

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

JULIANA REY DA COSTA SILVA

CUSTOMIZI:  
ANÁLISE DE MERCADO PARA SAPATOS FEMININOS CUSTOMIZADOS NO SUL  
DO BRASIL

PORTO ALEGRE

2015

Juliana Rey da Costa Silva

CUSTOMIZI:

Análise de mercado para sapatos femininos customizados no sul do Brasil

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA Gestão Empresarial, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Otávio Gonzatti Fernandes

Porto Alegre

2015

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Posicionamento competitivo e segmentação do mercado .....	11
Figura 2 – Posicionamento competitivo e segmentação do mercado .....	12
Figura 3 - Etapas no processo de segmentação .....	14
Figura 4 – Estratégia do Oceano Azul.....	15
Figura 5 – Oceano Vermelho X Oceano Azul.....	16
Figura 6 – Nova Curva de Valor .....	16
Figura 7 – Níveis do Planejamento Estratégico.....	17
Figura 8 – Implicações do Planejamento de <i>Marketing</i> sobre as Áreas Funcionais .....	19
Figura 9 – Os 4Ps do <i>mix</i> de <i>marketing</i> .....	20
Figura 10 - Características das abordagens qualitativas e quantitativas.....	30
Figura 11 – Resumo dos Entrevistados .....	32
Figura 12- Maiores produtores mundiais de calçados .....	35
Figura 13 - exportação de calçados brasileiros por estado, 2014 .....	36
Figura 14 - potencial de consumo de calçados por região do Brasil 2014 .....	37
Figura 15 - População Economicamente Ativa por gênero .....	38
Figura 16 - Faixas salariais das entrevistadas.....	39
Figura 17 - quantidade de calçados comprados por ano.....	39
Figura 18 - principais atributos considerados na compra de sapatos .....	40
Figura 19 – hábito de uso de calçados diariamente .....	40
Figura 20 - sapato customizável com salto removível .....	41
Figura 21– Loja em Paris da Tanya Heath .....	43
Figura 22- Curva de Valor.....	44
Figura 23 - Análise SWOT Customizi .....	45
Figura 24 - Máquina da Nespresso e suas cápsulas.....	47
Figura 25 - Evolução de vendas online no Brasil – em bilhões de reais .....	48
Figura 26 - Categorias mais vendidas online – em volume de pedidos .....	48
Figura 27 - Market share do m-commerce no Brasil – Volume de transações .....	49
Figura 28 - Forma de comunicação para compras online.....	50
Figura 29: Resumo <i>marketing mix</i> Customizi .....	51

## RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo de caso realizado na Customizi, empresa gaúcha em fase de criação, fabricante de sapatos customizados. A empresa necessita buscar mercado com o lançamento do seu sapato com salto removível no sul do Brasil. Nesse contexto, o Rio Grande do Sul apresenta-se como uma região de potencial a ser explorado. Dessa forma, o presente trabalho objetiva analisar o potencial do mercado no estado, contextualizando o setor calçadista na região, além de sugerir a segmentação e o posicionamento a ser adotado. Ainda, serão propostas potenciais estratégias de *marketing mix* adequadas para inserção da marca. Com esse trabalho, identificou-se uma oportunidade de negócios relevante a ser melhor explorada pela empresa, especialmente através de venda *online*. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. As fontes utilizadas foram documentos, *websites*, fóruns especializados, entrevistas, questionários e a observação do autor, sempre baseados em autores clássicos da literatura científica.

**Palavras-chave:** Calçados. Ambientes de *marketing*. *Marketing mix*. Rio Grande do Sul.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	9
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>9</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	9
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
2.1 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO.....	11
<b>2.1.1 A busca pelo Oceano Azul .....</b>	<b>14</b>
2.2 ESTRATÉGIAS DE <i>MARKETING</i> .....	16
2.3 <i>MIX DE MARKETING</i> .....	20
<b>2.3.1 Produto .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3.2 Preço .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.3 Distribuição .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.4 Comunicação.....</b>	<b>26</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>30</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2 DEFINIÇÕES DA UNIDADE DE ANÁLISE .....	31
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	32
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	33
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	34
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>35</b>
4.1 O MERCADO DO CALÇADO NO RIO GRANDE DO SUL .....	35
4.2 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO DA CUSTOMIZI NO RIO GRANDE DO SUL.....	37
<b>4.2.1 POTENCIAIS CONCORRENTES E POSICIONAMENTO .....</b>	<b>41</b>
4.3 SUGESTÃO DE ESTRATÉGIA DE <i>MARKETING</i> PARA A CUSTOMIZI NO RIO GRANDE DO SUL .....	44
<b>4.3.1 PRODUTO E PREÇO .....</b>	<b>45</b>

<b>4.3.2 DISTRIBUIÇÃO E COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>47</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO .....	52
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	52
5.3 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS .....	53
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA COM EMPRESAS DE CALÇADOS DO SUL DO BRASIL .....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONARIO COM MULHERES CONSUMIDORAS DE CALÇADOS NO RIO GRANDE DO SUL .....</b>	<b>58</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O Brasil possui uma importante reputação no mercado internacional de calçados, sendo hoje o terceiro maior produtor no mundo. Esse setor originou-se no Rio Grande do Sul, um mercado em potencial para as empresas calçadistas.

Os fabricantes brasileiros passam por instabilidades devido à entrada de diversos produtos importados. Para manter sua marca no mercado, as empresas buscam diferenciações em seus produtos, como *design* moderno, conforto, entre outros.

A Customizi, empresa que está sendo criada para atender o setor calçadista no Rio Grande do Sul, quer propor ao mercado um produto inovador: o sapato customizado. A ideia será um calçado com diversas bases e diversos saltos, nos quais a cliente terá a autonomia de trocar o salto.

Para lançar esse produto, a empresa quer realizar uma pesquisa de mercado para obter dados sobre o potencial de clientes para esse produto no Rio Grande do Sul. Com as informações obtidas, a empresa busca também identificar o modo de distribuição do produto, o fortalecimento da marca, o custo ideal e seus concorrentes.

Para analisar a ideia proposta pela Customizi, o presente trabalho fará a análise no mercado foco, dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo será definido o problema de pesquisa, bem como os seus objetivos geral e específicos, além da justificativa.

No segundo capítulo terá a fundamentação teórica, contendo a revisão bibliográfica dos principais assuntos abordados na pesquisa. Entre eles, pode-se destacar o conceito de *marketing* e a busca pelo oceano azul.

O terceiro capítulo contém os métodos e procedimentos adotados no trabalho. Ele apresenta o delineamento da pesquisa, a unidade de análise, as técnicas de coletas e análise dos dados, além das limitações do método e do estudo.

No quarto capítulo será apresentado os resultados da pesquisa. Ele abordará cada um dos objetivos específicos da pesquisa.

No quinto capítulo, por fim, serão feitas as considerações finais. Ele mostrará as implicações do estudo e possíveis indicações para estudos futuros.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

O mercado brasileiro de calçados movimentou R\$46 bilhões em 2013, com expectativa de crescer 7.6% este ano (Abicalçados, 2014). Visando esse potencial, as últimas décadas foram marcadas pela entrada de concorrentes internacionais, oferecendo diversas variedades de produtos, especialmente os de baixo custo oriundos da Ásia. Apenas no ano passado, foram importados mais de 39 milhões de pares de calçados, representando um crescimento de 10% em relação a 2012 (Abicalçados, 2014).

Outro fator importante para o crescimento dessa indústria é o aumento do poder de renda do público feminino nos últimos anos. Para Barletta (2006, p. 17) “as mulheres ganham e possuem mais hoje do que em qualquer outro período anterior da história e o seu poder financeiro cresce aceleradamente”.

Esse novo cenário levou as empresas calçadistas no sul do Brasil a buscarem a diferenciação em seus produtos para se tornarem ativas no mercado e na mente de seus consumidores. Um caso de destaque é a *Arezzo&Co*, que possui lojas espalhadas pelos bairros mais nobres do Brasil, na Europa e Estados Unidos, sendo a maior marca de varejo de calçados da América Latina (Veiga, 2014).

Nesse sentido, a *Customizi* busca entrar nesse mercado, visando se diferenciar de seus competidores através de um produto inovador na América Latina. A ideia seria, basicamente, um sapato customizável, com encaixe para diversos tipos de saltos que poderiam ser trocados facilmente. Há uma empresa em Paris que possui um produto semelhante. Contudo, além de possuir um preço elevado, o seu foco é o mercado europeu, sem planos de expansão para outras regiões.

Como a empresa terá sede em Porto Alegre-RS, a ideia seria, inicialmente, atender o estado do Rio Grande do Sul. De acordo com a Abicalçados (2014), o sul do país é o terceiro maior consumidor de calçados, com potencial de R\$ 7,4 bilhões, 17% do total do país.

Dessa forma, uma análise mais aprofundada acerca desse mercado, bem como do setor de atuação da *Customizi* torna-se relevante no sentido de identificar se há oportunidade de negócios da companhia e eventualmente sugerir estratégias de atuação no mercado-alvo. Uma análise acerca do tamanho e potencial de entrada nessa região é importante pois dessa forma será possível identificar oportunidades e eventuais ameaças que podem viabilizar ou inviabilizar os negócios da companhia nesse local. Portanto, o presente trabalho busca

responder ao seguinte problema: Qual o posicionamento e principais estratégias de *marketing* adequadas para inserção do produto da Customizi no Rio Grande do Sul?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o mercado do Rio Grande do Sul para a Customizi.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Compreender o mercado calçadista do Rio Grande do Sul para a Customizi;
- Identificar segmentos-alvo no mercado e definir o posicionamento do produto na Região;
- Sugerir estratégias de *marketing* para a Customizi no Rio Grande do Sul.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho é importante para a Customizi, pois apresenta um estudo para o lançamento do seu produto no Rio Grande do Sul, trazendo dados do mercado potencial e informações relevante que servirão como base para a empresa entrar no mercado. Será apresentado também o estudo das estratégias para buscar e se manter no oceano azul.

A Customizi poderá usufruir das informações contidas neste trabalho como embasamento para as suas tomadas de decisão. Ademais, esse estudo poderá auxiliar na elaboração de planos de *marketing* específicos para atender não apenas os mercados aqui estudados, como também as regiões próximas, uma vez que a companhia busca, no futuro, expandir-se em todo o Brasil. Também, esse trabalho poderá auxiliar demais empresas que buscam entrar no mercado calçadista no Rio Grande do Sul.

Para o crescimento pessoal, essa pesquisa servirá como um desafio para assumir a direção da Customizi no Rio Grande do Sul. E, por fim, o projeto também poderá ser de

contribuição científica, uma vez que é crescente o interesse acadêmico em temas no setor calçadista no país.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

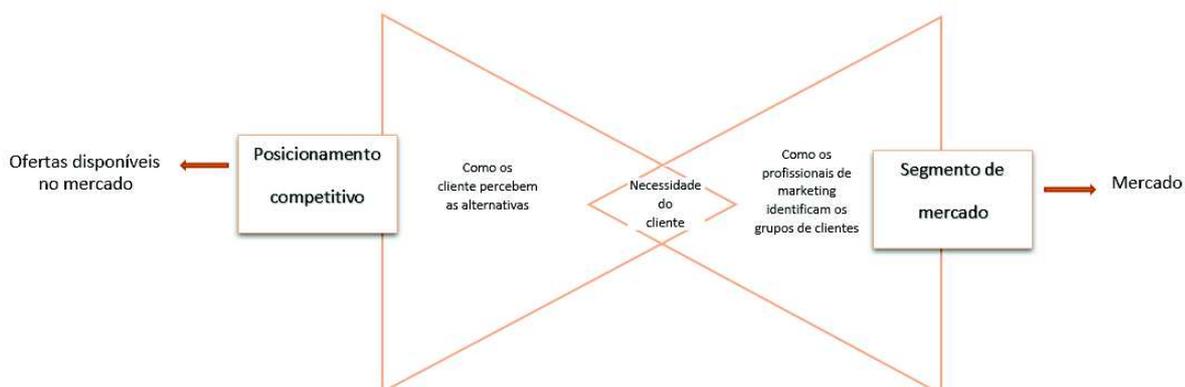
O objetivo deste capítulo é trazer o referencial teórico relevante para o trabalho. Serão abordados os conceitos de posicionamento e sua importância para inserção de um novo produto na mente do consumidor bem como os conceitos de *marketing* e a relevância do *mix de marketing* para um novo produto nesse mercado.

### 2.1 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

Para uma empresa entrar no mercado, é fundamental identificar o potencial do seu produto dentro de um segmento e realizar o posicionamento correto. Para Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 198) a segmentação do mercado busca “identificar as bases mais produtivas para dividir um mercado, identificar os clientes dos diferentes segmentos e elaborar a descrição de cada segmento”. Já o posicionamento, segundo eles, procura “identificar o posicionamento dos concorrentes (no mercado como um todo, e nos segmentos e nichos visados) para elaborar a estratégia de posicionamento da empresa”.

