



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DAYANNE SONALY DOS SANTOS BARBOSA DE LIMA**

**REPOSICIONAMENTO DE MERCADO: ANÁLISE DA EXPANSÃO DE UMA LOJA  
DO SETOR CALÇADISTA EM CAMPINA GRANDE – PB**

**CAMPINA GRANDE  
2019**

DAYANNE SONALY DOS SANTOS BARBOSA DE LIMA

**REPOSICIONAMENTO DE MERCADO: ANÁLISE DA EXPANSÃO DE UMA LOJA  
DO SETOR CALÇADISTA EM CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Marketing.

**Orientador:** Prof. Dr. Brunno Fernandes da Silva Gaião.

**CAMPINA GRANDE  
2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

L732r Lima, Dayanne Sonaly dos Santos Barbosa de.  
Reposicionamento de mercado [manuscrito] : análise da expansão de uma loja do setor calçadista em Campina Grande - PB / Dayanne Sonaly dos Santos Barbosa de Lima. - 2019.  
26 p.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2019.  
"Orientação : Prof. Dr. Brunno Fernandes da Silva Gaião ,  
Coordenação do Curso de Administração - CCSA."  
1. Varejo calçadista. 2. Mercado. 3. Composto de marketing. I. Título  
21. ed. CDD 658.8

DAYANNE SONALY DOS SANTOS BARBOSA DE LIMA

10,0  
Dez  
3

**REPOSICIONAMENTO DE MERCADO: ANÁLISE DA EXPANSÃO DE UMA LOJA  
DO SETOR CALÇADISTA EM CAMPINA GRANDE - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Área de concentração: Marketing.

Aprovada em: 17/06/2019.

**BANCA EXAMINADORA**

Brunno Fernandes da Silva Gaião  
Prof. Dr. Brunno Fernandes da Silva Gaião (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Viviane Barreto Motta Nogueira  
Profª. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Lucinei Cavalcanti  
Prof. Me. Lucinei Cavalcanti  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, por sempre acreditarem em mim, pelo amor, esforço e dedicação e ao meu irmão Diego (*In memoriam*), DEDICO.

“Vou persistir, continuar a esperar e crer.  
E mesmo quando a visão se turva e o  
coração só chora, mas na alma, há  
certeza da vitória. Posso, tudo posso  
Naquele que me fortalece!”

*(Celina Borges)*

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	7
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	8
2.1	Segmentação, seleção (público-alvo) e posicionamento .....	9
2.2	Posicionamento e Reposicionamento .....	10
2.2.1	<i>Posicionamento</i> .....	10
2.2.2	<i>Reposicionamento</i> .....	11
2.3.3	<i>Composto de Marketing</i> .....	11
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	14
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: O CASO DA NEGA FULÔ .....	15
4.1	Planejamento e atuação no mercado .....	15
4.2	Posicionamento e Composto de Marketing .....	17
4.2.1	<i>Produto</i> .....	17
4.2.2	<i>Preço</i> .....	18
4.2.3	<i>Praça</i> .....	19
4.2.4	<i>Promoção</i> .....	20
4.3	Resultados da expansão .....	21
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	22
	REFERÊNCIAS .....	23

## **REPOSICIONAMENTO DE MERCADO: ANÁLISE DA EXPANSÃO DE UMA LOJA DO SETOR CALÇADISTA EM CAMPINA GRANDE – PB**

### **MARKET REPLACEMENT: ANALYSIS OF THE EXPANSION OF A SHOP OF THE FOOTWEAR SECTOR IN CAMPINA GRANDE – PB**

Dayanne Sonaly dos Santos Barbosa de Lima\*

#### **RESUMO**

O setor calçadista brasileiro é destaque mundial em termos de produção e consumo. No contexto regional, a produção do Nordeste é de suma importância no cenário nacional e a Paraíba, por sua vez, abriga o maior polo produtivo da região, o polo de Campina Grande, importante para o desenvolvimento econômico local. Devido a isso, na cidade de Campina Grande – PB estão instaladas várias lojas varejistas de calçados locais, nacionais e internacionais. Nessa perspectiva, esse trabalho tem por objetivo analisar o processo de reposicionamento da empresa Nega Fulô para sua expansão na cidade de Campina Grande – PB. Para isso realizou-se um estudo de caso de caráter exploratório e descritivo com abordagem qualitativa. Para a revisão bibliográfica adotou-se a pesquisa bibliográfica, a qual engloba os conceitos de Planejamento Estratégico, Segmentação, Posicionamento, Reposicionamento e Composto de Marketing. Para a coleta de dados realizou-se entrevista semiestruturada com os sócios da empresa. Adotou-se o método de análise de conteúdo para os resultados baseados nas técnicas de planejamento e nos 4P's. Com a análise dos resultados, conclui-se que o processo de reposicionamento na empresa foi positivo, mesmo que executado de maneira intuitiva devido à falta de planejamento formal. Percebeu-se também que os elementos que mais sofreram alterações com o processo foram produto e praça, enquanto as adequações de preço e promoção não apresentaram tanto impacto.

**Palavras-chave:** Varejo Calçadista. Reposicionamento. Composto de Marketing.

#### **ABSTRACT**

The Brazilian footwear industry is a world leader in terms of production and consumption. In the regional context, the production of the Northeast is of paramount importance in the national scenario and Paraíba, in turn, is home to the largest productive center in the region, the Campina Grande hub, important for local economic development. Due to this, in the city of Campina Grande - PB are installed several retail stores of local, national and international footwear. In this perspective, this work aims to analyze the process of repositioning the company Nega Fulô for its expansion in the city of Campina Grande - PB. For this, an exploratory and descriptive case study with a qualitative approach was carried out. For the bibliographic review the bibliographic research was adopted, which includes the concepts of Strategic Planning, Segmentation, Positioning, Repositioning and Marketing Composition. For the data collection, a semi-structured interview was conducted with the company's partners. The content analysis method was adopted for results based on planning techniques and in the 4P's. With the analysis of the results, it is concluded that the repositioning process in the company was positive,

\*Graduanda em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail: dayannesonaly@hotmail.com



even if executed intuitively due to lack of formal planning. It was also noticed that the elements that suffer the most changes with the process were product and square, while the adjustments of price and promotion did not present so much impact.

**Keywords:** Retail Footwear. Repositioning Model. Composite of Marketing.

## 1 INTRODUÇÃO

A produção brasileira no setor calçadista possui destaque em nível mundial. De acordo com dados divulgados no último relatório setorial da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS, 2019), o país ocupa o 4º lugar no ranking entre os principais países produtores e consumidores de calçados em pares, produzindo 944 milhões e consumindo 857,1 milhões, no ano de 2018. Em termos regionais, o Nordeste do país apresentou o maior volume produtivo em 2018, responsável por 54,1% da produção nacional.

Ainda segundo a Abicalçados (2019), a produção de calçados no estado da Paraíba, por sua vez, representa 15,8% do cenário nacional ocupando o 3º lugar e no cenário regional ocupa o 2º lugar, ficando atrás apenas do estado do Ceará (28,1%). É no agreste paraibano que está localizado o polo calçadista de Campina Grande, que engloba as cidades Campina Grande, Mogeiro, Araruna, Guarabira, Serra Redonda, Ingá e Alagoa Nova (SINDICALÇADOS, 2018), maior polo produtivo do Nordeste, que foi responsável por 96,9% da produção calçadista da Paraíba em 2018. Em Campina Grande - PB é realizado anualmente o Gira Calçados, evento voltado para o fortalecimento calçadista da região realizado pelo Sebrae Paraíba com o apoio da Federação das Indústrias da Paraíba (FIEP), do Sindicato das Indústrias de Calçados da Paraíba (Sindicalçados) e do Governo do Estado da Paraíba (GIRA CALÇADOS, 2019).

