a comunicação, e devem lembrar que a marca tem identidade própria, como a personalidade de uma pessoa. Por fim, Sirianni, Bitner, Brown e Mandel (2013) analisam a importância de que o comportamento do vendedor esteja alinhado com o posicionamento de marca pretendido pela empresa. Baseados no modelo conceitual de Najafizadeh, Elahi, Moemeni e Lotfi (2012), criado para posicionamento de produtos, e do composto de mix de marketing proposto por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), criamos um modelo conceitual de posicionamento de marca para serviços, para demonstrar a interação entre a segmentação de mercado (público-alvo), o gerenciamento do mix de marketing e os concorrentes na tentativa de estabelecer uma diferenciação real e assim criar uma imagem forte e transparente na mente dos consumidores, exposta na figura 1.



**Figura 1 – modelo conceitual de Diferenciação e Posicionamento de marca.**

Fonte: Adaptado de Najafizadeh, Elahi, Moemeni e Lotfi (2012) e Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011)

Desta forma, os princípios que nortearam as entrevistas feitas neste artigo para determinar uma estratégia eficaz de posicionamento foram a necessidade de ter um público-alvo muito bem definido, através de um refinado processo de segmentação, a criação de um diferencial competitivo e o acompanhamento da concorrência para a sustentação deste diferencial.

### 3 MÉTODO

Este artigo teve natureza qualitativa e fins descritivos, pois demonstrou a realidade investigada de forma razoavelmente detalhada (Godoy, 1995). Quanto aos meios, foi uma pesquisa bibliográfica, documental e pode ser considerado um estudo de caso (Vergara, 1997). De acordo com Yin (2005), o estudo de caso visa elucidar algum caso raro,



representativo e revelador. Escolhemos o caso da Ana Rosa Calçados por ser uma empresa que optou por uma estratégia de reposicionamento diferenciada, que andou na direção de qualificar as colaboradoras para obter sucesso com um bom atendimento, em detrimento das ferramentas tradicionais de comunicação de massa. Desta 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 (2005) defendeu esta 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.

Entrevistamos por meio de um questionário semiestruturado o proprietário e CEO da Ana Rosa Calçados, além de fornecedores (três consultores que participaram ativamente do processo de reposicionamento) e algumas consumidoras da empresa. Desta forma, foi possível que fizéssemos a triangulação entre os dados obtidos, uma vez que foram várias as fontes de evidência utilizadas. Montamos o questionário de acordo com o referencial teórico levantado, para entendermos de que forma os conceitos e estratégias foram aplicados neste caso específico. Levantamos informações sobre o histórico da empresa, para podermos contextualizar ela não só no mercado, mas também 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 que tínhamos para responder à pergunta problema colocada no início deste artigo. Além das entrevistas, utilizamos artigos publicados em revistas científicas e anais de eventos e livros, e analisamos documentos internos da empresa supracitada.

#### 4 O CASO ANA ROSA CALÇADOS

Fundada há quase vinte anos, a Ana Rosa Calçados é uma varejista do setor de calçados femininos e conta hoje com duas unidades: A matriz, localizada na Avenida Conselheiro Alves, Vila Mariana, São Paulo, e a filial, 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, quando o pai do atual proprietário quis aproveitar o ponto disponível na Vila Mariana, em frente à outra loja que ele possui até hoje, também no ramo de calçados. A princípio, o nome da loja era Diskar, razão social dela até os dias de hoje, porém com a entrada do atual proprietário, em 1996, o nome fantasia passou a ser Ana Rosa, dada a região na qual ela está inserida.

A filial de Pinheiros surgiu em 2008 e no início se chamava Ana Rosa by Piccadilly, e era a única loja do Brasil exclusiva de calçados da marca Piccadilly. Ao contrário do que o nome sugeria, não havia nenhuma participação da fábrica nesta unidade e a relação entre as empresas era simplesmente comercial, tendo a Ana Rosa como compradora e a Piccadilly como vendedora. A loja funcionou durante três anos neste 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. Entretanto, até hoje muitas clientes conhecem a loja como “loja da Piccadilly”, o que dificulta um pouco o posicionamento da Ana Rosa Calçados na região e a fixação da marca como uma rede de lojas independente 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, “*essa decisão ocorreu aos poucos e de forma intuitiva, conforme fomos ajustando o mix de produtos da loja*”. Os calçados masculinos foram imediatamente retirados, por uma questão de espaço nas vitrines, e os infantis permaneceram por mais quatro anos, representando cerca de 12% do faturamento da empresa. Após este período, por uma questão de espaço físico e pelo sentimento de necessidade de focar em um público mais específico, os calçados infantis também foram retirados e a loja desde então vende apenas sapatos femininos. O empresário 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 em 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 à 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 deste preço.