A figura abaixo apresenta de forma mais detalhada as diferenças entre esses dois conceitos:

Figura 1– Posicionamento competitivo e segmentação do mercado



Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2005)

Embora esses dois temas possuam conceitos estratégicos diferentes, existem alguns pontos similares entre eles. Para Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 198) “ambos partem de temas ligados à percepção – como os clientes comparam e percebem as ofertas disponíveis do mercado e como os profissionais de *marketing* percebem os benefícios ao cliente que diferentes compradores procuram nos produtos e nos serviços”.

Diante desses pontos o posicionamento e a segmentação podem estar ligados, conforme mostra a figura abaixo:

Figura 2 – Posicionamento competitivo e segmentação do mercado



Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2005)

Para uma empresa conquistar espaço no mercado atual é de supra importância um posicionamento adequado do seu produto e de sua marca. Ries e Trout (2002, p. 2) defendem que “o posicionamento não é aquilo que você faz com um produto. Posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente potencial”. O difícil é conseguir chegar na mente do consumidor com a quantidade de informações que lhe é fornecida. Para os mesmos autores, “a mente, como uma defesa contra o volume da atual comunicação, faz uma triagem e rejeita grande parte das informações que lhe são oferecidas. Em geral, a mente aceita somente aquilo que se enquadra previamente com um conhecimento ou uma experiência anterior” (RIES; TROUT, 2002, p. 6).

Para Kotler e Keller (2006, p. 258) “ao avaliar os diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da própria empresa. Ela deve considerar se o segmento potencial atende aos cinco critérios de utilidade; se ele possui características que o tornam atrativo, como o tamanho, crescimento aproveitamento, economias de escala de baixo risco; e se investir nele condiz com seus objetivos de recursos. Alguns segmentos atraentes podem ser rejeitados se não estiverem de acordo com os objetivos de longo prazo da empresa, ou se ela não tiver uma ou mais competências necessárias para oferecer um produto de valor superior”.

Quanto aos cinco critérios de utilidade, são divididos da seguinte forma (KOTLER; KELLER, 2006, p. 257):

a) **Mensuráveis**: o tamanho, o poder de compra e as características dos segmentos devem ser passíveis de mensuração;

b) **Substanciais**: os segmentos devem ser grandes e rentáveis o suficiente para serem atrativos. Um segmento deve ter maior grupo homogêneo possível e um programa de *marketing* bem desenvolvido;

c) **Acessíveis**: deve ser efetivamente possível alcançar e atender ao segmento;

d) **Diferenciáveis**: os segmentos são conceitualmente distintos e respondem de maneira diferente a cada elemento e programa do *mix de marketing*.

e) **Acionáveis**: deve ser possível desenvolver programas efetivos para atrair e atender aos segmentos.

Seguem as etapas para atingir o posicionamento e o segmento no mercado alvo:

Figura 3 - Etapas no processo de segmentação

<b>Segmentação baseada nas necessidades</b>	Agrupe os clientes em segmentos, com base em necessidades semelhantes e nos benefícios buscados por eles para desenvolver um determinado problema de consumo
<b>Identificação do segmento</b>	Para cada segmento baseado nas necessidades, determine que características demográficas, estilos de vida e comportamentos de uso tomam o segmento distinto e identificável (acionável)
<b>Atratividade do segmento</b>	Usando critérios predeterminados de atratividade de segmento (como crescimento do mercado, intensidade competitiva e acesso ao mercado), determine a atratividade de cada segmento
<b>Rentabilidade do segmento</b>	Determine a rentabilidade do segmento
<b>Posicionamento do segmento</b>	Para cada segmento, crie uma proposta de valor e uma estratégia de posicionamento produto – preço com base nas necessidades e nas características singulares dos clientes daquele segmento
<b>Teste crítico de segmento</b>	Crie simulações de segmento para testar a atratividade da estratégia de posicionamento em cada segmento
<b>Estratégias de <u>mix</u> de marketing</b>	Expandir a estratégia de posicionamento do segmento a fim de incluir todos os aspectos do <u>mix</u> de marketing: produto, preço, praça e promoção

Fonte: Kotler e Keller (2006)

### 2.1.1 A busca pelo Oceano Azul

Para Kim e Mauborgne (2005, p. 13) “as empresas que buscam criar oceanos azuis perseguem a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo”. Esse é o objetivo da Customizi com o lançamento do seu produto. Para isso, ela precisa acertar a sequência estratégica de *marketing* que irá seguir e como buscar seu público alvo.

Para esses autores “as empresas que se perdem nas estratégias atuam no oceano vermelho, adotam uma abordagem convencional, empenhando-se em vencer a concorrência por meio da construção de posições defensáveis no setor em questão, preocupando-se em demasia com o *market share*, num jogo de soma zero, já que a cada ponto ganho de participação existe uma correspondente e proporcional perda. As empresas criadoras de oceanos azuis estudam os concorrentes para analisar o que está sendo praticado no setor, mas não os enxergam como padrão a ser atingido. Em vez disso, adotam uma lógica estratégica diferente, chamada de inovação de valor, pois em vez de se esforçar para superar os concorrentes, oferecem saltos de valor para os compradores e para as próprias empresas, que assim desbravam novos espaços de mercado inexplorados”.

Abaixo segue a figura apresentada por esses autores de como atingir o oceano azul:



Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

Esses mesmos autores definem o oceano azul e vermelho da seguinte forma:

Oceano Vermelho: “As fronteiras são definidas e aceitas, e as regras competitivas do jogo são conhecidas. Aqui as empresas tentam superar suas rivais para abocanhar maior fatia da demanda existente. À medida que o espaço de mercado fica cada vez mais apinhado, as perspectivas de lucro e de crescimento ficam cada vez menores. Os produtos se transformam em commodities e a “briga de foice” ensanguenta as águas, dando origem aos oceanos vermelhos.” Oceano Azul: “As empresas criadoras de oceanos azuis não recorreram aos concorrentes como paradigmas. Em vez disso, adotaram uma lógica estratégica diferente, que denominamos inovação de valor. Nós a chamamos de inovação de valor, pois em vez de se esforçarem para superar os concorrentes, concentraram o foco em tornar a concorrência irrelevante, oferecendo saltos no valor para os compradores e para as próprias empresas, que assim desbravaram novos espaços de mercado inexplorados. (Kim; Mauborgne, 2005, p. 27).

Na figura abaixo conseguimos identificar os pontos de cada estratégia:

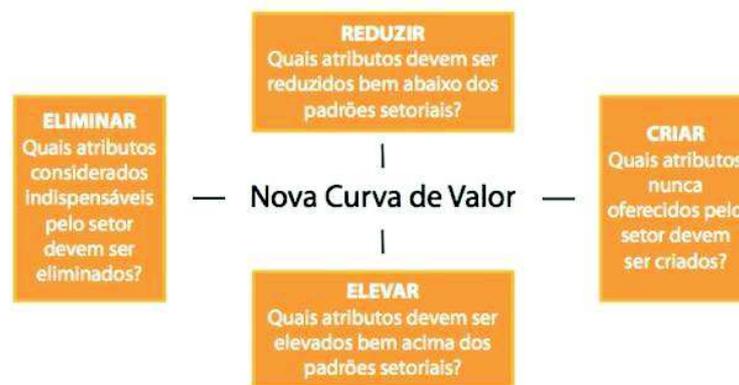
Figura 5 – Oceano Vermelho X Oceano Azul

Oceano Vermelho	Oceano Azul
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços ou mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o trade-off valor-custo.	Romper o trade-off valor-custo.
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

Kim e Mauborgne (2005, p. 30) afirmam que “a única maneira de superar os concorrentes é não mais tentar superar os concorrentes.” Diante dessa informação eles apresentam a curva de valor que está representada na figura abaixo:

Figura 6 – Nova Curva de Valor



Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

## 2.2 ESTRATÉGIAS DE *MARKETING*

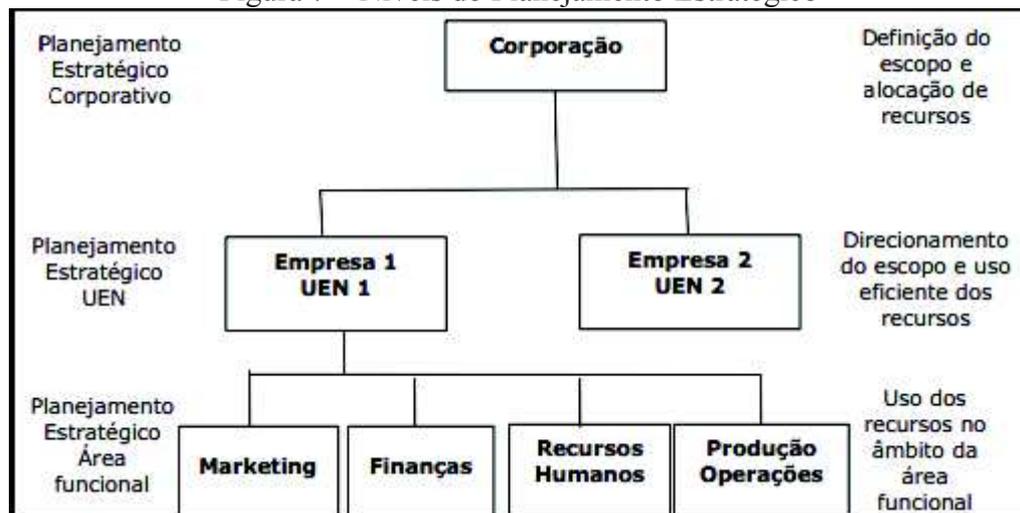
Para Harrison (2005, p. 127) uma estratégia pode “ser concebida como a sequência temporal de decisões, ou, alternativamente, como o processo que envolve um conjunto de ações voltadas para mover a empresa em direção ao cumprimento de suas metas de curto prazo e seus objetivos de longo prazo. “As estratégias encontram-se presentes em todas as organizações, tanto nas mais simples como nas maiores e mais complexas, mas elas podem variar em relação ao grau de formalismo com que são formuladas e implantadas. Para Harrison (2005, p. 128) “em algumas empresas, em especial naquelas que operam em

ambientes que mudam rapidamente, ou em organizações de pequeno porte, as estratégias não são definidas ou “planejadas” na concepção formal do termo”.

A formulação de estratégia, concebida como “o processo de planejar as estratégias, ou, no sentido mais amplo, o processo de planejamento estratégico pode ser desdobrado em três níveis: corporativo, empresarial ou da unidade estratégica de negócio (UEN) e funcional” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 241).

A figura 7 apresenta uma visão esquemática desses três níveis:

Figura 7 – Níveis do Planejamento Estratégico



Fonte: Harrison (2005)

No nível corporativo, a formulação da estratégia (planejamento estratégico) refere-se “à definição, avaliação e seleção de áreas de negócio nas quais a organização irá concorrer e à ênfase que cada área deverá receber”. Nesse nível, a questão fundamental “é a alocação de recursos entre as áreas de negócio da organização, segundo os critérios de atratividade e posição competitiva de cada uma dessas áreas” Harrison (2005, p. 129). As estratégias são, predominantemente, voltadas para o crescimento e a permanência (sobrevivência) da corporação.

A formulação estratégica no segundo nível - empresarial ou da área estratégica de negócios - está relacionada “ao uso eficiente dos recursos e refere-se ao direcionamento que a organização irá dar ao escopo dos negócios. Nesse nível, predominam as chamadas estratégias competitivas. Assim, “a estratégia da unidade de negócio diz respeito à maneira como uma organização irá concorrer nos mercados escolhidos” (Harrison 2005, p. 129).

A formulação estratégica no nível funcional relaciona-se “ao processo por intermédio do qual as várias áreas funcionais da empresa irão usar seus recursos para a implantação das estratégias empresariais, de modo a conquistar vantagem competitiva e contribuir para o

crescimento da corporação” (Harrison 2005, p. 130). Para Kotler e Keller (2006, p. 245) “em cada unidade de negócio, a área funcional de *marketing* irá desenvolver o processo de planejamento tendo em vista a formulação de estratégias competitivas e a consecução dos objetivos da unidade de negócio em mercados específicos”.

Em empresas de porte médio com uma única UEN, “o planejamento estratégico de *marketing* e o planejamento operacional de *marketing* podem ser desenvolvidos como um processo único” (STEVENS, 2001, p. 201). Harrison (2005, p. 131) complementa afirmando que, “quando se trata de estratégias no âmbito corporativo, as decisões são tomadas nos escalões mais altos da organização, embora as pessoas que se encontrem nesse nível possam receber informações de gestores de níveis mais baixos”. Ele completa ainda que se “uma determinada organização contar apenas com uma única unidade de negócios, as decisões do primeiro e segundo níveis são tomadas pelas mesmas pessoas. Em organizações com múltiplos negócios, as decisões no nível da unidade de negócios são tomadas pelos executivos de maior nível dentro da unidade; no nível da área funcional, as decisões são tomadas pelos respectivos gerentes”.