O sucesso do Polo Calçadista de Campina Grande reflete no comércio local. A cidade abriga diversas lojas varejistas do ramo calçadista. Manter-se competitiva no mercado é um desafio enfrentado por estas empresas. Neste sentido, traçar um planejamento estratégico aliado com ferramentas de marketing que objetivem atender de forma satisfatória as necessidades e os desejos de seus públicos-alvo é fundamental.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005), ter estratégias direcionadas que buscam a diferenciação perante os concorrentes é um ponto chave para que os clientes percebam a empresa como referência no mercado. Vale salientar que, para manter a empresa competitiva, em muitos casos, é necessário rever suas práticas e atuação no mercado. O que aponta para que as empresas estejam atentas aos conceitos de posicionamento e reposicionamento.

Em nível estratégico, o planejamento de marketing é responsável pela definição do posicionamento de mercado da empresa. Determinando sua proposta de valor a ser ofertada ao mercado e como ela se apresenta diante de seus clientes. Assim, as escolhas estratégicas de posicionamento e diferenciação da empresa devem buscar atender as necessidades e preferências do público-alvo, afim de que o resultado alcançado seja satisfatório (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Tendo em vista que o mercado é dinâmico, assume-se que as formas de consumir são variáveis, os desejos e expectativas dos consumidores são influenciados por fatores sociais, econômicos e ambientais, que convergem para desafios mercadológicos enfrentados pelas empresas. De acordo com Cobra (2015),

existem momentos em que a empresa precisa analisar sua posição atual no mercado, compreender seu público-alvo e rever as estratégias que utiliza, ou seja, às vezes é necessário reposicionar-se, buscar uma mudança de posição no mercado em que atua.

Nesse contexto, esse trabalho abordará o caso da Nega Fulô, empresa campinense que vem ganhando destaque no ramo calçadista com fabricação própria. A empresa conta com cinco lojas varejistas em três cidades no estado da Paraíba, duas em João Pessoa, uma em Esperança e duas em Campina Grande. A segunda loja de Campina Grande foi inaugurada em outubro de 2018. Assim, definimos a seguinte pergunta de pesquisa: Como se deu o processo de expansão da empresa Nega Fulô na cidade de Campina Grande?

Mediante o exposto, o presente artigo tem como objetivo analisar o processo de reposicionamento da empresa Nega Fulô para sua expansão na cidade de Campina Grande – PB.

A partir da proposta apresentada, esse trabalho busca contribuir com o entendimento da realidade específica da empresa em seu processo de expansão. Assim como também, produzir conhecimento que amplie a discussão sobre reposicionamento a fim de que auxilie a tomada de decisão de outras empresas.

A seguir, no referencial teórico, será tratada a importância do planejamento estratégico para as empresas e sua influência para a segmentação, público-alvo e posicionamento de mercado. Posteriormente, a pesquisa adentrará nos conceitos de posicionamento e reposicionamento, destacando as estratégias utilizadas nesses processos a partir do composto de marketing. Por fim, demonstrando a análise, a apresentação dos resultados e a conclusão da pesquisa.

## **2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

De acordo com Cobra (2015, p. 47) “o planejamento é definido como o processo de antecipar o futuro e determinar o curso de ação para a realização dos objetivos organizacionais”. Dessa forma, as empresas devem planejar de forma contínua para garantir sua sobrevivência e crescimento em logo prazo no mercado compreendendo a sua situação, suas oportunidades, seus objetivos e otimizando os seus recursos disponíveis, o que aponta para o planejamento estratégico (KOTLER; KELLER, 2012).

Kotler e Armstrong (2015, p. 43) definem o planejamento estratégico como sendo “o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico entre os objetivos e competências de uma organização e as oportunidades de marketing em mutação”. Em concordância, Cobra (2015, p. 47) especifica que o seu propósito é “mapear e moldar os negócios e os produtos da empresa com a finalidade de direcionar o crescimento de vendas e de lucro”.

O planejamento estratégico é a base para os planejamentos das demais áreas de uma organização, pois visa adaptá-la em busca da obtenção de vantagens das oportunidades que surgem no ambiente inconstante (KOTLER; KELLER, 2012). Dentre as áreas, a de marketing é uma das principais, pois, o seu planejamento é a ponte entre a empresa e o cliente.

O plano estratégico de marketing ajuda a identificar e avaliar as oportunidades potenciais de mercado. Traçar estratégias focadas no cliente é o diferencial competitivo, pois a consequência de entender as necessidades e os desejos dos clientes é alcançar a satisfação deles. Dessa forma, as estratégias de

marketing devem estar focadas em criar valor para os clientes construindo um relacionamento lucrativo com eles (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Ainda segundo Kotler e Armstrong (2015), as empresas devem ter a consciência de que não conseguem atender de forma lucrativa todos os consumidores de um determinado mercado. Assim, o ideal é que as empresas dividam o mercado e selecionem os melhores segmentos para que dessa maneira seja possível desenvolver estratégias mais assertivas atendendo lucrativamente os segmentos escolhidos. Tal processo é construído a partir da segmentação de mercado, definição do público-alvo e posicionamento.

## **2.1 Segmentação, seleção (público-alvo) e posicionamento**

Para que a empresa alcance seus objetivos de forma mais clara, é importante que sua atuação perante o mercado esteja bem definida. Grewal e Levy (2012) destacam a realização da análise STP, ou seja, processo de segmentação, seleção (*target*) e posicionamento como sendo uma das etapas do plano estratégico de marketing que permite identificar e avaliar as oportunidades de mercado para empresa. E, também, é válido destacar a importância desse processo como facilitador para o relacionamento com os clientes.

A segmentação de mercado é o início do processo, que por definição é a “divisão de um mercado em grupos menores de compradores com necessidades, características ou comportamentos distintos que podem requerer estratégias ou mixes de marketing diferenciados” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 208). Essa divisão permite que as necessidades específicas de cada cliente sejam alcançadas de maneira mais efetiva e eficiente. É válido ressaltar que para uma segmentação ser eficaz é necessário que os segmentos identificados sejam mensuráveis, acessíveis, substanciais, diferenciáveis e acionáveis (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Conforme Cobra (2015), a segmentação tem grande importância para as empresas porque também representa investimentos, pelo fato de que é possível alocar recursos para cada segmento de acordo com o seu perfil. Resultando em custos menores, tendo em vista que se pretende atingir segmentos menores ao invés da população em massa, e um maior retorno financeiro, uma vez que a promoção é dirigida a um grupo específico.

Findada a segmentação, o próximo passo é a decisão da empresa em relação à quais e quantos segmentos atenderão, ou seja, selecionar o público-alvo. Essa identificação é importante porque os consumidores podem ter diferentes estruturas de conhecimento da organização, assim como também diferentes percepções e preferências. Dessa forma, quanto mais segmentado for mercado, mais a empresa conseguirá implementar estratégias de marketing que atendem as necessidades do seu público (KELLER; MACHADO 2006).

Ainda sobre a seleção do mercado-alvo, Cobra (2015) destaca alguns fatores que devem ser considerados pelas empresas na escolha do (s) segmento (s), que são: o tamanho e as características de crescimento e, também, a atratividade e a compatibilidade com os recursos e objetivos da empresa.