Apesar das 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 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).*

Apesar desta característica apontada por ele, não há, no cadastro feito pelas clientes, diferença das compradoras da Vila Mariana e de Pinheiros.

#### 4.3 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 viu que seria necessário 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 a 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, a mais antiga há 18 anos, pois na visão do proprietário a programação visual da empresa não estava de acordo com o que vinha sendo oferecido em termos de atendimento. A empresa oferecia uma proposta de valor que não era entregue durante o processo de atendimento. Para o diretor de Planejamento da 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*”.

Durante a redefinição da marca, que foi conduzido por uma agência de propaganda, uma consultoria de treinamento e uma agência de seleção e recrutamento, em conjunto com a diretoria da Ana Rosa Calçados, os elementos de comunicação visual foram alterados, assim como também os processos internos e a forma de atendimento por parte das colaboradoras.

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 logo 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 utilizada tanto no website quanto nas sacolas, paredes da loja e no website 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](http://www.anarosacalçados.com.br), acessado em 09 de Agosto de 2015

Paralelamente, o projeto de iluminação foi refeito com lâmpadas mais modernas e acolhedoras, o que valorizou a exposição dos sapatos, que era feita na parede sem que haja uma vitrine de vidro como é tradicional, 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 2 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 ao que ele identifica como uma nova realidade de mercado foi a criação do posicionamento da empresa. Com uma declaração maior que o tradicional, o texto traz de forma romântica, quase poética, os ideais da empresa e a forma pela qual ela busca se diferenciar dos concorrentes, como pode ser visto abaixo:

*Nós somos o ponto de encontro de mulheres verdadeiramente apaixonadas.*

*Apassionadas por algo que não pode ser comparado a um produto. Se trata 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 “fashionexperts” 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.

*Eu acho que nosso varejo é muito fraco, muito incompetente, muito medíocre. O balconista em geral é um atendente. Ele não sabe o que está fazendo, tem um atendimento fraco. 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. (Proprietário).*

Para as clientes, é possível verificar na prática muitas dessas ideias acontecendo. Uma 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”. Uma segunda cliente 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. A cliente da Vila Mariana 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 a consumidora da loja de Pinheiros disse que “eu senti hoje um 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, 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”. O CEO da 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 calçou suas ações em desenvolver sua equipe. Porém, isso não significa que ela tenha deixado de lado as demais variáveis do composto de marketing de serviços.

O *mix* de produtos difere dos principais concorrentes por uma escolha do proprietário feita não somente para ofertar produtos de qualidade, mas também para conseguir uma condição melhor 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, minha rentabilidade é menor, e 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 de Pinheiros 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*”. Uma outra consumidora, 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) e obtém uma lucratividade boa. O proprietário 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).*

Uma cliente que estava comprando um sapato 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*”. O diretor de planejamento da empresa de consultoria de treinamento que trabalha com a Ana Rosa Calçados 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 o proprietário, “*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 o grande calcanhar de Aquiles da Empresa. Para a diretora de atendimento da consultoria de treinamento, “*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 e/ou netos, que podem obter informações da loja e ajudar a disseminar os benefícios ofertados pela empresa*”. O diretor de planejamento da consultoria acrescenta que 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*”. O proprietário da Ana Rosa Calçados 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 o CEO da empresa de recrutamento e seleção, 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*”. Neste ponto, o proprietário 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 a falta de interesse por trabalho no varejo, que hoje não é respeitado. Não se tem anseio por trabalhar no varejo. É um trabalho que não tem grande qualificação, geralmente quem vai trabalhar com vendas no varejo é aquela pessoa que não funciona bem ou não gosta muito de estudar, vem alguém pedir por ele, indicando um sobrinho que se comunica bem, e é essa pessoa que tem o perfil de extroversão que tem resultados razoáveis de vendas. Mas vendas, a gente sabe, é muito mais que isso. É importante ter esse aspecto de extroversão, é muito bom, mas não é tudo. [...] Em uma família de médicos, quando alguém tem jeito pra isso vai fazer faculdade. 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 é 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 opção por querer passar uma imagem às clientes por meio do atendimento, e não pela 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 na outra loja, vai lembrar 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 1 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, 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. Segundo uma cliente, “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”. Outra consumidora 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. O CEO da consultoria de recrutamento e seleção 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 a 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. As próprias funcionárias demitidas começam a se organizar, uma vira testemunha da outra na tentativa de receber algo a mais, mesmo quando não possuem esse direito. 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).