Uma questão relevante, relacionada com os aspectos organizacionais do plano de *marketing* é levantada por Ferrell e Hartline (2005, p 187), “trata-se de a quem atribuir a responsabilidade pela redação do plano de *marketing*”. Para eles algumas empresas, “a responsabilidade pode caber ao gerente de *marketing*, ao gerente de marca ou ao gerente de produto; em outras, os planos são elaborados por um comitê”. Existem, ainda, aquelas que contratam consultores de *marketing* para redigir o plano. Todavia, Ferrel e Hartline (2005, p. 190) “são incisivos ao afirmar que a responsabilidade pelo planejamento de *marketing* repousa no nível do vice-presidente de *marketing* ou do diretor de *marketing*, na maior parte das empresas”. Outra questão, levantada por Campomar (1983, p. 14), refere-se ao fato de que, “no plano de *marketing*, devem ser identificadas as unidades operacionais e os gestores responsáveis pela realização das várias atividades previstas no programa de ações”.

Os gestores deverão participar do processo por constituírem os agentes facilitadores do mecanismo de consecução das ações contidas no plano de *marketing*. Como elementos comportamentais desejáveis nesses gestores, destacam-se (FERRELL e HARTLINE, 2005, p. 87):

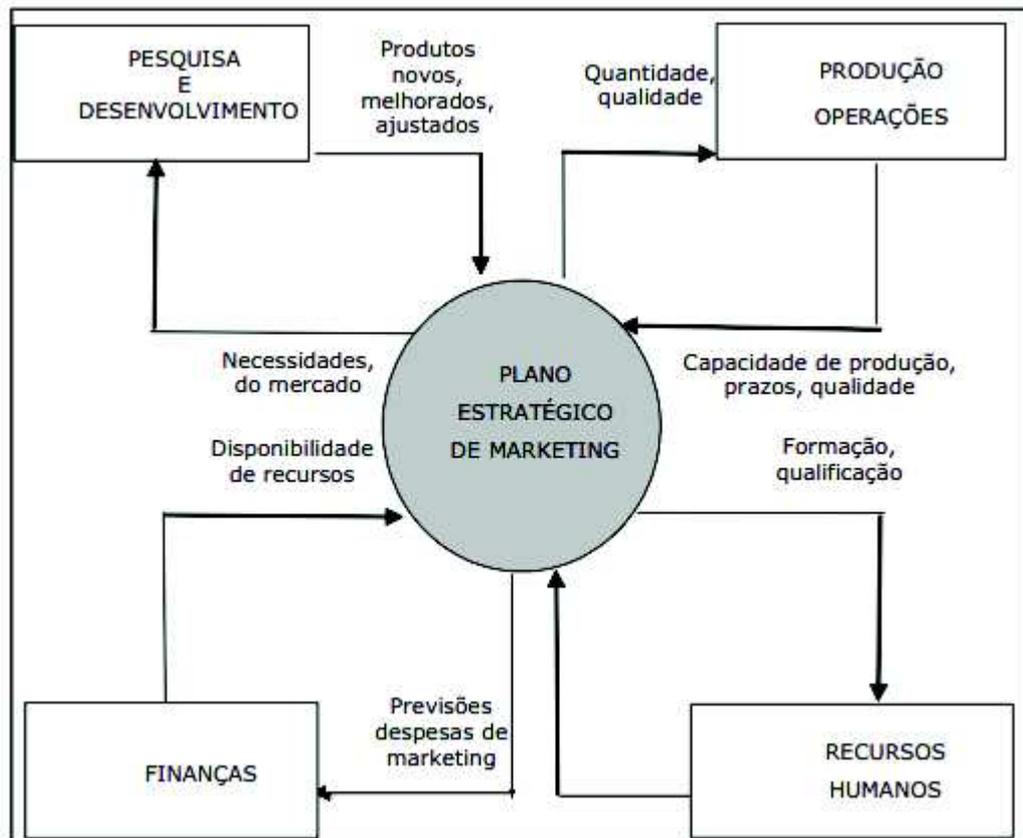
1. Habilidade de entender os outros e saber negociar;
2. Força para ser justo, a fim de colocar as pessoas e alocar os recursos onde serão mais eficientes;

3. Eficiência sobre os aspectos críticos do desempenho ao administrar as tarefas de *marketing*;

4. Habilidade de criar um ambiente informal propício para enfrentar cada problema com o qual se defronte. Ressalte-se, ainda, que a aprovação final do plano de *marketing* cabe ao CEO ou ao presidente, embora muitas organizações recorram a comitês executivos que avaliam e filtram os planos de *marketing* antes de submetê-los ao dirigente que o aprovará.

Devem-se ressaltar, ainda, as conexões estabelecidas entre o planejamento estratégico/plano estratégico de *marketing* e as demais áreas funcionais da empresa individual ou unidade estratégica de negócio. A figura 8 proporciona uma visão da integração conectando o conjunto de atividades da cadeia de valor:

Figura 8 – Implicações do Planejamento de *Marketing* sobre as Áreas Funcionais



Fonte: Lambin (2000)

Para Born (2007, p.27) “uma vez formulados e comunicados, os planos devem ser implementados de maneira a gerarem os resultados esperados. A implementação, por sua vez, inclui a execução, o controle e a avaliação, e é a etapa que conclui o processo de planejamento, retroalimentando-o de informações”.

## 2.3 MIX DE MARKETING

Nessa parte, serão apresentados os 4 P's tradicionais do *marketing* e suas aplicações no mercado. Eles são de grande importância para que a empresa possa direcionar seu produto ao público alvo. Abaixo segue a figura que ilustra o *mix de marketing*. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 17):

Figura 9 – Os 4Ps do *mix de marketing*



Fonte: Kotler e Keller (2006)

### 2.3.1 Produto

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 366), um produto é tudo aquilo que “pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Entre os produtos comercializados estão os bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias”. Keegan e Green (2006, p. 320) acrescentam que há diversas formas de classificação dos produtos. Uma “baseia-se em usuários e distingue-os entre produtos de consumo e produtos industriais”, além da durabilidade. Ainda, afirmam que “essas e outras estruturas de classificação criadas para o *marketing* local aplicam-se integralmente ao *marketing* global”. Entretanto, Kotler e Keller (2006, p. 368) informam que cada tipo de produto exige uma estratégia apropriada de *mix de marketing*.

Quanto aos bens de consumo, estes podem ser classificados em quatro grupos (KOTLER; KELLER, 2006, p. 368-369):

a) **bens de conveniência:** aqueles que o consumidor compra com frequência, imediatamente e com um mínimo de esforço. Ainda podem ser subdivididos em básicos, de impulso e de emergência;

b) **bens de compra comparada:** são bens que o cliente, durante o processo de seleção e compra, caracteristicamente compara em termos de adequação, qualidade, preço e modelo;

c) **bens de especialidade:** bens com características singulares ou identificação de marca pelos quais um número suficiente de compradores está disposto a fazer um esforço extra na compra;

d) **bens não procurados:** bens que o consumidor não pensa em comprar.

O outro grupo, os industriais, podem ser classificados segundo o modo como entram no processo de produção e seu custo relativo.

Por fim, a terceira forma de classificar um produto é quanto a sua durabilidade e tangibilidade. Os mesmos autores dividem esse item em três grupos:

a) **bens não-duráveis:** bens tangíveis normalmente consumidos ou usados em uma ou poucas vezes. Por essa razão, a estratégia apropriada é torná-los disponíveis em muitos lugares, com uma pequena margem de lucro e divulgação maciça;

b) **bens duráveis:** bens tangíveis normalmente usados durante determinado período. Normalmente trabalham com uma margem mais alta e requerem mais garantias do fabricante;

c) **serviços:** São produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis.

O conceito de produto, expandido ao mercado internacional, necessita de algumas considerações relevantes. Entre elas, Keegan e Green (2006, p. 321-324), classificam-vos em três categorias: Local, Internacional e Global.

O **produto local** é aquele que possui potencial apenas para um mercado local. Eles podem ser úteis no momento que uma empresa global atende às necessidades e preferências em determinados mercados. Kotler e Keller (2006, p. 684) utilizam esse conceito ao afirmarem que uma empresa “pode produzir uma versão para o país”. Entretanto, alguns fatores, como a incapacidade de transferi-lo para outros países, o que aumenta os custos, tornam o produto local como menos atraentes.

O **produto internacional** apresenta potencial de extensão para vários mercados nacionais. Como os produtos industriais tendem a apresentar menos sensibilidade ambiental e menor necessidade de adaptação que os de consumo, os fabricantes industriais devem ficar especialmente atentos a esse tipo de estratégia.

Os **produtos globais**, por sua vez, são feitos para atender às necessidades do mercado global. “Uma marca global, como uma nacional ou regional, é um símbolo a respeito do qual

os consumidores passam a tecer opiniões. Uma marca global tem altos níveis de reconhecimento nos mercados mundiais” (KEEGAN, GREEN, 2006, p. 324).

### **2.3.1.1 Embalagem e rótulo**

Definida como “o conjunto de atividades de projeto e produção do recipiente ou envoltório de um produto” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 385), a embalagem desempenha um papel de relevante destaque na atuação internacional de um produto. Segundo Toyne e Walters (1993, p. 438-439), as principais funções da embalagem são a proteção e a promoção. No que se refere à proteção do produto, diferenças no clima, na infraestrutura de transporte e canais de distribuição impactam na confecção da embalagem.

No que se refere à promoção, os atributos mais importantes são a cor, o tamanho e a aparência. Kotler e Keller (2006, p. 386) ainda acrescentam que embalagens bem desenhadas podem ser vistas como uma “arma de estilo”. Além disso, os autores apontam ainda outros objetivos das embalagens:

- a) identificar a marca;
- b) transmitir informações descritivas e persuasivas;
- c) facilitar o transporte e a proteção do produto;
- d) fornecer orientações sobre armazenagem em casa;
- e) fornecer orientações sobre o consumo do produto.

Além desses pontos, outras considerações são importantes no que tange a internacionalização de um produto. Cateora e Graham (2009, p. 413-414) orientam que a empresa exportadora deve certificar-se das regras de embalagens do país importador, especialmente quanto à sincronização entre os dados contidos no produto e os do documento de exportação.

Outro item que desempenha função importante no produto é o rótulo. Kotler e Keller (2006, p. 387) afirmam que o rótulo identifica, classifica, descreve e promove o produto ou a marca. Toyne e Walters (1993, p. 440) apontam algumas peculiaridades do mercado internacional sobre esse tema. Frequentemente, o nível de detalhe exigido é regulamentado pelo governo local. Por essa razão, algumas vezes pode ser difícil padronizar o rótulo. Além disso, diferenças de idiomas também são fatores complicantes, pois as necessidades de tradução impactam em mais custos de produção para a empresa.

### 2.3.2 Preço

Hoje para muitas empresas o seu principal problema é como alcançar o preço ideal para seu produto. Para Kotler e Keller (2006, p. 429) “muitas empresas acabam adotando estratégias como determinar os custos internos e aplicar as margens tradicionais do setor. Outros erros comuns são não rever os preços com suficiente frequência para capitalizar mudanças de mercado; determinar os preços independentemente do restante do *mix* de *marketing*, em vez de pensa-los como um elemento intrínseco da estratégia de posicionamento de mercado; e não mudar os preços de acordo com diferentes itens de produto, segmento de mercado e ocasiões de compra”. Ainda, completam que “existem outras empresas que adotam uma atitude diferente: utilizam o preço como ferramenta estratégica. Essas ‘especialistas em preço’ descobriram o efeito potencializado do preço sobre os resultados. Elas personalizam os preços e as ofertas com base no valor e nos custos do segmento”.

Ademais, outro ponto que impacta diretamente na política de preços é o posicionamento que a empresa deseja adotar. Kotler e Keller (2006, p. 205) definem posicionamento como “a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. Ries e Trout (2002, p. 35) acrescentam que “o ingrediente principal para se assegurar uma posição de liderança é chegar primeiro na mente do consumidor”. Com isso, o preço deve estar de acordo com a maneira pela qual a empresa quer ser percebida pelos seus clientes.

#### 2.3.2.1 Estratégia globais de preços

A prática internacional de preços requer uma análise estratégica profunda por parte da empresa exportadora. Com base nisso, Toyne e Walters (1993, p. 484-485) apresentam três tipos de estratégias que podem ser utilizadas na precificação: o preço mundial padrão, o preço diferenciado e a dicotomia de preço.

Adotar um preço mundial padrão significa estabelecer um preço que pode ser aplicado em todos os mercados após contar todos os fatores mandatórios, como as taxas de trocas externas, as variações dos regulamentos e o contexto das taxas de vendas. Como ponto positivo, essa estratégia elimina oportunidades de se estabelecer valores arbitrários ao produto. Por outro lado, essa abordagem limita “a possibilidade de reagir às variações de preço de mercado para mercado e também implica que a política de preços não é utilizada

como uma ferramenta ativa para obter ganhos de *marketing* no exterior” (TOYNE; WALTERS, 1993, p. 484).