O posicionamento é a última etapa no processo estratégico de segmentação de mercado. Para Grewal e Levy (2012, p. 159), o posicionamento de mercado “envolve um processo de definição das variáveis do composto de marketing, de forma que os clientes visados têm um entendimento claro, distinto e desejável do que o produto faz ou representa, em comparação aos produtos concorrentes”. Ou

seja, o posicionamento visa criar de forma clara e objetiva o que o produto/serviço que a empresa oferece representa no mercado, de maneira a se diferenciar dos concorrentes se destacando no mercado em que atua.

Na seção a seguir será discutida com mais profundidade os processos de posicionamento e reposicionamento de mercado, tendo em vista o foco deste trabalho.

## **2.2 Posicionamento e Reposicionamento**

Desenvolver estratégias e buscar oportunidades de mercado são tarefas direcionadas à área de marketing nas organizações. Nesse contexto, é indispensável atentar-se para o relacionamento com os clientes, entendendo que o desenvolvimento de marcas e ofertas oportunas ao mercado são importantes, porém entregar e comunicar valor ao público é primordial. Essa relação bem administrada propiciará à empresa resultados positivos (ROSSINI et al., 2016).

Dessa forma, atentar-se para a forma que se posiciona no mercado e observar se a proposta de valor pretendida a ser entregue está sendo compreendida e aceita pelo público-alvo, faz com que a empresa otimize a sua atuação identificando possíveis ajustes e/ou mudanças a fazer, se necessário.

### **2.2.1 Posicionamento**

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 197) o posicionamento competitivo “concentra-se na maneira pela qual os clientes percebem as ofertas disponíveis no mercado, comparadas umas em relação às outras”, ou seja, “é o lugar que o produto ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 227). De forma simplificada, Oliveira e Campomar (2012, p. 6), relacionam empresa e público-alvo, entendendo que posicionamento “é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência”.

Considerado como uma decisão estratégica, o ato de posicionar-se enfatiza a forma de como a empresa será percebida no mercado em que atua e quais as vantagens ela pode oferecer de maneira mais otimizada que os seus concorrentes, fixadas a partir do valor, atributos-chave e símbolos criados (GREWAL; LEVY, 2012). Esse processo pode proporcionar o aumento da demanda do seu segmento e também convergir para abertura de novos mercados, o que resultará no aumento do valor da marca, por isso é importante a avaliação contínua desse processo para identificar as oportunidades tendo em vista que os ambientes estão cada vez mais dinâmicos (ROSSINI et al., 2016)

Destarte, o posicionamento feito de forma adequada resultará para a empresa vantagens competitivas duradouras auxiliando na solução de questões no que diz respeito à definição estratégica de preço, praça, propaganda e promoção. Evidenciando a relação direta entre o posicionamento de mercado com os conceitos e práticas do marketing estratégico já discutidos (GALÃO; CRESCITELLI; BACCARO, 2011; COBRA, 2015).

Como já citado, o processo de posicionamento deve ser avaliado continuamente. Mas o que deve ser feito quando tal processo já não está mais atingindo os resultados esperados?

### **2.2.2 Reposicionamento**

O reposicionamento tem como base as premissas do posicionamento. Cobra (2015, p. 181) o define como “a mudança de posição de um produto ou marca existente em um mercado para uma nova posição em outro mercado”. Nesse sentido, Oliveira e Motta (2011, p. 135), complementam a definição de Cobra (2015), quando explicam que o reposicionamento é “o processo de alteração do posicionamento desejado e/ou obtido sobre uma oferta ou empresa, viabilizada por alterações em um ou mais elementos do composto de marketing.”. Vale ressaltar que, é com nessa perspectiva que essa pesquisa será desenvolvida.

Conforme destacado por Grewal e Levy (2012), quando as empresas tentam mudar seu posicionamento é porque os resultados esperados não estão sendo alcançados e/ou porque foram vislumbradas novas oportunidades no mercado, como, por exemplo, a expansão de seu público-alvo. É ressaltado, ainda, o quanto o processo de reposicionar-se é desafiador, por isso, um bom planejamento e foco no que se deseja mudar são essenciais.

O reposicionamento é tratado por Keller e Machado (2006) como atualização do posicionamento, concordando com Grewal e Levy (2012), quando abordam que essa atualização envolve principalmente duas questões:

A primeira é como aprofundar o significado da marca para tirar proveito de seus valores centrais ou de outras considerações mais abstratas (laddering). A segunda é como responder a desafios competitivos que ameaçam o posicionamento existente (reação) (KELLER; MACHADO, 2006, p. 81).

Uma questão importante que necessita de atenção nesse processo são os clientes/público-alvo, uma vez que a mudança também acontecerá na percepção que estes têm com relação à marca. Por isso estratégias de comunicação e relacionamento precisam ser articuladas com clareza e objetividade para que contribuam positivamente o reposicionamento (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2012).

De acordo com Rossini et al. (2016), para definir como será o reposicionamento e executá-lo, é relevante que o composto de marketing, conhecido como 4P's (produto, preço, praça e promoção), seja gerenciado, com o intuito de facilitar a definição e identificação de pontos que necessitam da diferenciação perante a realidade atual da empresa e de seus concorrentes.

### **2.2.3 Composto de Marketing**

Em meio às mutações do mercado, onde o consumidor passou a ter um papel mais ativo, a oferta de produtos vem sendo cada vez mais ampliada e as proposições de valor necessitam ser revisadas com maior frequência, é importante que as decisões estratégicas de marketing estejam sempre alinhadas com as modernizações do contexto organizacional (COBRA, 2015). Esse processo de definições de estratégias se concretiza com base no composto de marketing, também conhecido como mix de marketing ou 4P's (produto, preço, praça e promoção). O composto de marketing foi criado pelo professor E. J. McCarthy em 1975, que em sua visão é o responsável pela interação da organização com o seu ambiente interno e externo (COBRA, 2015).

**Figura 1 – Composto de Marketing: os 4 P's**



Fonte: COBRA, 2015, p.12

Grewal e Levy (2012, p. 6) definem o composto de marketing, de maneira genérica, como sendo “o conjunto de atividades controláveis que a empresa utiliza para atender às necessidades dos mercados-alvo”. Em uma descrição mais específica, na visão Santiago (2008, p. 246) o composto de marketing é “uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos das organizações”.

A partir disto, é evidente que o planejamento dos 4P's tem como foco principal a formulação de ofertas que sejam capazes de atender as necessidades e satisfazer os desejos do público-alvo. Reafirmando que os consumidores estão no centro de tudo e o quão é importante a entrega de valor ao cliente (KOTLER; KELLER, 2012; KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Grewal e Levy (2012), objetivamente, atrelam a cada variável dos 4P's um significado de representatividade prática: P de produto diz respeito à criação da proposta de valor a ser ofertada, P de preço está ligado com a captura do valor de tal proposta, P de praça compreende o que será necessário para que o produto chegue ao cliente certo e no momento certo e, por fim, o P de promoção que define como a proposta de valor será comunicada ao público-alvo.

O planejamento do composto de marketing inicia com a criação de produtos (bens, serviços, ideias) em busca de desenvolver um leque de ofertas que proporcione valor aos clientes-alvo e atendam às suas necessidades e desejos (COBRA, 2015; KOTLER; ARMSTRONG, 2015). A diferenciação de produtos é um ponto importante a ser observado pelas organizações que almejam se destacarem no mercado. De acordo com Kotler e Keller (2012), características como qualidade (tanto de desempenho como de conformidade), durabilidade e design devem ser preservadas e colocadas em práticas nas ofertas de valor pelas empresas para que uma relação de confiança seja criada com o cliente e também garanta o bom desempenho da marca/empresa no mercado.