O proprietário 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”*. Ele ainda garante que mesmo não esperando ter que fazer todas essas mudanças quando resolveu realinhar a identidade visual da empresa, não se arrepende, e vendo hoje tudo que aconteceu, se pudesse voltar no tempo talvez tivesse feito tudo mais cedo: *“Talvez tivesse sido melhor tomar as ações dois anos e meio atrás, mas talvez 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

Neste trabalho buscamos responder ao questionamento de como uma pequena empresa varejista conduzir um reposicionamento de marca sem fazer investimento em ferramentas de comunicação, em especial comunicação de massa. A partir do referencial teórico aplicamos um questionário para entender como a empresa levou adiante o processo em questão, e quais os resultados que ela alcançou, segundo a visão do proprietário, de fornecedores e consumidores.

O processo de reposicionamento de marca da Ana Rosa Calçados traz consigo o tripé proposto por Sheth (1986): oferta, segmentação de mercado e concorrência. Na entrevista é perceptível que a empresa se preocupa com estes 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 foram feitas 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 sabe qual público quer atingir, suas características e direciona todas as suas ações para esse grupo de pessoas. 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, que estão 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 monitoramento da 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 método de observação dos concorrentes também traz consigo um problema, uma vez que não é possível aferir lucratividade e/ou desempenho somente com o movimento dentro das lojas. Ajuda, sim, na hora de definir o mix de produtos, o preço e outros elementos do composto de marketing, mas certamente não é o suficiente para 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 no escuro.

Os resultados de marketing começam a surgir timidamente. As clientes conseguem enxergar no atendimento da Ana Rosa Calçados algo próximo ao que a empresa espera passar e estabelecer na mente de seus consumidores. O sucesso da estratégia vai ao encontro dos estudos de Sirianni, Bitner, Brown e Mandel (2013), que afirmam que o comportamento do funcionário varejista, principalmente quando a marca não é muito familiar para o consumidor, é fundamental para que a empresa consiga estabelecer sua posição na mente do cliente. 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 esta confusão é normal, pois com a evolução das ferramentas de comunicação as empresas ainda estão se acostumando a lidar com as opções que lhe são oferecidas. Tendo a diferenciação no atendimento como base do posicionamento, é o caminho escolhido pela empresa para oferecer algo ao seu público. Mayer, Bowen e Moulton (2003) “o consumidor pode se satisfazer ou não de acordo com sua experiência na entrega do serviço”.

Porém, abrir mão completamente das ferramentas de comunicação pode se transformar em um erro uma vez que a empresa deixa de marcar presença no dia a dia de muitas clientes potenciais e até mesmo de reforçar a imagem que quer criar na mente das consumidoras nesta sua 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.

Enfim, a Ana Rosa Calçados 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 assim 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 do tamanho 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.

Este artigo, como toda pesquisa traz consigo algumas limitações. O fato de apenas uma empresa ter sido pesquisada impede que haja qualquer tipo de conclusão que estenda os resultados à 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. 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. Uma avaliação daqui a algum tempo de como está a Ana Rosa Calçados também é uma possibilidade de continuação deste estudo, para melhor análise dos resultados.

Considerando todo o exposto, consideramos que os dados respondem parcialmente à pergunta problema, e acredito que este tema ainda possa ser bastante explorado em pesquisas futuras, devido às condições do mercado varejista e às mudanças que vêm ocorrendo na forma das empresas se comunicarem com suas clientes.