Outra estratégia é a de preço diferenciado. Segundo os autores, nessa abordagem, a precificação é customizada de acordo com o ambiente de negócios e a estratégia da empresa. Ela exige um conhecimento profundo sobre o mercado, pois um erro no estabelecimento do preço pode gerar arbitragem de valor. (TOYNE; WALTERS, 1993, p. 485).

Por fim, a terceira estratégia é a dicotomia de preços. Nesse caso, os preços internacionais são independentes dos preços domésticos.

### 2.3.3 Distribuição

Canais de *marketing* ou de distribuição são definidos como:

Conjuntos de organizações independentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Eles formam o conjunto de caminhos de um produto ou serviço segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final (KOTLER; KELLER, 2006, p. 464).

Keegan e Green (2006, p. 380) apresentam três utilidades dos canais. A primeira é o local, que significa a disponibilidade de um produto em uma localização conveniente; a segunda é o tempo, que representa a disponibilidade de um produto quando desejado pelo cliente; e, por fim, a terceira é a informação que responde a perguntas sobre características do produto.

Para Kotler e Keller (2006, p. 464) “a maioria dos fabricantes não vende diretamente para os consumidores finais. Entre essas duas pontas, vários intermediários realizam diversas funções. Os intermediários constituem um canal (também chamado canal comercial ou canal de distribuição) Formalmente, canais são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Eles formam o conjunto de caminhos que um produto ou serviço segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final”.

### 2.3.3.1 Atacadistas e varejistas

Os autores Kotler e Keller (2006, p. 516) definem atacado como “todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda o uso comercial”. Os mesmos autores (2006, p. 517) apresentam algumas vantagens dos atacadistas. Eles possuem eficiência em diversas funções, como vendas e promoção, compras e formação de sortimento, quebra de lotes de compra - entrega mais rápida aos clientes finais -, administração de riscos, informações de mercado e serviço de consultoria.

O varejo, por sua vez, “inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 500). Cateora e Graham (2009, p. 383) acrescentam que varejistas e atacadistas dos mais variados portes “costumam fazer importação direta para suas próprias lojas e para redistribuição para intermediários menores”.

### 2.3.3.2 Fatores determinantes para a escolha do canal

Uma empresa que deseja ingressar no mercado necessita determinar o melhor meio para essa entrada. “A empresa precisa usar canais estabelecidos, construir seus próprios canais ou abandonar o mercado” (KEEGAN; GREEN, 2009, p. 393).

Baseada nesse fator, Cateora e Graham (2009, p. 383) apresentam alguns itens relevantes na escolha do canal mais adequado:

- a) mercados-alvo específicos;
- b) metas de *marketing* em termos de volume, *market share* e margem de lucro;
- c) comprometerimentos financeiros e de pessoal para o desenvolvimento da distribuição;
- d) controle, extensão dos canais e condições de venda.

Dentre os pontos acima destacados, o controle desempenha uma função fundamental para a decisão de canal. Quanto maior o envolvimento da empresa, maior será o seu controle. Além disso, quanto mais extenso o canal, menor o poder de decisão da empresa quanto ao

controle do preço final. Por fim, se uma firma não for capaz de vender diretamente ao usuário final ou ao varejista final, “um critério importante na seleção de intermediários deve ser quanto de controle a empresa pode manter” (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 384).

Kotler e Keller (2006, p. 689) ainda apontam que as multinacionais normalmente preferem trabalhar com distribuidores locais “que tenham um bom conhecimento da região”. Porém, muitas vezes podem ocorrer atritos nessa relação com o passar do tempo. Por um lado, a empresa reclama do distribuidor pela falta de investimento, pelo não-alinhamento às estratégias corporativas e pelo não compartilhamento de informações. Por outro lado, o distribuidor local reclama da falta de apoio da multinacional, bem como o estabelecimento de metas extremamente agressivas.

### **2.3.4 Comunicação**

A comunicação de *marketing* é “o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores - direta ou indiretamente - sobre os produtos e marcas que comercializam” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 532). Com base nesse conceito, é importante analisar de quais formas uma empresa pode se comunicar com o mercado. De acordo com Cateora e Graham (2009, p. 430), a comunicação integrada de *marketing* é composta por “propaganda, promoção de vendas, feiras e exposições, venda pessoal, venda direta (*marketing* direto) e relações públicas.”

#### **2.3.4.1 Propaganda**

A propaganda é “qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 533). Ainda, os mesmos autores apontam três características dessa ferramenta (2006, p. 553):

- a) penetração: a propaganda permite a repetição da mensagem para o consumidor;
- b) aumento da expressividade: a propaganda oferece uma exposição maior da empresa;

c) impessoalidade: a propaganda é um monólogo, no qual o consumidor não se sente obrigado a prestar a atenção na sua mensagem.

Entretanto, Cateora e Graham alertam que “de todos os elementos do *mix* de *marketing*, as decisões que envolvem propaganda são aquelas que costumam ser mais afetadas pelas diferenças culturais entre os mercados nacionais”. Portanto, a propaganda deve coincidir com os padrões culturais do país-alvo. Por essa razão, acrescentam os autores, “a conciliação de uma campanha internacional de propaganda com a singularidade cultural dos mercados é o desafio enfrentado pelo profissional de *marketing* internacional ou global” (2009, p. 434).

#### **2.3.4.2 Promoção de vendas**

Promoção de vendas é o “programa comercial voltado ao consumidor, de duração limitada, que acrescente um valor tangível ao produto a marca” (KEEGAN; GREEN, 2006, p. 423). Cateora e Graham (2009, p. 430) acrescentam mais informações a respeito dessa ferramenta, ao realizarem a seguinte afirmação:

As promoções de vendas são ações de curto prazo dirigidas ao consumidor ou varejista visando atingir objetivos específicos, tais como experimentação de um produto pelo consumidor ou sua aquisição imediata, apresentação da loja ao consumidor, conquista de espaço para exibidores de ponto-de-venda no varejo, incentivo para que as lojas mantenham estoques do produto e para dar suporte e amplitude aos esforços de propaganda e de venda pessoal.

Keegan e Green (2006, p. 424) apontam que “além de proporcionar um incentivo tangível para os compradores, a promoção de vendas também reduz o risco que os compradores podem associar à aquisição do produto”. Portanto, pode-se perceber que essa ferramenta pode ser de significativa eficácia para a inserção de uma empresa nova em um mercado.

#### **2.3.4.3 Feiras e Exposições**

As feiras e exposições são considerados “o mais importante veículo para a venda de produtos, atingindo clientes potenciais, gerando contatos com representantes e distribuidores

potenciais e realizando vendas na maioria dos países” (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 352). Minervini enfatiza ainda mais a importância dessa ferramenta a partir da seguinte afirmação:

A feira é a mais rica e completa fonte de informações, pois é nela que encontramos a realidade do nosso setor; é no campo de batalha que podemos medir a força dos concorrentes. Uma feira bem planejada pode ser uma fonte inesgotável de informações e acelerar seu plano de internacionalização (ou fazê-lo desistir) (MINERVINI, 2008, p. 51).

As feiras e exposições consistem em uma “oportunidade de gerar vendas e criar relacionamentos com representantes, distribuidores e fraqueados” (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 352). Com base nesses pontos, a empresa que deseja entrar e estabelecer-se em um mercado estrangeiro deve considerar essa ferramenta de forma especial para concentrar os seus esforços de comunicação.

#### **2.3.4.4 Venda Pessoal**

A venda pessoal pode ser definida como a “interação pessoal com um ou mais compradores potenciais com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e tirar pedidos” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 533). “O esforço de comunicação do vendedor concentra-se em informar e persuadir o possível comprador, com o objetivo de realizar uma venda” (KEEGAN; GREEN, 2006, p. 425). Além disso, Hutt e Speh (2002, p. 356) afirmam que “a imagem, reputação e habilidade de atender às necessidades da empresa vendedora são comunicadas de uma forma importante pela equipe de vendas”. Esses mesmos autores (2002, p. 360) diferenciam a organização dos times de venda pessoal de três formas:

a) organização geográfica: o vendedor comercializa os produtos em uma área geográfica definida;

b) organização por produto: o vendedor é responsável por um produto específico ou uma pequena linha de produtos;

c) organização baseada no mercado: o vendedor fica responsável por atender a clientes específicos.

Além disso, outros benefícios da venda pessoal são as informações que podem ser transmitidas pelos vendedores. Kotler e Keller (2006, p. 554) também apontam que essa ferramenta pode ser eficaz em momentos mais avançados do processo de compra, “especialmente para aumentar a preferência e a convicção do comprador e levá-lo a ação”. Entretanto, Keegan e Green (2006, p. 427) alertam que em vendas globais, é “essencial que o vendedor compreenda as normas culturais e o protocolo adequado”. Portanto, a venda pessoal pode ser percebida como uma ferramenta fundamental para o sucesso de comunicação, desde que haja organização e treinamento adequados das equipes de vendas, de acordo também com os hábitos culturais de cada região.

#### **2.3.4.5 Relações Públicas**

“As relações públicas envolvem uma série de programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos em particular” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 593). Cateora e Graham (2009, p. 431) adicionam que a função dessa ferramenta “não se limita a incentivar a imprensa a cobrir casos positivos relacionados às companhias, mas também inclui gerenciar eventos, histórias e rumores desfavoráveis”. Kotler e Keller (2006, p. 593) ainda apontam que “os melhores departamentos de relações públicas procuram aconselhar a alta gerência a adotar programas positivos e a eliminar práticas questionáveis, a fim de evitar repercussão negativa”. Para isso, esse departamento executa cinco funções específicas. São elas: relações com a imprensa; publicidade de produto; comunicação corporativa; lobby; e aconselhamento.

Keegan e Green (2006, p. 420) apresentam uma abordagem internacional para as relações públicas. Segundo eles, a companhia que esteja aumentando a sua participação internacional “pode utilizar o pessoal de relações públicas como pontes entre a empresa e funcionários, sindicatos, acionistas, clientes a mídia, analistas financeiros, governos e fornecedores”. Portanto, é importante perceber que no cenário de globalização dos negócios, o papel das relações públicas internacionais passa a ser cada vez mais importante para estreitar o relacionamento da empresa com os demais setores ligados às suas atividades.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Nesse capítulo serão apresentadas as metodologias e procedimentos da pesquisa. Primeiramente, serão abordados o delineamento e os participantes do estudo, depois as técnicas de análises e coleta de dados que foram utilizadas, até as limitações do trabalho.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo objetiva analisar o mercado no Rio Grande do Sul para o produto da Customizi. Desta forma, será usado o método qualitativo, pois visa compreender como o mercado se apresenta, seu comportamento e perfis de possíveis segmentos-alvo da Customizi.

Van Maanen (1983) apud Easterby-Smith (1999, p. 71) define o método qualitativo como “uma séria de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma, chegar a um acordo com o significado”. Malhotra (2001, p. 155) complementa esse termo, conceituando-o como “pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona insights e compreensão do contexto do problema”. Dessa forma, pode-se perceber que a pesquisa qualitativa servirá como um método fundamental para compreender melhor os cenários para a tomada de decisão. Abaixo segue a figura detalhando a pesquisa quantitativa e a qualitativa:

Figura 10 - Características das abordagens qualitativas e quantitativas

	<b>Pesquisa quantitativa</b>	<b>Pesquisa qualitativa</b>
<b>Inferência</b>	Dedutivo	Indutivo
<b>Objetivo</b>	Comprovação	Interpretação
<b>Finalidade</b>	Teste de teorias, predição, estabelecimento de fatos e teste de hipóteses	Descrição e entendimento de realidades variadas, captura da vida cotidiana e perspectivas humanas
<b>Realidade investigada</b>	Objetiva	Subjetiva e complexa
<b>Foco</b>	Quantidade	Natureza do objeto
<b>Amostra</b>	Determinada por critério estatístico	Determinada por critérios diversos
<b>Característica da amostra</b>	Grande	Pequena
<b>Característica do instrumento de coleta de dados</b>	Questões objetivas, aplicações em curto espaço de tempo. Evita-se a interação entrevistador-entrevistado.	Questões abertas e flexíveis. Explora a interação pesquisador-entrevistado.
<b>Procedimentos</b>	Isolamento de variáveis. Anônima aos participantes.	Examina todo o contexto, interage com os participantes.
<b>Análise dos dados</b>	Estatística e numérica.	Interpretativa e descritiva. Ênfase na análise de conteúdo.
<b>Plano de pesquisa</b>	Desenvolvido antes de o estudo ser iniciado. Proposta estruturada e formal.	Evolução de uma ideia com o aprendizado. Proposta flexível.
<b>Resultados</b>	Comprovação de hipóteses. A base para generalização dos resultados é universal e independente do contexto.	Proposições e especulações. Os resultados são situacionais e limitados ao contexto.
<b>Confiabilidade e validade</b>	Pode ser determinada, dependendo do tempo e recurso.	Difícil determinação, dada a natureza subjetiva da pesquisa.

Fonte: Godoy(1995)

Além disso, o nível de pesquisa utilizado será o exploratório. Esse método é definido por Malhotra (2006, p. 98-99) como “um tipo de concepção de pesquisa que tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador”. Além disso, o mesmo autor acrescenta que esse processo é flexível e não estruturado, o que proporciona maior liberdade de criação por parte do pesquisador.