No que diz respeito à estratégia para determinação de preço, Cobra (2015) destaca fatores como os custos de produção e venda e os preços praticados pela concorrência determinantes para formação de preço. Conforme a visão de Grewal e Levy (2012), o P de preço corresponde à captura de valor, onde para o estabelecimento de preço deve ser analisado o potencial do comprador em relação ao valor do produto. Relação essa que Keller e Machado (2006, p. 140) definem como preço de valor, que tem como objetivo:

Descobrir a combinação certa de qualidade de produto, custos de produto e preços de produto que satisfaça totalmente as necessidades e os desejos dos consumidores, mas também as metas de lucro da empresa.

Em resumo, descobrir o equilíbrio entre o quanto os clientes estão dispostos a pagar ficando satisfeitos com a aquisição e a empresa obtenha lucro com a venda é o caminho para a definição de uma estratégia ideal para determinação de preço.

Após determinar a oferta de valor e o preço que será atribuído à mesma, definir as estratégias que a levará até os clientes-alvo é o próximo passo. O P de praça é a entrega de valor para o cliente, que acontece por meio dos canais de marketing que são:

Conjuntos de organizações independentes envolvidas no processo de disponibilizar um bem ou serviço para uso ou consumo [...] Eles formam o conjunto de caminhos que um produto segue depois da produção, culminando na compra ou utilização pelo usuário final. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 448).

Ou seja, na maioria dos casos existem intermediários entre os fabricantes e os consumidores finais, que são responsáveis por levar o produto ao cliente certo, nos locais certos e no momento certo visando à diminuição dos custos, de maneira a satisfazer, ou até superar, as expectativas criadas pelos clientes (GREWAL; LEVY, 2012).

Um desses intermediários são os varejistas, que de acordo com Cobra (2015) vendem os produtos diretamente para os clientes, assumem responsabilidades com estoques, passam feedback de como está o comportamento do mercado para os fabricantes, ambientação de loja ou design do market place, localização, enfim assumem diversas tarefas importante para a entrega de valor para os clientes com sucesso. É a partir das estratégias de praça que simples consumidores podem se tornar clientes potenciais.

Então, para que haja integração e sucesso das estratégias traçadas a partir dos elementos do composto de marketing, a comunicação é essencial. Sobre o P de promoção, Grewal e Levy (2012, p. 8) expõem uma afirmativa lógica e reflexiva: “Mesmo os melhores bens e serviços podem não ser vendidos se os profissionais de marketing não conseguirem comunicar seus valores aos clientes”. Pois é a partir das estratégias de comunicação que o segmento-alvo terá informações da empresa / marca de maneira a serem influenciados em suas decisões de compras mediante a lembrança do potencial do produto e/ou serviço.

A formação do mix promocional adequado será essencial para que a empresa conquiste seu espaço no mercado e esteja em evidência na mente dos seus consumidores. Entre as ações estratégicas de comunicação, podem-se destacar campanhas de publicidade, ações de promoção e patrocínio, notícias sobre a empresa e anúncios em canais de mídias (TV, rádio, internet, etc). Vale ressaltar que todas essas ações devem ser selecionadas de acordo com o público-alvo que se deseja atingir (SANTIAGO, 2008).

Mediante a discussão, Galão, Crescitelli e Baccaro (2011) ressaltam que o composto de marketing é o formador do posicionamento contribuindo positivamente para a sua eficácia a partir de associações que criam uma percepção única da empresa, marca e/ou produto. Com relação ao reposicionamento, Pinto (2016) e Rossini et al. (2016) ressaltam a necessidade de que as empresas analisem os 4P's, considerando a gestão de marketing em ambientes competitivos, para que alcancem bons resultados com o processo, em específico conquistando novos clientes e aumentando o consumo dos que são clientes.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa adotado para este artigo foi o estudo de caso, definido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (“o caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes” (YIN, 2015, p. 17). Ainda de acordo com Yin (2015), a escolha de estudo de caso é mais adequada quando a pesquisa está sendo orientada por questões de “como” e/ou “por que”.

Quanto ao objetivo, a pesquisa é de natureza exploratória e descritiva. Segundo Teixeira, Enise e Barth (2009, p. 114) o objetivo da pesquisa exploratória “é investigar uma situação para propiciar aproximação e familiaridade com o assunto, fato ou fenômeno e com isto gerar maior compreensão a respeito do mesmo”. Com relação à pesquisa descritiva, o objetivo central “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28). A combinação desses dois tipos revela a preocupação do estudo com a prática organizacional.

De abordagem qualitativa, que não se preocupa com os dados representativos em números, mas sim com a compreensão, de maneira intensiva, da realidade de um grupo social ou organização. Dentre as suas características, é relevante destacar a objetivação do fenômeno e a hierarquização das ações de *descrever, compreender, explicar* com precisão as relações entre o global e o local em determinado fenômeno (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

O objeto de pesquisa, conforme já citado, é a empresa calçadista Nega Fulô. Que iniciou sua atuação no mercado em 2014 como fabricante e atacadista de calçados de segurança, agregando em 2016 o segmento varejista de calçados femininos com fabricação e marca própria. A empresa é uma sociedade familiar que conta atualmente com cinco lojas no estado da Paraíba, a pioneira foi aberta na cidade de Campina Grande – PB, onde também está instalada a fábrica e, que em 2018 houve a expansão para a segunda loja na cidade, processo esse que é o foco desse trabalho.

Para elaboração do referencial teórico e auxílio na discussão dos resultados, foi determinada a pesquisa bibliográfica, que é a consulta de informações, documentos e dados coletados por outras pessoas em estudos/pesquisas realizadas anteriormente (TEXEIRA; ENISE; BARTH, 2009). Realizada com base em livros, dissertações, artigos e documentos de entidades de classe.

A partir disso, a técnica escolhida para a coleta de dados foi entrevista, definida por Gil (2008, p. 109) “como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Com caráter semiestruturada, em que um roteiro com as questões sobre o tema em questão é elaborado para nortear a entrevista, porém sem impedimentos de novos questionamentos surgirem durante o diálogo (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Foi realizada uma única entrevista, no dia 09 de abril de 2019, com os sócios / gestores Rosangela do Amaral Bezerra e Matheus Mendelson do Amaral Vieira, a qual foi transcrita para ser analisada.

Finalizando, a técnica escolhida para analisar os dados coletados foi a análise de conteúdo, que de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 86) “tem determinadas características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência”. Esta é desenvolvida em três fases, a primeira é a análise prévia, a



segunda é a exploração do material e por fim é realizada a fase de tratamento dos dados, inferência e interpretação (GIL, 2008).

Tendo em vista o conteúdo abordado até o momento, a próxima seção explanará os resultados e as discussões obtidos com esta pesquisa.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: O CASO DA NEGA FULÔ**

Fundada em 2014, a Nega Fulô é uma empresa familiar fabricante e varejista do setor de calçados femininos no estado da Paraíba. Atualmente, a estrutura da empresa conta com a fábrica e cinco unidades varejistas, onde a fábrica e duas lojas estão instaladas na cidade de Campina Grande, enquanto a capital do Estado, João Pessoa, abriga mais duas lojas e a quinta loja é localizada na cidade de Esperança.