## 6 Conclusão

O artigo demonstrou como uma pequena empresa varejista pode conduzir um processo de reposicionamento de marca. Os resultados apresentados podem além de satisfazer a curiosidade acadêmica e gerencial sobre este caso específico também ser o ponto de partida para outros estudos sobre o tema. Com a evolução do pensamento de marketing, mais especificamente sobre posicionamento, estabelece-se a necessidade de que o tema seja revisitado assim que possível por mim ou por outros pesquisadores.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; SHANSBY J. G. Positioning your product. **Business Horizons**, Greenwich, v. 5, n. 3, pp. 56-62, 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**. V. 63, n. 1, pp. 75-87, 1999.
- ANA ROSA CALÇADOS. Disponível em <[www.anarosacalçados.com.br](http://www.anarosacalçados.com.br)>, acessado em 09 de Agosto de 2015.
- BEVERLAND, M.; NAPOLI, F. Branding The Business Marketing offer: exploring brand attributes in business markets. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. v. 22, n. 6, pp. 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**, v. 27, n. 2, pp. 99-110, 1998
- FETTIG, J. Building a European Presence Through Acquisitions and Brand Management. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. v. 7, n. 4, pp. 17-21, 1992
- GAMA, A. O Estudo de Caso como Metodologia de Investigação em Marketing e Gestão. **Revista Portuguesa de Marketing**, v. 25, pp. 71-83, 2009.
- GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.
- GOI, C. A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? **International Journal of Marketing Studies**. V. 1, n. 1, pp. 2-15, 2009





- KELLER, K. Conceptualizing, Measuring and Managin Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, v. 57, pp. 1-22, 1993
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. **Marketing de Serviços: Pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011
- LOW, S.; KOK, H. Formulating A Strategic Marketing Mix for Quantity Surveyors. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 15, n. 6, pp. 273-280, 1997
- MAGGARD, J. Positioning revisited. **Journal of Marketing**, New York, v. 40, n. 1, p. 63-66, 1976.
- MAYER, K.; BOWEN, J.; MOULTON, M. A Proposed Model of the Descriptors of service process. **The Journal of Services Marketing**. v. 17, n. 6, pp. 627-636, 2003
- NAJAFIZADEH, N.; ELAHI, M.; MOEMENI, A.; LOTFI, Z. A model of brand positioning of hygienic products using the most effective factors on competitive position and perceptual map technique. **African Journal of Business Management** Vol.6, n.27, pp. 8102-8117, 2012
- NAPOLI, M.; YAKIMOVA, R. Branding the Business marketing offer: exploring brand attributes in business markets. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.22, n. 6, pp. 394-399, 2007.
- OLIVEIRA, B; CAMPOMAR, M. Revisitando o posicionamento em Marketing. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 14, n.1, pp. 41-52, 2007.
- PARK, C.; JAWORSKI, B.; MACLNNIS, D. Strategic Brand Concepto Imagem Management. **Journal of Marketing**. V. 50, n. 4, pp. 135-145, 1986
- PRADO, S. (2007). A Influência do Varejo na construção de Marcas: Um estudo no setor cervejeiro. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- SAIR, S.; RAFIQ, N.; ASGHAR, A.; ULFAT, S.; JAMIL, M.; ABBAS, A. Wich positioning strategy outperforms? **Science International**, v. 25, n.2, pp. 923-932, 2014.
- SCIASI, V; GARCIA, S; GALLI, L. Posicionamento de marcas globais: um estudo bibliométrico da produção científica na área. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 2, pp. 69-95, 2012
- SHETH, J. Global marketers or global competition. **The Journal of Consumer Marketing**, v.3, n.2, p. 9-11, 1986.
- SIRIANNI, N.; BITNER, M.; BROWN, S.; MANDEL, N. Branded Service Encounters: Strategically Aligning Empolyee Behavior with the Brand Positioning. **Journal of Marketing**, v. 77, pp. 108-123, 2013
- TOLEDO, G.; HEMZO, M. (1991). O processo de posicionamento e o Marketing Estratégico. Anais do XV Encontro Anual da Associação Nacional de Pesquisa em Pós-Graduação, Belo Horizonte, MG, Brasil, volume 4.
- 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, pp. 73-88, 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, 1969.
- \_\_\_\_\_. Positioning revisited: why didn't GE and RCA listen? **Industrial Marketing**, Chicago, v. 56, n. 11, p. 116-118, Nov. 1971.
- VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- WIND, Y. **Product policy: concepts, methods, and strategy**. Menlo Park: Addison Wesley Publishing Company, 1982.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.