Os objetivos específicos deste trabalho, conforme apresentados anteriormente são de coletar dados do mercado alvo para a inserção da Customizi com o lançamento do seu novo produto e sugerir estratégias de *marketing* para a empresa na região. Nesse sentido, o estudo de caso apresenta-se como a tática que mais se adequa a esses assuntos.

Gil (1999, p. 72) caracteriza o estudo de caso como a análise profunda e exaustiva “de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Yin (1981, p. 23) acrescenta que essa estratégia é “um estudo empírico que investiga o fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade”. O autor ainda conclui: “beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados”.

### 3.2 DEFINIÇÕES DA UNIDADE DE ANÁLISE

A Customizi é uma empresa nova no mercado que está sendo criada para atender uma nova demanda no setor calçadista do Rio Grande do Sul. Com sede em Porto Alegre ela busca conhecer as melhores táticas para colocar seu produto no mercado.

A unidade de análise da pesquisa é a área de atuação da Customizi para o lançamento do seu produto. Para isso, será necessário entender com um profissional do setor calçadista do Rio Grande do Sul como esse mercado está e quais as expectativas para o futuro.

O principal motivo da escolha dessa área será para definir a estratégia de entrada no mercado e como atingir o público alvo. Para analisar o potencial de mercado do Rio Grande do Sul para esse produto, será necessário coletar dados com mulheres consumidoras de sapatos através de questionário e entrevistas em grupo com o público alvo da região. Abaixo segue a figura com o resumo dos participantes para a coleta de dados:

Figura 11 – Resumo dos Entrevistados

Entrevista individual	Função	Informação coletada
Profissional do setor calçadista	Diretor	Dados de mercado
Público alvo da empresa	Mulheres consumidoras de calçados	Apresentar o produto e coletar informações do porque elas comprariam ou não esse calçado
33 Mulheres	Mulheres consumidoras de calçados online	O que elas esperam na compra online do produto

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para que a pesquisa seja realizada com sucesso, contendo informações relevantes para a tomada de decisão, será necessário determinar as técnicas de coleta de dados adequadas. De acordo com Peres et. al (1999, p. 88-89), “entrevistas[...], observações, [...] podem enriquecer as informações obtidas, particularmente pela profundidade e pelo detalhamento das técnicas qualitativas”. Dessa forma, as técnicas escolhidas para o trabalho foram entrevistas e observações. Além disso, ocorreu também uma pesquisa documental. A coleta de dados ocorrerá entre os meses de setembro a dezembro de 2014.

- a) Entrevista: A entrevista é definida por Gil (1999, p. 117) como “a técnica que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Gil ainda destaca que essa técnica é “bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer [...], bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”. Assim, ela foi fundamental para a obtenção dos dados qualitativos essenciais para o trabalho. Ela será realizada uma pessoa do setor calçadista e com o público alvo da empresa entre os meses de setembro a dezembro de 2014. O público alvo para a coleta de dados são mulheres de 18 a 35 anos do Rio Grande do Sul que costumam adquirir produtos via internet. Mulheres que possuem vários compromissos durante o dia, como trabalho, faculdade, *happy hour* e precisam ter os calçados para cada ocasião.

- b) Observação: Gil (1999, p. 110) define-a como “o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano”. O mesmo autor (1999, p. 111) classifica essa técnica de três formas: simples, participante e sistemática. A simples é “aquela que o pesquisador [...] observa de maneira espontânea os fatos que ali ocorrem”, porém seguida de um processo de análise e interpretação, sendo apropriada para compreender manifestações na vida social. Portanto, essa técnica de observação simples será útil na coleta de dados secundários a respeito do mercado, suas perspectivas, oportunidades e ameaças, para que no futuro a empresa busque atender todo o país. Essas informações serão colhidas através de relatórios oficiais, sites, blogs, redes sociais e fóruns sobre o assunto e outras bases de dados. Serão analisados também dados observados no setor calçadista do vale do Sinos.
- c) Questionário: Gil (1999, p. 128) o caracteriza como “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito [...], tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças sentimentos, interesse, expectativas, situações vivenciadas etc.”. As questões colocadas para resposta terão como opção de resposta SIM ou NÃO, para que o resultado seja objetivo e de fácil preenchimento para os participantes. O foco serão 33 mulheres de 15 a acima de 30 anos e será realizado através de redes sociais por um questionário que será preparado via *SurveyMonkey*.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo qualitativo. Dessa forma, a teoria fundamentada apresenta-se como a alternativa mais adequada para a análise dos dados. Easterby-Smith (1999, p. 108) afirma que essa técnica “prevê uma abordagem mais aberta à análise de dados, a qual é particularmente boa para se lidar com transcrições”.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Por se tratar de um levantamento de dados sem o produto criado ainda, esse estudo possui algumas limitações. Muitos entrevistados podem querer responder as perguntas apenas depois de olhar o produto. Duarte (2002), em seu estudo acerca de algumas dificuldades encontradas pelos pesquisadores no trabalho de campo em pesquisas qualitativas: “a definição do número de entrevistados; dificuldade de se obter respostas condizentes com os objetivos da pergunta; ocorre o risco de a pesquisa perder o foco central, voltando-se para divagações, reclamações e/ou troca de experiências entre o entrevistado e o pesquisador; o volume do material coletado, dificultando o processo de análise [...]”.

Quanto as limitações, o fato de realizar o questionário online depende da disponibilidade das pessoas e do modo de interpretação de cada indivíduo. Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 201-202) e Gil (1999, p. 128-129) pode-se apontar limitações no uso de questionários:” pequena quantidade de questionários respondidos; perguntas sem respostas; exclui pessoas analfabetas; impossibilita o auxílio quando não é entendida a questão; dificuldade de compreensão pode levar a uma uniformidade aparente; o desconhecimento das circunstâncias em que foi respondido pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas; durante a leitura de todas as questões, antes de respondê-las, uma questão pode influenciar a outra; proporciona resultados críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito”.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através das pesquisas. Ele será dividido em três seções, seguindo os objetivos específicos propostos inicialmente. A primeira parte será compreender o mercado calçadista do Rio Grande do Sul para a Customizi, a segunda identificará os segmentos-alvo e potenciais concorrentes, além de definir o posicionamento do produto na região. Por fim, a terceira parte sugerirá estratégias de *marketing* para a Customizi no Rio Grande do Sul.

### 4.1 O MERCADO DO CALÇADO NO RIO GRANDE DO SUL

O mercado brasileiro de calçados possui tradição entre os grandes centros mundiais do setor. De acordo com a Abicalçados (2013), o país conta com mais de 8 mil fábricas que produzem cerca de 900 milhões de pares por ano, gerando 353 mil empregos. Em 2014, foram exportados mais de 129 milhões de pares de sapatos, totalizando U\$1.1 Bilhão (Abicalçados, 2014).

O Brasil é o terceiro maior produtor de calçados do mundo, concentrando 4,6% da produção global. A China domina o mercado, com mais da metade da fabricação. A figura a seguir ilustra a participação brasileira no cenário mundial de calçados:



Fonte: IEMI (2014)

Além da tradição produtora, o Brasil apresenta-se como um dos principais mercados consumidores de sapatos do mundo. De acordo com o IEMI (2014), o país ocupou a quarta

colocação entre os principais compradores, atrás apenas da China, Estados Unidos e Índia, todos estes com maior população. Do ponto de vista de importação, o Brasil possui pouca participação internacional, com apenas 0.4% do volume global de pares, sendo o 39º do *ranking*. Esse dado leva ao entendimento de que a maior parte do consumo seja de calçados produzidos no país.

Nesse contexto, o Rio Grande do Sul apresenta-se como um dos maiores destaques nacionais, já que no estado foram criadas as primeiras fábricas de calçados do país. Na década de 1960, a região do Vale dos Sinos passou por um grande crescimento, tornando-se o principal polo exportador do país, especialmente para os Estados Unidos, por conta da terceirização da produção de marcas daquele país. Entretanto, essa tendência gradativamente mudou até que as marcas brasileiras passaram a liderar a fabricação na região (Moraes, 2014). Segundo a Abicalçados (2015), o estado concentra mais de 104 mil empregos no setor.

Nos últimos anos, os estados do Nordeste passaram a abrigar fabricantes, com foco na produção de maior volume. Entretanto, de acordo com Heitor Klein, presidente da Abicalçados (2014), embora boa parte da produção tenha ido para a Região Nordeste, as áreas de desenvolvimento das principais marcas ainda estão concentradas no Sul, em especial no Vale do Sinos, assim como outros setores estratégicos, como as áreas de vendas e de *marketing*.

A figura seguinte apresenta a exportação de calçados por estado em 2013 e 2014. Nela, pode-se perceber que o Ceará concentra um volume aproximadamente 3 vezes maior que o Rio Grande do Sul, no que se refere à quantidade de pares exportados, porém 20% menor em receita. Isso mostra a especialização gaúcha em produtos de maior valor agregado:

Figura 13 - exportação de calçados brasileiros por estado, 2014

ESTADO	2013 JAN-DEZ			2014 JAN-DEZ			2013 % Participação s/ Total		2014 % Participação s/ Total	
	US\$	PARES	VM <sup>2</sup>	US\$ ▼	PARES	VM <sup>2</sup>	US\$	PARES	US\$	PARES
	RIO GRANDE DO SUL	387.069.827	16.481.769	23,48	387.052.340	17.960.026	21,55	35,3%	13,4%	36,3%
CEARA	314.911.164	51.796.332	6,08	310.597.200	56.305.235	5,52	28,8%	42,1%	29,1%	43,5%
SAO PAULO	144.438.854	10.137.954	14,25	144.985.305	11.695.235	12,40	13,2%	8,2%	13,6%	9,0%
PARAIBA	103.447.470	28.547.871	3,62	99.888.492	27.816.719	3,59	9,4%	23,2%	9,4%	21,5%
BAHIA	63.191.974	5.375.419	11,76	46.712.469	3.339.163	13,99	5,8%	4,4%	4,4%	2,6%
MINAS GERAIS	18.292.870	1.319.775	13,86	25.683.201	4.853.461	5,29	1,7%	1,1%	2,4%	3,7%
SERGIPE	18.813.289	1.169.887	16,08	12.165.160	829.030	14,67	1,7%	1,0%	1,1%	0,6%
PERNAMBUCO	12.612.723	5.280.587	2,39	10.475.543	4.359.648	2,40	1,2%	4,3%	1,0%	3,4%
SANTA CATARINA	11.540.240	800.795	14,41	10.230.054	793.991	12,88	1,1%	0,7%	1,0%	0,6%
PARANA	9.561.938	678.698	14,09	7.869.352	562.272	14,00	0,9%	0,6%	0,7%	0,4%
OUTROS	11.417.972	1.313.944	8,69	11.590.643	1.002.870	11,56	1,0%	1,1%	1,1%	0,8%
<b>TOTAL</b>	<b>1.095.298.321</b>	<b>122.903.031</b>	<b>8,91</b>	<b>1.067.249.759</b>	<b>129.517.650</b>	<b>8,24</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado por Abicalçados (2014)

Além da tradição na fabricação, o Rio Grande do Sul, especialmente o Vale do Sinos, apresenta características que o mantém como principal polo do país. Klein (2014) identifica

que na “região, encontra-se toda a cadeia produtiva, inclusive com entidades e instituições de ensino e tecnologia. E não se constrói tudo isso do dia para a noite”.

No que se refere ao potencial de consumo, a região sul do país também possui destaque. Na figura a seguir é possível perceber que o sudeste concentra o maior valor, porém, no que tange ao consumo per capita, o sul possui o maior índice, com R\$ 302,38 ao ano:

Figura 14 - potencial de consumo de calçados por região do Brasil 2014

Região	Potencial consumo (R\$ Milhões)	% Potencial de consumo	Consumo per capita (R\$/ano)
Sul	7.413,06	17,07	302,38
Sudeste	21.566,81	49,67	273,87
Nordeste	8.167,26	18,81	199,03
Norte	2.498,73	5,76	198,81
Centro-Oeste	3.770,35	8,68	282,09
Brasil	43.416,21	100	255,04

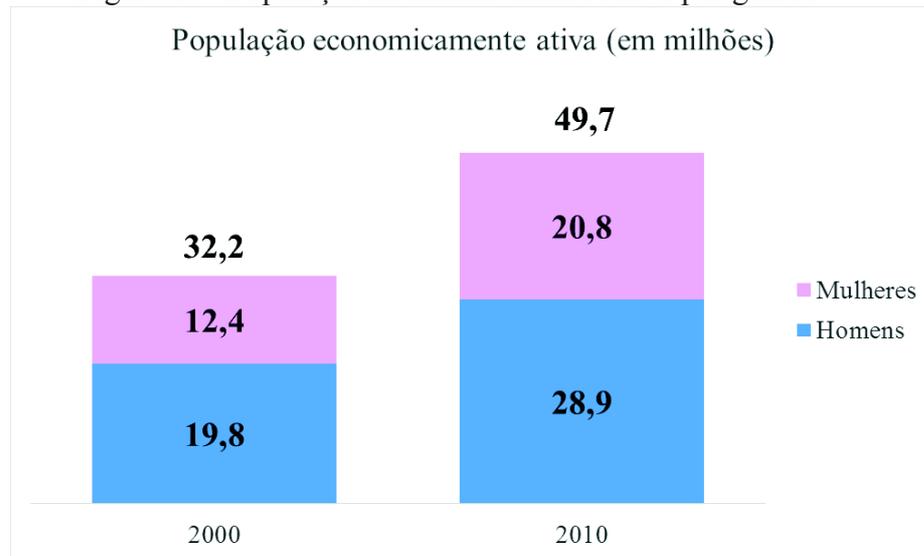
Fonte: Pyxis Consumo (2014)

Com base nos fatores citados, pode-se perceber que o Rio Grande do Sul apresenta-se como um estado de alto potencial para a produção e consumo de calçados. Dessa forma, estar na região pode ser um diferencial para a Customizi, tanto no aspecto produtivo e tecnológico, quanto na proximidade com o mercado consumidor.