De acordo com o gestor 1, no início de suas atividades, a empresa não tinha nome fantasia e o foco era apenas a fabricação de calçados de segurança, que fazem parte do conjunto de equipamentos de proteção individual (EPI's). Porém, conforme destacado durante a entrevista, pelo o mesmo, “o período de vendas era no início do ano e depois do meio do ano quando havia a necessidade de trocar os calçados”, a demanda pelos produtos apresentava certa sazonalidade, deixando a produção ociosa e sem grandes perspectivas de crescimento. Então, foi a partir dessa realidade que surgiu a ideia de criar uma linha de calçados para mulheres, tendo em vista que a demanda é maior e constante, nascendo a Nega Fulô.

A ideia inicial era a fabricação de sandálias rasteiras com preços acessíveis cujas vendas eram em atacado e aconteciam na própria fábrica. Entretanto, as proprietárias enxergaram a oportunidade de abrir uma loja varejista, com o intuito de saber o que fabricar a partir das respostas dos consumidores final. Então, foi aberta em 2016 a primeira loja da Nega Fulô na cidade de Campina Grande. Mesmo com uma curta caminhada com relação ao tempo, mas com um desempenho intenso no que diz respeito à atuação no mercado, a Nega Fulô vem expandindo e ganhando espaço no mercado local.

A seguir serão abordadas questões específicas tratadas na entrevista junto aos gestores da empresa, no que diz respeito ao planejamento, posicionamento e atuação da Nega Fulô na cidade de Campina Grande, especialmente quanto a seu processo de expansão.

##### **4.1 Planejamento e atuação no mercado**

O primeiro aspecto observado durante a análise foi a **informalidade no planejamento**. A empresa não formalizou um plano de negócios para abertura e expansão das lojas, não possui missão, visão e valores definidos e expostos para o conhecimento dos colaboradores e clientes, ou seja, não elaboraram um planejamento estratégico formal para orientar às tomadas de decisões da empresa. Realidade essa que, não anula o sucesso das estratégias de mercado utilizadas, mesmo que definidas de maneira intuitiva. É perceptível o crescimento, o bom desempenho e o destaque que a empresa vem obtendo no ramo em que atua.

A decisão de **atuação no setor varejista** foi para a empresa um fator determinante para tal crescimento e reconhecimento, conforme destacado pelo gestor 1 durante a entrevista quando afirmou que a empresa “só cresceu depois quando a gente se tornou varejista”. É relevante ressaltar também que, o fato da

empresa possuir fabricação própria, considerada como uma **loja de fábrica** facilita no gerenciamento e atendimento das demandas do mercado.

Outro ponto importante identificado e que possui relevância para os resultados que a Nega Fulô vem alcançando, principalmente com relação às suas ofertas de mercado, é a sua visão estratégica de **inspirar-se em grandes marcas**, nacionais e internacionais, para definir sua produção a partir das tendências de moda do mercado, que para o seu ramo de atuação é bastante importante. Com relação a isso, o gestor 1 comentou que tem uma irmã que reside no exterior, a qual é a ponte para que a empresa tenha acesso às informações de tendências de moda internacionais mais atualizadas, permitindo que a empresa esteja à frente no que diz respeito aos lançamentos de produtos. Neste sentido um dos gestores entrevistados comenta: “A gente procura sempre tá fazendo o que as grandes marcas fazem. [...] Justamente, por que a gente sempre vê lá fora o que é que vai rodar. Vamos rodar!” No entendimento dos gestores, essa estratégia faz com que a marca Nega Fulô seja uma referência na questão de lançamentos de produtos no mercado convergindo para a sua consolidação.

Com relação ao gerenciamento das lojas, os administradores possuem um vínculo familiar entre si, nesse contexto, os entrevistados definem a gestão baseada no modelo de **franquia informal**, onde se percebe que a prática é realizada de maneira intuitiva, conforme evidenciado pelo gestor 2 “a gente trabalha como franquia, mas assim é uma coisa bem interna”. Uma vez que, conforme abordado no início da discussão, ainda não existe uma formalização escrita para tal processo. Nesse sentido é importante destacar também que a empresa não possui o domínio de registro da sua marca. Mas foi citado pelo gestor 1 que a empresa está em negociação para a abertura de mais uma unidade na cidade de Patos – PB, para a qual será necessária a formalização, tendo em vista que o administrador pretendido não possui vínculo familiar.

Ainda nessa perspectiva de planejamento e atuação no mercado, é relevante destacar como a empresa consegue trabalhar a **segmentação e seleção de seu público-alvo de forma satisfatória**. Essa questão é de suma importância para o sucesso empresarial, que de acordo com Keller e Machado (2006), conforme discutido anteriormente, o processo de segmentação está intimamente ligado com as estratégias utilizadas para atender as necessidades dos consumidores. A partir disso, observou-se que a Nega Fulô está atenta às oportunidades de mercado, atendendo a diferentes públicos com a preocupação de satisfazer as necessidades e desejos de acordo com cada perfil.

A abertura da nova loja na cidade de Campina Grande aconteceu justamente pela oportunidade vislumbrada a partir da **identificação de um novo público-alvo**, como evidenciou o gestor 1: “a gente tinha que abrir uma outra loja. Não teria como a gente colocar outro público dentro daquele espaço”. Principalmente pelo perfil de exigência desse novo segmento, como enfatizado na entrevista com um relato de experiência:

Justamente por isso que a gente abriu outra loja, porque tinha um público mais selecionado vamos dizer assim. Porque eu já fiquei de frente a porta da nossa primeira loja e tinha gente assim mais... não sei... de uma situação financeira melhor, que achava assim eu vou entrar, aí nessa loja cheia?  
(GESTOR 1)

Então, percebe-se a sensibilidade da empresa com relação à identificação de oportunidades de mercado, principalmente quando se trata do cliente. Buscando

sempre estratégias, mesmo que sem tanta formalização com um caráter mais intuitivo, que impulsionem o crescimento da empresa.

## 4.2 Posicionamento e Composto de Marketing

Aliar a análise do composto de marketing (4P's) com as estratégias a serem traçadas para posicionamento e reposicionamento de mercado, conforme Rossini et al. (2016) e Galão, Crescitelli e Baccaro (2011) é importante para que a empresa consiga visualizar melhor o seu cenário atual facilitando na identificação e definição de pontos que necessitam ser reestruturados em prol do alcance dos objetivos da organização.

É nesse contexto que nas subseções a seguir, embasadas nas definições dos 4P's, serão discutidos pontos de influência para o posicionamento da empresa e seu reposicionamento na expansão, que foram observados durante a entrevista.

### 4.2.1 Produto

A criação de valor das empresas está intimamente ligada com a criação de ofertas de seus produtos, as quais devem ser desenvolvidas com o intuito de atender de forma satisfatória as necessidades e desejos dos clientes-alvo, conforme Gawal e Levy (2012). Para isso, aspectos como qualidade, design e conforto fazem a diferença para a escolha produtos, principalmente quando se trata de calçados.

Nesse sentido, a Nega Fulô por ser uma loja de fábrica acaba se sobressaindo no que diz respeito à qualidade e flexibilidade da produção. A **inspeção de qualidade** é realizada com maior rigor e proximidade, uma vez que o escritório administrativo da empresa é instalado na fábrica e a gestor 1 Rosângela afirma que “eu mesmo inspeciono a qualidade dos produtos e sempre estou monitorando a produção da fábrica”.

E ainda outro fator relevante que advém pelo fato da empresa trabalhar com a fabricação própria é a possibilidade de **flexibilização na produção**, que facilita no atendimento da demanda do mercado de forma mais rápida. Pois, existe uma autonomia para direcionar a produção de acordo com as necessidades tanto momentânea quanto de longo prazo.