#### 4.2 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO DA CUSTOMIZI NO RIO GRANDE DO SUL

A participação das mulheres entre a população economicamente ativa (PEA) no Brasil é crescente nos últimos 10 anos. De acordo com o IBGE (2010), o número de mulheres trabalhadoras aumentou 67%, chegando a mais de 20 milhões em 2010, enquanto que o número de homens cresceu 46% no período. A figura abaixo ilustra esse crescimento:

Figura 15 - População Economicamente Ativa por gênero



Fonte: IBGE Censo Demográfico (2010)

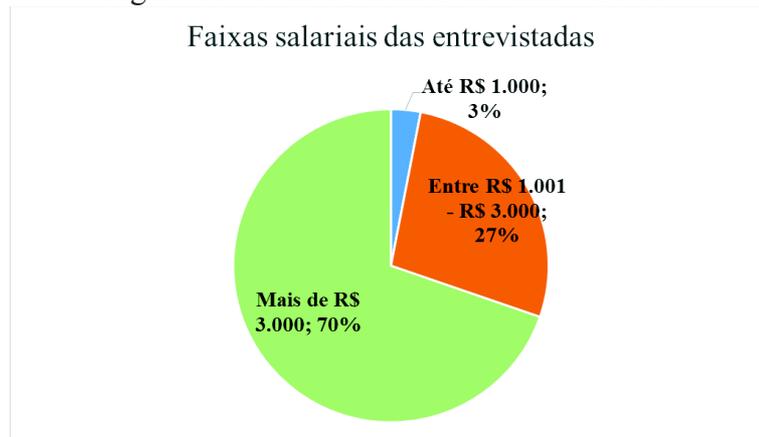
O Rio Grande do Sul também apresenta essa tendência. De acordo com o último censo do IBGE (2010), as mulheres representam 45% da PEA do estado, totalizando mais de 2.5 milhões de pessoas. Dessa forma, é possível perceber que o segmento de mulheres trabalhadoras é crescente e cada vez mais representativo.

Para Kotler e Keller (2006, p. 246), o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas na segmentação demográfica, tais como idade, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social. Elas são os meios mais populares de distinguir grupos de clientes por várias razões. Eles afirmam ainda que “mesmo quando o mercado-alvo é descrito em termos não-demográficos, é necessário considerar as características demográficas para estimar o tamanho desse mercado-alvo e o meio de comunicação que deverá ser usado para atingi-lo de modo eficiente”.

Ainda para Kotler e Keller (2006, p. 242), existe o modelo de customerização. Eles afirmam que “esse nível de segmentação nos leva ao *marketing* um-para-um”. Para eles esse modo dá ao consumidor “autonomia para desenhar o produto e o serviço de sua escolha”.

Assim sendo, para entender melhor esse mercado, a Customizi realizou uma pesquisa *online* via rede social, com 33 mulheres residentes no Rio Grande do Sul, das quais 58% possuem entre 20 e 30 anos e 42% mais de 30 anos de idade. Ademais, 15% das entrevistadas estão solteiras ou divorciadas e 85% estão namorando ou casadas. A figura a seguir mostra as faixas salariais mensais da amostra:

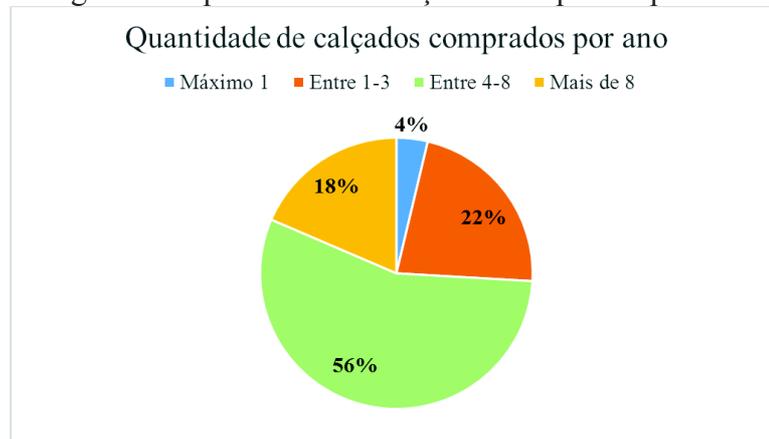
Figura 16 - Faixas salariais das entrevistadas



Fonte: Elaborada pela autora (2015)

Para compreender os hábitos de compra de calçados, foi questionado qual a quantidade de sapatos que a entrevistada consome por ano. Pôde-se observar que apenas 26% da amostra compra no máximo um ou entre um e três calçados. Portanto, 74% adquirem mais de três calçados em um ano. A figura abaixo ilustra graficamente a informação:

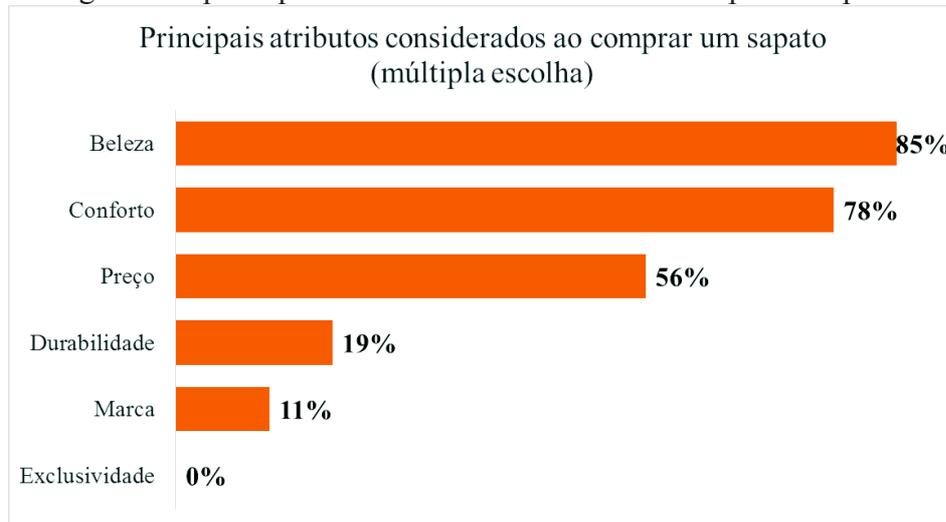
Figura 17 - quantidade de calçados comprados por ano



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Na sequência, após perguntar quais atributos eram mais decisivos na escolha do sapato – com opção de múltiplas respostas –, pôde-se identificar as preferências por beleza e conforto, presentes em 85% e 78% das respostas, respectivamente. Preço também mostra-se como um fator determinante para mais da metade das entrevistadas. Um ponto que chama a atenção são o fato de marca e exclusividade não serem muito determinantes, sendo o primeiro importante para apenas 11% da amostra e o último sequer sendo citado, conforme pode ser visualizado na figura seguinte:

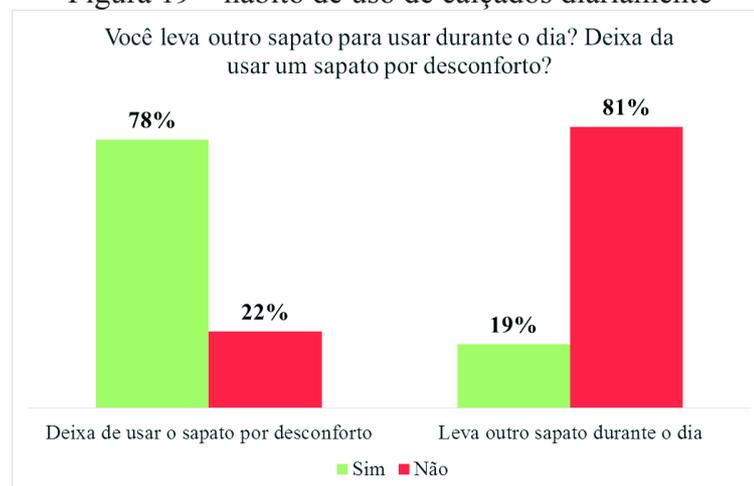
Figura 18 - principais atributos considerados na compra de sapatos



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Outros dois questionamentos realizados e que apresentam relação direta, mostram que há uma oportunidade de mercado para os produtos da Customizi. Quando questionadas se deixam de usar um sapato por desconforto, 78% das entrevistadas disseram que sim. Por outro lado, apenas 19% levam consigo mais de um sapato para usar durante o dia, conforme mostra a figura abaixo:

Figura 19 – hábito de uso de calçados diariamente



Fonte: elaborado pela autora (2015)

Esses questionamentos buscaram compreender com mais profundidade os hábitos de consumo de calçados em geral. Portanto, para entender a opinião das entrevistadas em relação aos produtos da Customizi, foi realizada uma pergunta subjetiva, visando compreender se a entrevistada vestiria o sapato da foto a seguir e o motivo:

Figura 20 - sapato customizável com salto removível



Fonte: Sapatos.net (2014)

Nesse questionamento, pôde-se identificar uma aceitação expressiva do produto. 70% das entrevistadas afirmaram que usariam o calçado, enquanto 26% não se agradaram com a ideia e 4% ficaram indecisas. Os principais motivos para o grupo das que não vestiriam são a percepção de desconforto ou a falta de beleza.

Por outro lado, as pessoas que usariam esse sapato destacam sua versatilidade e praticidade e elegância. Uma das entrevistadas afirma que “a praticidade de um sapato virar três é genial”. Outras destacaram a possibilidade do produto ser adaptável a diversas situações sociais do dia. Dessa forma, percebe-se que há uma aceitação do conceito que a Customizi busca passar, mesmo que tenha sido apenas mostrada uma foto do possível produto.

#### 4.2.1 POTENCIAIS CONCORRENTES E POSICIONAMENTO

Após analisar dados gerais do mercado de calçados no Brasil e no Rio Grande do Sul e pesquisar sobre as consumidoras desses produtos, torna-se relevante mapear os possíveis competidores – ainda que indiretos – da Customizi. Dessa forma, foram identificadas três empresas com esse perfil: a Dapper Calçados, a Datelli e a Tanya Heath Paris.

Para entender melhor as estratégias do primeiro competidor, foi realizada uma entrevista (Apêndice A) com o empresário e *designer* Vinicius Dapper. Ele assina os calçados da marca que está no mercado gaúcho há 4 anos. O foco da Dapper é construir sapatos personalizados de acordo com a ocasião que o cliente possua. A customização é feita exclusivamente para clientes da cidade de Porto Alegre e o atendimento ao consumidor é feito

em seu ateliê com horário marcado. Em seu ponto de venda há alguns modelos feitos para venda direta também, sem customização.

No tocante às ferramentas de comunicação, a Dapper utiliza a mídia impressa e as redes sociais para divulgar seus produtos e serviços. Para Vinicius (2015), “o posicionamento está muito relacionado ao produto e à empatia com as pessoas que buscam algo diferenciado e exclusivo”. Em 2015, a Dapper espera crescer em volume de produção, com o objetivo de expandir os produtos para outras regiões do Brasil.

O segundo competidor possui mais tradição no mercado nacional. Fundada em 1977, a também gaúcha Datelli foca em calçados e acessórios de alta para homens e especialmente mulheres. A empresa possui lojas espalhadas por território nacional e também no Uruguai, apoiado em um sistema de expansão através de franquias. Há dois anos, a Datelli também está presente no mercado virtual, através de sua loja *online* e também nas principais lojas virtuais do Brasil, como a *Dafiti* (Datelli, 2015).

A exemplo da Dapper, a Datelli também possui forte presença nas principais redes sociais. Nesse contexto, destaca-se seu *blog* próprio chamado *Love Datelli*, no qual há dicas e tendências de moda que combinam com os produtos da marca (Datelli, 2015).

Há também uma outra empresa de origem europeia que possui o produto mais semelhante a ideia da Customizi. A primeira loja, localizada no bairro do Quartier Latin em Paris, foi aberta em setembro de 2013. Em 2014 a marca inaugurou sua segunda loja em Portugal e até o final de 2015 espera entrar no mercado Americano. A loja leva o nome da criadora da ideia, Tanya Heath, e as vendas são feitas apenas nesses locais. Ela ainda não comercializa seus produtos no Brasil. Entretanto, em entrevista para um jornal brasileiro, Tanya afirmou que já vem estudando nosso mercado e que existe a possibilidade de abrir uma loja em São Paulo. Para isso, o principal desafio apontado por ela é a questão tarifária para produtos importados que teria um impacto grande no preço de venda. Em Paris, o par de sapato mais barato custa 300 Euros e no Brasil esse valor chegaria aos 450 Euros. Abaixo segue a primeira loja da Tanya Heath em Paris:

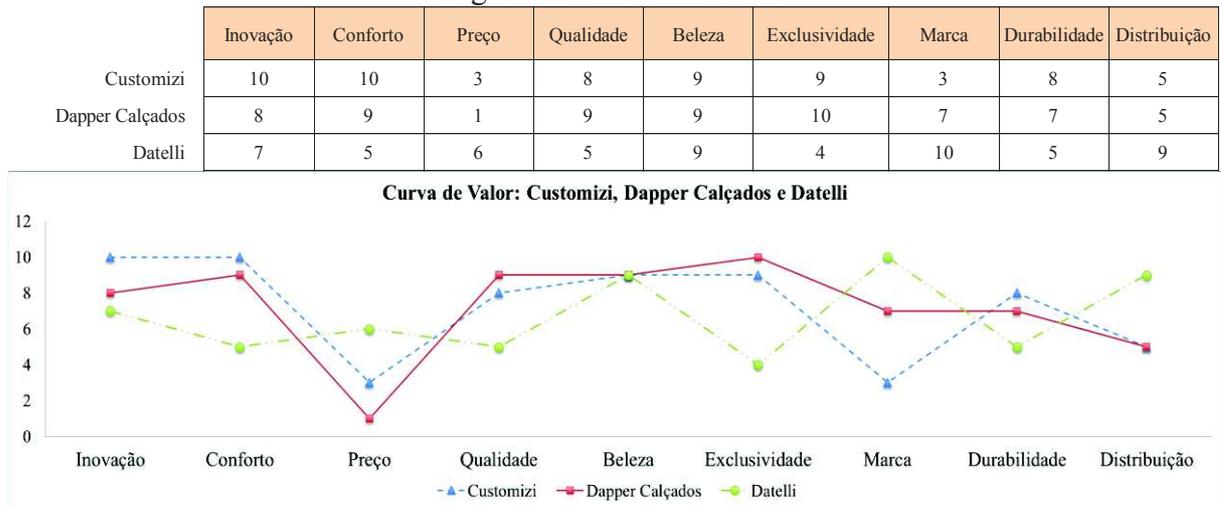
Figura 21– Loja em Paris da Tanya Heath



Fonte: Tanya Heath (2014)

Após analisar os potenciais competidores, cabe entender como a Customizi pode se posicionar, visando diferenciar-se no mercado. Para isso, foi realizada uma curva de valor com os dois concorrentes que já atuam no mercado foco, analisando os principais atributos dos produtos das três empresas para entender as principais oportunidades. A marca Tanya Heath Paris não foi contemplada na análise, pois ainda não opera no país:

Figura 22- Curva de Valor



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Na curva de valor, é possível identificar diferenciais da Customizi, especialmente nos atributos de inovação, conforto e durabilidade. Por outro lado, a empresa apresenta desvantagens em fatores como marca e preço e distribuição, em comparação com a Datelli. A Dapper, por sua vez, mostra suas maiores forças nos aspectos de qualidade e exclusividade *versus* os competidores.

Dessa forma, para obter sucesso no mercado, a Customizi pode posicionar-se como uma marca inovadora, que apresenta produtos que combinam beleza e conforto, através de sapatos customizáveis com o salto removível para as diversas atividades diárias das mulheres. Assim, a Customizi apresenta um potencial de entrar na mente das consumidoras, com alternativas versáteis que combinam elegância e conforto.

#### 4.3 SUGESTÃO DE ESTRATÉGIA DE *MARKETING* PARA A CUSTOMIZI NO RIO GRANDE DO SUL

Antes de propor estratégias para a Customizi, torna-se importante retomar as análises realizadas nos tópicos anteriores, com o intuito de retomar os pontos mais importantes na avaliação da viabilidade mercadológica de negócio. Para isso, foi realizada matriz SWOT, descrita por Kotler e Keller (2006, p. 50) como a “avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”. Importante ressaltar que as forças e fraquezas referem-se às questões internas da companhia, enquanto as oportunidades e ameaças decorrem do ambiente de negócios. A figura abaixo mostra essa análise:

Figura 23 - Análise SWOT Customizi

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Produto inovador Empresa localizada em principal polo do país	Marca desconhecida Baixa capilaridade de mercado
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Alto Mercado em potencial Ausência de concorrente direto	Entrada de potenciais concorrentes Possíveis novas tecnologias

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A análise *SWOT* acima mostra que as principais forças da Customizi estão relacionadas à inovação e à localização privilegiada. Entretanto, é importante ressaltar que o fato de a marca ainda se desconhecida e a empresa possuir baixa capilaridade de mercado, podem ser fraquezas a serem exploradas pelos concorrentes.

Em relação às oportunidades, é possível observar na pesquisa que o Rio Grande do Sul possui um grande potencial para que a marca possa iniciar as vendas do seu novo produto. Além disso, por se tratar de algo inovador, ainda não há um concorrente direto atuando no país. Por outro lado, torna-se fundamental para a empresa buscar alternativas para minimizar a entrada de possíveis concorrentes (nacionais e internacionais) com potenciais novas tecnologias, especialmente em caso de sucesso dos produtos, como a Tanya Heath Paris, já citada.

Com base nos pontos estudados anteriormente, é possível propor possíveis estratégias de *marketing mix* para a Customizi, de modo a diferenciar-se e atender melhor suas clientes. Para Kotler e Keller (2006, p. 17), definem o *Mix de Marketing* “como o conjunto de ferramentas de *marketing* que a empresa usa para perseguir seus objetivos de *marketing*”. Portanto, serão apresentadas as propostas para os 4 *P*'s da empresa:

#### 4.3.1 PRODUTO E PREÇO

Os produtos da Customizi podem ser caracterizados por serem de compra comparados, definidos por Kotler e Keller (2006, p. 369) como “bens que o cliente, durante o processo de seleção e compra, caracteristicamente compara em termos de adequação, qualidade, preço e modelo”. Dessa forma, para o produto se diferenciar no processo de comparação, é fundamental enaltecer as suas características que complementam a sua função básica.

Nesse sentido, o *design* dos produtos pode aparecer como fator decisor de escolha das clientes. “Em mercado com ritmo cada vez mais acelerado, preço e tecnologia já não são suficientes. O *design* é o fator que oferecerá uma constante vantagem competitiva” (Kotler; Keller, 2006, p. 371).

Uma outra estratégia importante para enaltecer o *design* diferenciado do calçado é a complementação de linha, que seria a “adição de itens ao leque já existente”, visando satisfazer as distintas necessidades das consumidoras e, conseqüentemente, aumentar a lucratividade (Kotler; Keller, 2006, p. 379). Ao encontro desse pensamento, uma das entrevistadas afirmou que levaria consigo os saltos na bolsa. Esse fator apresenta-se como uma oportunidade de negócio para a empresa, podendo oferecer diversos tipos de salto em embalagens diferenciadas. Kotler e Keller (2006, p. 385) ressaltam a importância da embalagem, afirmando que se forem “bem desenhadas, podem criar valor de conveniência e promocional”.

No que tange ao preço, é importante que ele esteja alinhado às estratégias de produto da companhia. “Muitos consumidores usam o preço como um indicador de qualidade” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 432). Dessa forma, por se tratar de um produto inovador, a Customizi deve focar sua estratégia de precificação na liderança na qualidade do produto, mas sempre atenta à elasticidade da demanda, caracterizada pela sensibilidade do mercado em relação às mudanças de preço dos fabricantes (KOTLER; KELLER, 2006, p. 437).

Para traçar a estratégia de lucratividade da Customizi, foram pesquisados alguns exemplos de outros setores da indústria que também apresentam o sistema de complementação de linha. Desses casos, o que mais chama a atenção é o da *Nespresso*, produto da fabricante de café *Nescafé*, do grupo *Nestlé* (Figura 24). Esse produto visava atender o mercado *premium*, até então não explorado pela empresa. Nesse sentido, a estratégia adotada foi vender para pessoa física as máquinas de café e os grãos em cápsula, vendidos separadamente a um preço acima da média de mercado.

Figura 24 - Máquina da *Nespresso* e suas cápsulas

Fonte: site da *Nespresso* (2015)

Nesse modelo, “a *Nestlé* manteve as patentes das máquinas do Sistema *Nespresso* e optou por licenciar a produção de máquinas para fabricantes que as distribuíam e vendiam por meio de varejistas de eletrodoméstico selecionados”. A partir dessa estrutura, a *Nestlé* poderia focar a maior parte da lucratividade do seu negócio nas cápsulas, já que não ganhavam na venda dos equipamentos (CUENCA, 2010).

Seguindo essa estratégia, a Customizi pode buscar comercializar os sapatos com preço mais competitivo para ganhar *Market share*. Então, pode maximizar seus lucros através da venda dos saltos avulsos em embalagens personalizadas, uma vez que as consumidoras já estariam vinculadas ao produto.

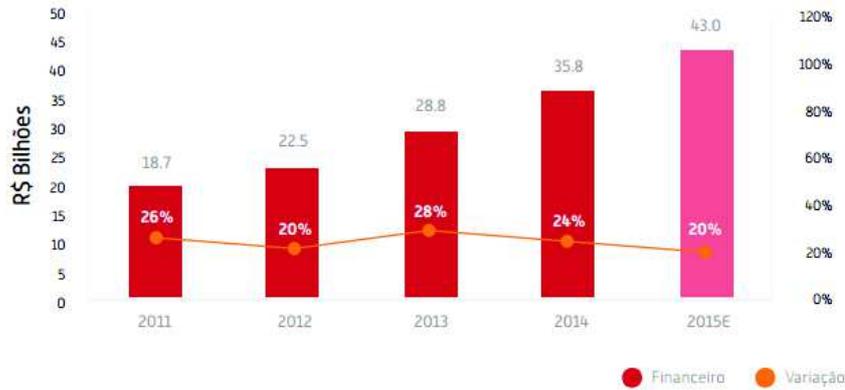
#### 4.3.2 DISTRIBUIÇÃO E COMUNICAÇÃO

Após propor possíveis estratégias de produto e preço, cabe definir as formas de distribuição e comunicação da Customizi, alinhadas com seu posicionamento. Kotler e Keller (2006, p. 465) afirmam que “as decisões referentes aos canais de *marketing* estão entre as mais críticas com que as gerencias podem lidar”, portanto, cabe um detalhamento maior nessas ações.

No que se refere à distribuição, um fator transformador na indústria nos últimos anos é o mercado *online*. Em 2014, o comércio eletrônico brasileiro chegou a R\$ 35.8 bilhões, representando um crescimento 24% superior a 2013. No total do ano, mais de 51 milhões de

peças realizadas pelo menos uma compra *online*, das quais 10.2 milhões a fizeram pela primeira vez (Ebit, 2015). A figura a seguir mostra a evolução das vendas de bens de consumo pela Internet, bem como a expectativa para 2015 e a variação ano-após-ano:

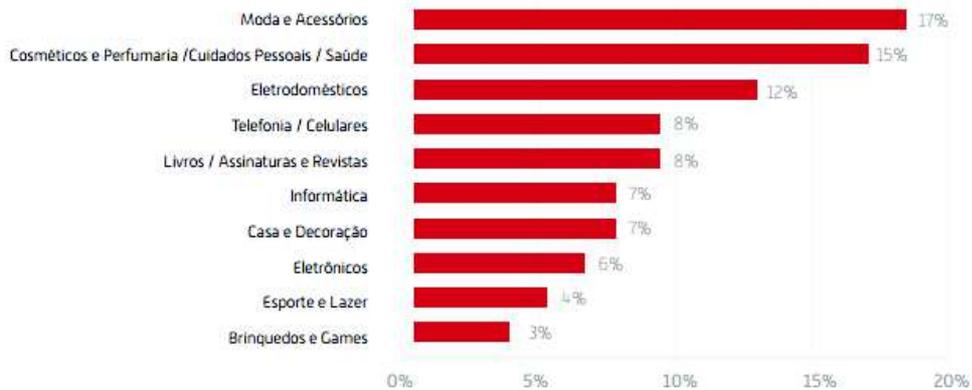
Figura 25 - Evolução de vendas *online* no Brasil – em bilhões de reais



Fonte: Ebit (2015)