Na análise fica evidente a preocupação da gestão com relação à qualidade e design de seus produtos e seu reflexo na consolidação da marca, quando um dos entrevistados cita duas situações reais que aconteceram na empresa:

Já teve gente que entrou com o calçado da Arezzo, deixou o calçado da Arezzo na caixa, guardou e saiu com o da Nega Fulô, sabe, isso pra gente é gratificante, até porque a Arezzo é a top do Brasil [...] Só que, quando a gente começou a ter nome no mercado, a ter os produtos conhecidos pela qualidade, as pessoas não queriam mais a marca delas (revendedores), e sim queriam a marca da Nega Fulô (GESTOR 1).

Para os entrevistados, esses casos demonstram que eles estão trilhando o caminho certo e que a criação de valor para o cliente está sendo positiva.

Especificamente no que diz respeito à expansão da loja de Campina Grande, identificou-se que a reformulação das estratégias do P de produto foi necessária em consonância com o atendimento de um novo público, mesmo que articulada inconscientemente. Dessa forma, a empresa que demonstra uma preocupação de sempre estar atendendo as demandas dos clientes da melhor forma, visualizou a

oportunidade de incrementar suas ofertas com a **criação de uma nova linha de produto**, calçados mais refinados e de saltos altos. Pois conforme enfatizado pelo gestor 1 “O público pedia por esse tipo de calçado!”, por esse motivo ressalta que “não teve uma dificuldade tão grande para colocar (os novos produtos), porque realmente era um tipo de produto que tinha necessidade naquele momento”.

É o fato da empresa, na perspectiva dos entrevistados, já está com a marca consolidada no âmbito local, facilitou ainda mais a aceitação da repaginação dos produtos, segundo comentado pelo sócio que expôs uma suposta situação na percepção do cliente “se a Nega Fulô é uma marca que eu já comprei, que confio porque já utilizo, imagina agora que ela melhorou ainda mais e colocou esses novos tipos de calçados”.

Importante destacar também que a empresa está em fase de teste com a inclusão de bolsas, tanto de fabricação própria quando de revenda, na sua linha de produtos. Buscando verificar estrategicamente, junto aos seus clientes, aceitação desse novo produto.

#### 4.2.2 Preço

Ao analisar P de preço, no caso da empresa, logo foi evidenciada a influência pelo fato de ser uma loja de fábrica. Uma vez que, para a determinação de preço, variáveis como custo de produção e venda, preços praticados pelos concorrentes e o potencial do comprador são norteadoras para tal fim. Nesse sentido, a Nega Fulô consegue trabalhar com **margens competitivas** com relação aos preços que pratica. É tanto que, quando perguntado sobre as vantagens de ser uma loja com fabricação própria, o gestor 1 destacou que a principal é que “podemos o baixar preço, vendemos uma coisa melhor (qualidade) com o preço mais acessível”.

Então, analisando a relação entre custo de produção e preço da concorrência a empresa possui uma vantagem muito competitiva. Levando em consideração que a empresa se inspira em grandes marcas, conforme já discutido, as quais praticam preços baseados na relevância da marca, a Nega Fulô em contrapartida consegue trabalhar bem os custos de produção atrelados com a qualidade dos seus produtos, praticando, dessa forma, preços atrativos e ofertando valor aos clientes, assim ganhando espaço do mercado local concorrendo com as lojas de grandes marcas instaladas no Estado.

Com relação à expansão, uma informação relevante a ser destacada é a **prática de preços iguais nas lojas**. Quando questionado quais foram as estratégias utilizadas para formação de preço na nova loja, a entrevista respondeu que:

A gente foi só crescendo graças a Deus e fazendo o melhor e não mudando muito de preço. O calçado que tem na loja do Centro (primeira unidade da cidade) é o mesmo que tem na loja do Catolé (segunda unidade da cidade) é o mesmo preço, a gente não mudou nada (GESTOR 1).

Mas, no que diz respeito à nova linha de produtos que foi criada a partir da demanda do novo público-alvo responsável pela decisão de expansão, conforme discutido na seção 4.1 e na subseção 4.2.1, o gestor 1 explica que foi necessário a **elevação de preço dos novos produtos** “com relação à sandália alta, o calçado alto mais fino é claro que vai ter um custo diferente, um preço diferente. Porque é bem mais diferenciado, o acabamento é diferente, os custos com mão de obra e matérias também”.

Porém, é válido reforçar que os produtos das lojas são iguais, por mais que a nova linha tenha sido trabalhada a partir da abertura da nova loja e os preços também são os mesmos.

### 4.2.3 Praça

O elemento do composto de marketing que mais sofreu alterações no processo de expansão da Nega Fulô foi o P de praça. A partir da reavaliação desse elemento, mesmo que inconsciente no que diz respeito a termos técnicos, a empresa deu um grande salto na sua forma de atuação no mercado.

“Quando surgiu a ideia de abrir a nova loja, pensamos: vamos abrir em um local que tenha estacionamento e que tenha esse outro público”, respondeu o gestor 1 quando perguntado o motivo da **escolha da localização** da segunda unidade na cidade. O bairro do Catolé foi o escolhido para a instalação da nova loja, o qual é considerado como nobre na cidade, de fácil acesso e que vem se caracterizando cada vez mais como um bairro comercial, conforme ressaltado na entrevista pelo gestor 2 “o Catolé está tendo essas características, um bairro que tem tudo”.

Especificamente a loja fica na Av. Epídio de Almeida, uma das principais avenidas do bairro próximo a shoppings centers, salões de beleza, lojas de roupas, restaurantes e etc., e conta com um estacionamento, quesito esse bastante cobrado pelo público, uma vez que a loja do Centro não possui estacionamento. Essas questões tiveram total influência para escolha da localização, perceptível durante a entrevista com as falas dos entrevistados gestor 2 “É porque o público do Centro é aquele que tá passando na frente e entra na loja, na do Catolé não, você vai para aquele fim” e gestor 1 “E também assim, é caminho de shoppings, não custa nada parar e dá uma olhadinha”.

Outro aspecto evidente na análise com relação à praça foi a mudança do ambiente de loja. Enquanto a matriz tem um ambiente de loja pequeno e simples, a estratégia adotada para a nova foi **investir em um ambiente mais sofisticado** que na visão dos gestores é de acordo com o perfil do novo público.

No Catolé o público é bem diferente, entra numa porta fechada, vai tá bem com o ar condicionado. No Centro se a gente colocar a gente espanta. Mas o que a gente quis proporcionar mesmo para o cliente foi o bem-estar deles, porque quem não queria tá lá no calor, no apertado só gastava um pouquinho mais de combustível, mas estaria no conforto, comprando pelo mesmo preço (GESTOR 1).

Com isso percebe-se como a relação público e ambiente de loja é vista pela empresa e como tem poder de influência nas tomadas de decisões. Pois a nova loja conta com um espaço mais amplo, climatizado, com melhor iluminação e organização das vitrines e produtos, e isso foi pensando em proporcionar conforto e comodidade aos clientes: “a gente só fez investir mais para atender melhor”.

Quanto aos canais de vendas, a empresa não fez alterações, conforme o gestor 1 “são feitas nas lojas físicas e online só pelo Instagram agora”. Foi citado que a empresa tem um site que fazia vendas online também atingindo público de diversos Estados do Brasil, “A gente ainda tem o site, mas a gente não tá trabalhando baseado nele”. Porém devido a fatores externos, esse canal não conseguiu o retorno esperado.

Porque a gente tinha um site, mas não foi a quantidade de vendas não foi o que a gente esperava, no começo tava até subindo, mas eu acho que os

Correios deu uma quebrada geral. Porque, por incrível que pareça, a gente tinha muita venda pra São Paulo, Rio de Janeiro, Maranhão, Bahia. Mas foi só dá aquela subida no valor do frete que ficou meio inviável. O frete ficou mais caro do que o produto (GESTOR 2).

Então as **vendas online são concentradas no Instagram** em todas as lojas e também trabalham com **entrega a domicílio**, conforme destacado pelo gestor 1 “As próprias lojas mesmo é que fazem as vendas pelo Instagram. E fazemos entrega a domicílio também”. Vale salientar que cada unidade tem um perfil próprio na rede utilizada.

#### 4.2.4 Promoção

Conforme já discutido, a comunicação é essencial para as estratégias do composto de marketing, uma vez que é a partir desse elemento que a empresa comunica os seus valores aos clientes-alvo e de acordo com Santiago (2008) é dessa forma que a empresa conquista espaço no mercado para que seja sempre lembrada por seus consumidores.

Nessa perspectiva, durante a análise do P de promoção alguns aspectos se destacaram. Primeiramente, as **ferramentas e estratégias de comunicação são as mesmas para todas as lojas** da empresa, segundo evidenciado na entrevista pelo gestor 2 “A gente sempre mantém um padrão em todas as lojas. Então, quando acontece promoção, é para todas as lojas, quando há mudança preços é igual para todas as lojas. As ferramentas de comunicação são iguais para todas as lojas”. Outro ponto importante observado foi que a rede social **Instagram é o único canal de comunicação** utilizado pela empresa para a sua divulgação, que os entrevistados concordam e consideram como a diferença, “Podemos dizer que é a diferença”.

Sobre o conteúdo publicado também foi ressaltado que “é o mesmo conteúdo em todas as lojas, todas são iguais”. Conforme já comentado na subseção anterior, cada loja possui um perfil no Instagram, porém as gestões das publicações são iguais para todos os perfis. Ainda nesse sentido, outro aspecto identificado como grande aliado para a comunicação da empresa são as **parcerias com digital influencers**, chamadas também de blogueiras.

Para Resende e Horta (2017), essas pessoas, através de seus perfis nas redes sociais, conseguem interagir com os seus seguidores através de conteúdos publicados e assuntos compartilhados influenciando-os e, atualmente vem conquistando espaço no mercado, assumindo o papel de intermediadores na comunicação entre empresa e público-alvo, influenciando nas decisões de compras dos consumidores. Na percepção dos gestores, o papel das digitais influencers aliado com o Instagram está sendo um diferencial para o reconhecimento da marca e sucesso nas vendas, como se pode perceber na fala dos entrevistados:

É o que vem fazendo a diferença, a partir das blogueiras. E fica tudo mais fácil! Hoje em dia é incrível, se Mirela (*digital influencer* famosa da cidade) chegar na loja e dizer “olha esse preto aqui é branco, você vem comprar esse preto, mas ele branco”, não tem outro, as seguidoras delas vão comprar aquele que ela disse. É incrível o poder que elas têm de convencimento! Que hoje, televisão nenhuma vai ter esse poder (GESTOR 1).

Hoje em dia, não se assiste mais tanta televisão, hoje em dia você está no seu conforto, vai vendo as fotos, vê as postagens que a gente faz, vai vendo os modelos novos que a gente coloca (GESTOR 2).

Ainda sobre a divulgação da empresa, reforçou o gestor 2 “o que a gente investe em uma loja, a gente investe na outra também” e o gestor 1 “as visitas que as blogueiras fazem no Catolé, fazem no Centro também”. Evidenciando que mesmo com a expansão da loja, as práticas no que diz respeito à divulgação continuaram sendo as mesmas.

Porém, a partir da abertura da nova loja a empresa começou a fazer eventos de lançamentos de coleção, antes não realizados devido à estrutura, localização e público não favorecerem para esses tipos de eventos.

Quando a gente pega a maioria das blogueiras para a loja do Catolé, é porque a gente pode fazer uma tarde de lançamento, como por exemplo, no sábado à tarde que a gente não abre, mas sabe que se convidar esse novo público ele vai. Mas se eu convidar o público para a do Centro de tarde no sábado, não tem resposta (GESTOR 1).

Por fim, quando discutido a questão do atendimento, que também faz parte do elemento promoção, o gestor 1 afirma que os funcionários das lojas recebem treinamento interno “nós mesmos que treinamos e orientamos as atendentes, temos como base a frase: aqui o cliente sempre tem razão”. Com relação ao atendimento na nova loja, destaca que não teve algo específico para tal, mas entende que para o novo público faz-se necessário uma **maior cautela no atendimento**. “Por se tratar de um público diferenciado, é importante um atendimento mais atencioso”, diz o gestor 1.

### 4.3 Resultados da expansão

Após analisar os aspectos de atuação da Nega Fulô do mercado, planejamento e estratégias pautadas nos elementos do composto de marketing, identificar os resultados obtidos com a abertura da nova loja é indispensável. Sobre o alcance dos resultados almejados pela empresa, o gestor 1 comenta felizmente “a gente atingiu um público bem interessante, já percebemos totalmente o retorno do novo público com relação à nova loja, retorno bastante positivo”.

Observa-se também, com relação às questões financeiras, o **rápido retorno do investimento** que superou as expectativas da empresa “É tanto que no primeiro mês que a gente abriu, a gente já teve retorno”, afirma o gestor 1. Que destacou também que desde a primeira loja, eles sempre prezaram por uma reserva de segurança em caso do fracasso dos empreendimentos, “porque a gente tinha o dinheiro para investir, pensando assim mesmo que não vender, temos o dinheiro para pagar as contas. Mas foi tão bem aceito que no primeiro mês a gente teve retorno!”, reforça o gestor 1. Essa segurança pode ser um fator que influencie a informalidade no planejamento.

A **consolidação da marca no mercado local** para esse novo perfil de cliente era outro objetivo galgado pela empresa que, mediante o sucesso da expansão, os gestores já enxergam o alcance desse objetivo:

Nós vemos o seguinte: que a gente está fazendo a diferença entendeu?! As pessoas já veem a Nega Fulô como uma marca, uma marca que deu certo,

entendeu?! Quer dizer que, é uma coisa que de passo a passo está dando certo (GESTOR 1).

A empresa inclusive, depois da abertura da nova loja em Campina Grande, identificou a **necessidade de melhorias na loja matriz**, a qual passou a funcionar, desde o dia 03/04/2019 (na semana anterior da realização da entrevista), no prédio vizinho ao atual que conta com um espaço mais amplo e aconchegante. E já tem planos futuros de expansão, conforme comentado na seção 4.1, está sendo analisada a oportunidade de abrir uma franquía na cidade de Patos – PB. E também está com o projeto de, no prédio onde estava instalada a primeira unidade, abrir uma loja de calçados voltados para o público infantil, conforme comentado pelo gestor 1 “Tudo indica que na antiga loja, na pequenininha, vai ser só infantil agora. A gente vai ver esse público com foco nos produtos de perfil mãe e filha”.

Enfim, a entrevista termina com os entrevistados demonstrando o anseio da empresa “O nosso objetivo é esse, é crescer!”, desejo fundamental para que tanto a empresa como a marca seja cada vez mais reconhecida no setor de atuação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado no início do trabalho, o objetivo desta pesquisa foi analisar o processo de reposicionamento da empresa Nega Fulô para sua expansão na cidade de Campina Grande – PB, o qual foi alcançado pelo estudo realizado de acordo com o que havia sido traçado. Os resultados mostraram que sim, houve o processo de reposicionamento na empresa a partir das mudanças que foram realizadas.

Como se pôde observar no decorrer do trabalho, um ponto recorrente presente em toda a análise é a falta de planejamento formal das estratégias e ações, o que não é um empecilho para a destacável atuação no mercado e crescimento da empresa que são baseados em experiências intuitivas. Mas, é válido ressaltar que, seu desempenho poderia ser otimizado com o planejamento mais direcionado.

Nos resultados, percebeu-se também a capacidade que a empresa possui de leitura do mercado, a partir da sua preocupação em atender os clientes da melhor forma, entendendo e atendendo as demandas, a exemplo da inserção de uma nova linha de produtos. E também, pelo fato de estar sempre atenta as novas oportunidades que surgem em seu ramo de atuação, assim como foi a oportunidade de expansão da loja.

Uma relação bastante valorizada pela empresa e também uma vantagem competitiva é a questão de produto, preço, qualidade e concorrência. Que pelo fato de ser uma loja de fábrica e se inspirar em grandes marcas, consegue ofertar produtos atuais de acordo com as tendências do mercado, com um preço menor devido conseguir influenciar nos custos de produção, dessa forma favorecendo uma melhor condição de negociação quando comparado aos seus concorrentes. E que mesmo atingindo um público com uma renda maior e investindo em uma estrutura sofisticada, consegue manter os preços atrativos.

No que diz respeito à atuação relacionada à promoção da empresa, conforme os resultados, é quase indistinta quando comparada as práticas da loja matriz e da nova loja. Abrindo espaço para reflexão da possibilidade de integrar a comunicação, tendo em vista que já são praticadas as mesmas estratégias para as lojas, ou então diferenciar as práticas considerando as diferentes realidades de cada público e localidade.



Outro aspecto observado, sobre a questão de promoção é a efetividade da rede social Instagram e das parcerias com as digitais influencers, que conforme analisado nos resultados, traz um retorno bastante positivo para empresa, tanto nas vendas quanto na consolidação da marca, pois devido à internet proporcionar um maior alcance, o papel das blogueiras complementa influenciando um maior número de pessoas. Vale salientar que, esse canal de comunicação tem custos menores que os canais tradicionais, a exemplo da TV, Rádio, Outdoors, etc.

Nesse processo de reposicionamento, observa-se que o elemento praça foi o que sofreu mais adequações. A empresa de fato buscou reavaliar suas práticas nesse quesito, que foi uma consequência da escolha de atender um novo perfil de público. Mas que todas as mudanças feitas foram válidas, não só devido a atender as necessidades e exigências do novo público-alvo, mas também para que a empresa revisasse suas estratégias de entrega de valor aos clientes.

Embora seja um tema recorrente, entender como é a prática nas empresas sempre é válido. Nesse estudo de caso foi possível identificar o confronto entre as práticas intuitivas e as técnicas da academia, em que as práticas intuitivas não impedem a atuação de sucesso da empresa. Realidade essa que pode ser estendida a outras empresas do mesmo porte e perfil ou similares.

Por fim, para estudos futuros, sugere-se estudar a percepção dos clientes sobre processo de reposicionamento da Nega Fulô. Assim como também, analisar o objetivo dessa pesquisa em outras empresas desse porte e com esse perfil tanto no mesmo ramo de atuação quanto em outros, tendo em vista que o mercado local é bem diversificado. Sugere-se também, adentrar em pesquisas de análise econômico-financeira para o processo de reposicionamento nas empresas, em virtude que este se dedicou mais a gestão.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Relatório Setorial: Indústria De Calçados Do Brasil 2019.**

Disponível em:

<<https://drive.google.com/file/d/18atEww9qvlQeMu3EutWURtHdTcXFNCnQ/view>>

Acesso em: 25 de abril de 2019.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

GALÃO, F. P.; CRESCITELLI, E.; BACCARO, T. A. Comunicação Integrada de Marketing: uma ferramenta do posicionamento estratégico? **Revista de Ciências Jurídicas.** v.12, n. 1, p. 85-91, março, 2011.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa.** 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRACALÇADOS. **Tendências de mercado e oportunidades de negócios.**

Disponível em: <<http://giracalçados.com.br/>>. Acesso em: 06 de abril de 2019.

GREWAL, D.; LEVY, M. **Marketing**. 2. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M.C. Proposta de um modelo para reposicionamento em marketing. In: ENANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo: Revista de Gestão da USP, 2007. p. 41-52. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_MKT965.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_MKT965.pdf)>. Acesso em: 15 de abril de 2019.

OLIVEIRA, Bráulio; MOTTA, Sérgio L. S. Segmentação de mercado e posicionamento da oferta. In: OLIVEIRA, Bráulio. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2011.

PINTO, M. A. S. de O. **Uma questão de imagem**: Um estudo de caso sobre reposicionamento de uma marca centenária para o mercado de baixa renda. 2016. 78 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Departamento de Administração, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2016.

RESENDE, V. L.; HORTA, J. do V. Influenciadores Digitais: a repaginação dos formadores de opinião, promovendo o consumo de produtos e marcas. In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 26., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: COMPÓS, 2017. p. 1-18.

ROSSINI, F. H et al., Reposicionamento de marca em pequeno varejista do setor calçadista. **Revista Ciências Administrativas**, vol. 22, núm. 2, p. 542-572, julho/dezembro, 2016, p. 542-572.

SANTIAGO, M. P. **Gestão de Marketing**. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

SINDICALÇADOS. **Paraíba é o Segundo Maior Polo Calçadista do Mercado Nacional**. Disponível em:

<<http://www.sindicatodaindustria.com.br/noticias/2018/07/72,126727/paraiba-e-o-segundo-maior-polo-calçadista-do-mercado-nacional.html>>. Acesso em: 25 de abril de 2019.

TEIXEIRA, E. B.; ZAMBERLAN, L.; RASIA, P. C. **Pesquisa em Administração**. Ijuí: Unijuí, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2015.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, pois sem Ele nada sou e, que por sua graça, permitiu o alcance dessa grande conquista.

Aos meus pais, Djalma e Izabel, por nunca desistirem de mim e sempre estarem ao meu lado, me apoiando e acreditando no meu melhor durante essa caminhada. Por todo amor, cuidado e cumplicidade a mim dedicado.

À minha amiga, Raiely Ohorrana, pelo companheirismo desde o início ao fim do curso. Por sua amizade singular e verdadeira e por todo cuidado.

Ao meu noivo, Fernando Matheus, por todo amor, carinho, cumplicidade, preocupação e compreensão ao longo desses anos. Por sempre incentivar e apoiar as minhas decisões.

Aos meus familiares, por torcerem pelo meu crescimento.

Ao meu professor/orientador, Brunno Fernandes da Silva Gaião, o qual tenho como referência profissional, por toda sua dedicação e empenho no desenvolvimento desse trabalho. Por sua amizade, acolhimento e paciência durante essa jornada.

A todos os professores que tive a honra de conhecer e ser aluna durante o curso, por seus conhecimentos e experiências compartilhadas. Em especial, à professora Viviane Barreto Motta Nogueira e ao professor Lucinei Cavalcanti pela amizade construída e por aceitar o honrosamente no convite de compor a banca examinadora desse trabalho.

À Rosangela do Amaral Bezerra e Matheus Mendelson do Amaral Vieira por acreditarem na proposta desse trabalho e abrir as portas da empresa Nega Fulô para concretização do mesmo.

Agradeço.