Quanto às categorias de produtos mais vendidas, o setor da Customiz de modas e acessórios apresenta a maior quantidade em volume de pedidos, com 17% do total (EBIT, 2015). Essa posição pode ser melhor vista na figura abaixo:

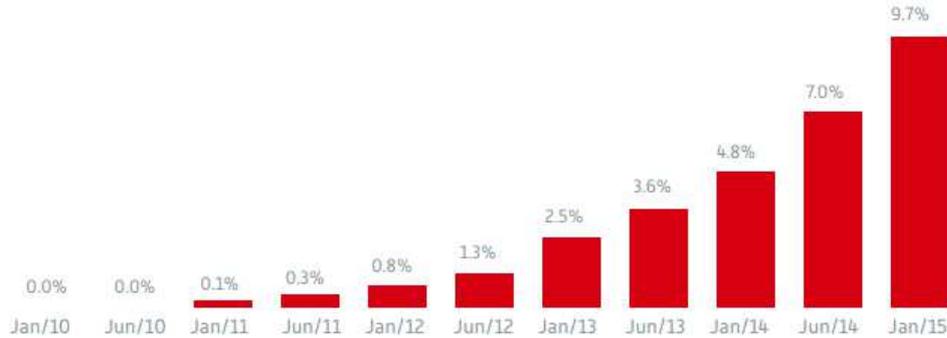
Figura 26 - Categorias mais vendidas *online* – em volume de pedidos



Fonte: Ebit (2015)

Outra tendência crescente no país é o *m-commerce*, que se trata da venda realizada através de aparelhos móveis como *smartphones* e *tablets*. Essa tecnologia passou a representar 9.7% do volume total comercializado online no país em janeiro de 2015, conforme pode ser visto na figura a seguir:

Figura 27 - *Market share* do *m-commerce* no Brasil – Volume de transações



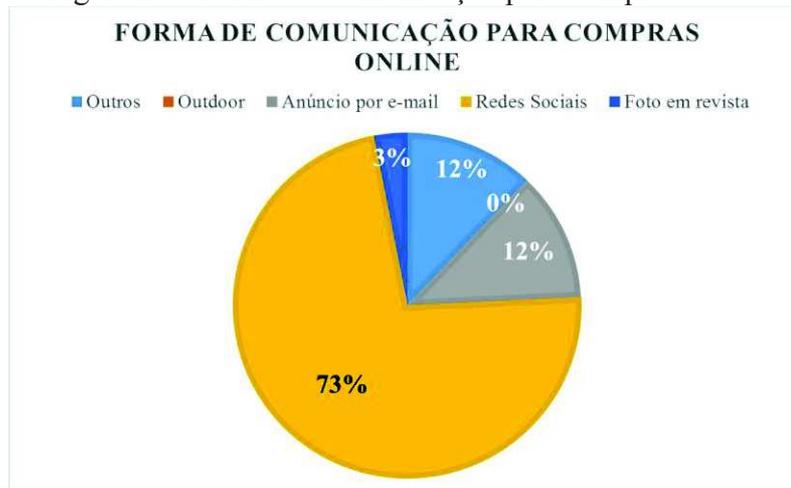
Fonte: Ebit (2015)

Com base nessas tendências, a Customizi pode focar seus esforços de distribuição através da venda *online*, direta, por meio de *website* e aplicativo móvel próprios. Kotler e Keller (2006, p. 470) defendem a ideia de que a venda direta, além de maximizar a margem, permite um maior conhecimento dos clientes finais por parte do fabricante.

Entretanto, para que essa estratégia seja eficaz, é fundamental que a Customizi garanta as tecnologias de segurança necessárias para as clientes. De acordo com o relatório Ebit (2015, p. 42), 54% dos consumidores realizaram seus pagamentos de compras *online* através de cartão de crédito. Portanto, é indispensável que a empresa possua o nível máximo de garantia de que seus clientes não sejam prejudicados nessa forma de pagamento.

Em relação à comunicação, é importante ressaltar que ela representa “a voz da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com os consumidores” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 532). Assim, é fundamental a Customizi adaptar a forma de promover sua marca de acordo com seu mercado consumidor.

Em uma das respostas do questionário, ficou clara a força das redes sociais enquanto principal ferramenta de comunicação das entrevistadas. 73% opinam que as redes são a forma que elas mais utilizam na escolha de uma marca para compras *online*, conforme pode ser visto na figura abaixo:

Figura 28 - Forma de comunicação para compras *online*

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Esse fator pode ser uma vantagem para uma marca entrante como a Customizi. De acordo com Zeff e Aronson (2000), a comunicação *online* possui quatro vantagens:

- a) Focalização: capacidade de focar os usuários de acordo com seus grupos de interesse;
- b) Monitoramento: possibilidade de monitorar a intenção dos clientes com a marca;
- c) Entrega e flexibilidade: permite que uma propaganda esteja disponível o tempo todo;
- d) Interatividade: permite que o consumidor não tenha apenas o papel de receptor da mensagem, como também de agente de busca.

Com base nesses pontos, a Customizi deve focar seus esforços de comunicação nas mídias *online*. Dessa forma, as redes sociais devem assumir um papel de destaque para a empresa. Apenas o *Facebook*, atualmente, atinge 80% dos internautas do Brasil, com 89 milhões de pessoas acessando-o mensalmente (FACEBOOK, 2014). Outra forma importante de informação são os *websites* de busca. Entre eles, destaca-se o *Google AdWords*, que permite que a empresa consiga ser vista nas páginas iniciais do *Google* em determinadas regiões, além de oferecer serviço de mensurar os resultados e o retorno sobre o investimento (GOOGLE, 2015).

Outra ferramenta *online* bastante difundida no universo da moda é o *blog*. De acordo com Jeff Jarvis (2007), diretor do programa de jornalismo interativo da Universidade de Nova Iorque, o *blog* é a “mais fácil, mais barata e mais rápida ferramenta de publicidade já inventada”. Em 2011, em pesquisa realizada pela *boo-box*, foi constatado que a moda é o segundo mais frequente em *blogs* de entretenimento no país.

Por se tratar de uma empresa nova, é fundamental para a Customizi aumentar a sua credibilidade perante o mercado. Uma das formas presentes no Brasil é através do selo *Ebit*.

Presente em mais de 7 mil estabelecimentos *online* do país, esse registro ajuda a aumentar o prestígio da loja no mercado, auxiliando a impulsionar as vendas. Além de avaliar as lojas, o *Ebit* também fornece relatórios mensais sobre a movimentação do mercado *online* no país e sobre os hábitos dos consumidores nessas plataformas (EBIT, 2015).

Enfim, após propor as estratégias de *marketing mix*, é importante resumi-las a fim de identificar conexões entre os compostos. O quadro abaixo mostra cada estratégia e a respectiva justificativa:

Figura 29: Resumo *marketing mix* Customizi

MIX DE MARKETING	SUGESTÃO DE ESTRATÉGIA	JUSTIFICATIVA
Mix de Marketing: Produto	Apresentar o produto ao mercado com o seu principal diferencial - a customização do salto durante o dia	Produto Inovador, sem concorrentes diretos no mercado nacional e que facilita o cotidiano das mulheres
Mix de Marketing: Preço	Preço de acordo com o posicionamento de diferenciação da empresa. Aumento de market share com a comercialização da base do sapato. Lucro através da venda dos opcionais de customização do sapato	Passar ao consumidor a imagem de produto diferenciado e com valor agregado.
Mix de Marketing: Distribuição	Loja <i>online</i> e aplicativo próprios para dispositivos móveis	Plataformas online possuem forte poder de decisão de compras no país.
Mix de Marketing: Comunicação	Mídia <i>online</i> , redes sociais, ferramentas de busca ( <i>Google Adwords</i> ), blog de relacionamento com a marca e selo Ebit	Aumentar a percepção e a credibilidade da marca entre as clientes, fidelização e coleta de <i>feedbacks</i> instantâneos

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar o potencial de mercado do Rio Grande do Sul para o produto da Customizi. Acredita-se que esse objetivo tenha sido cumprido, uma vez que foi identificado que há oportunidades de negócios a serem exploradas pela companhia.

Além disso, os objetivos específicos propostos foram compreender o mercado calçadista no Sul do país, identificar segmentos-alvo no mercado e definir o posicionamento do produto na Região e Sugerir estratégias de *marketing* para a Customizi na região Sul. Esses objetivos também foram cumpridos através da entrevista com uma empresa concorrente no mercado foco, da pesquisa realizada com o público consumidor de calçados na região, do levantamento de dados secundários sobre o mercado e da revisão bibliográfica sobre o tema.

### 5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

O cumprimento dos objetivos geral e específicos do trabalho implicam em um estudo que pode ser utilizado pela Customizi como base para uma avaliação ainda mais aprofundada sobre o potencial no Rio Grande do Sul para os seus negócios. As análises realizadas mostram que a empresa possui oportunidades na região que podem ser melhor trabalhadas.

Esse estudo pode também ser utilizado por outras empresas brasileiras que buscam entrar no Rio Grande do Sul, uma vez que possui informações relevantes, especialmente sobre os ambientes de *marketing*. Nesses pontos, destaca-se as questões culturais e sociais, que podem impactar companhias de outros setores, alavancando (ou prejudicando) seus negócios.

### 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Um dos principais limitadores do estudo foi obter as informações dos concorrentes, visto que eles possuem suas informações sobre estratégias fechadas e não divulgadas ao mercado. Buscou-se contato, com uma empresa nova no mercado de sapatos customizados,

que prontamente respondeu o questionário proposto. A empresa possui um público muito limitado, o que dificultou a busca por estratégias de *marketing* da concorrência.

Além disso, outra limitação foi não possuir o produto produzido. Apesar dos altos conhecimentos dos participantes do estudo, uma pesquisa com as pessoas visualizando o produto original da Customizi poderia incluir mais pessoas que auxiliariam a tomar as decisões de forma mais assertivas.

### 5.3 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Conforme foi abordado no tópico anterior, esse estudo possui, como uma das principais limitações, o fato de não ter o produto da empresa produzido ainda para colher dados mais específicos do mercado. Dessa forma, sugere-se que seja realizado um estudo com o produto apresentado pessoalmente para os entrevistados para que se obtenha informações ainda mais precisas sobre a viabilidade de negócios da empresa na região.

Além disso, sugere-se mais entrevistas com profissionais que atuem ou já tenham atuado nesse mercado. Assim, a Customizi teria mais informações e percepções para atuar da forma mais correta.

Com esses dados em mãos, a empresa pode realizar um plano de negócios. Esse plano poderia incluir também questões financeiras, como o retorno sobre o investimento, e estratégias para expandir a marca nas demais regiões do país.

## REFERÊNCIAS

ABICALCADOS. **Importação Brasileira de Calçados 2014**. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/site/inteligencia.php?cat=1>. Acesso em 24/8/2014 e 18/3/2015.

BARLETTA, Martha. **Marketing para mulheres**. São Paulo: Elsevier, 2006.

BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico**. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.

CAMPOMAR, M. **Revisando um modelo de plano de marketing**. São Paulo: Revista *Marketing*, nº 121,1983.

CATEORA, Phillip R.; GRAHAN, John L.. **Marketing Internacional**. São Paulo: Pearson, 2009.

CONSUMIDORRS. Disponível em: <http://www.consumidorrs.com.br>. Acesso em 20/3/2015.

DATELLI. Disponível em: <http://www.datelli.com.br>. Acesso em 21/3/2015.

DUARTE, R. **Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo**. Caderno de Pesquisa, 2002.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORBE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa Gerencial em Administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EBIT. Disponível em [http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/31\\_webshoppers.pdf](http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/31_webshoppers.pdf) . Acesso em 21/3/2015

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas, 1995.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. BtoB. **Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. Porto Alegre: Editora ArtMed, 7ª. edição, 2002.

IBOPE. Pesquisa Pyxis Consumo. Disponível em: <http://pyxisconsumo.com.br/#!/noticias/71>. Acesso em 19/3/2015.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KIM, W. CHAN, MAUBORGNE, RENNÉ. **A estratégia do oceano azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 10ª edição, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. Lisboa: McGraw Hill, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORAES, Mauro. **CLUSTERS CALÇADISTAS**: Brasil, um grande player mundial do calçado. Disponível em <http://www.couromoda.com/noticias/ler/clusters-calcadistas-brasil-um-grande-player-mundial-do-calcado>. Acesso em 15/3/2015

MYLIUS, Miriam Silveira. **O Sapato**: conhecer bem para vender melhor. Novo Hamburgo: CTCCA, 1993.

NESPRESSO. Disponível em: <http://www.nespresso.com/>. Acesso em 22/3/2015.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. São Paulo: Cadernos de Pesquisas em Administração, 1996.

POPCORN, Faith; MARIGOLD, Lys. **Público-alvo**: mulher. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. Colaboradores José Augusto de Souza Peres. (et al.). São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: A batalha por sua mente. São Paulo: Pearson, 2002.

STEVENS, R. LOUDON, D. **Planejamento de marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

HEATH. Tania. Disponível em: <http://www.tanyaheath.com/> . Acesso 20/3/2015.

TOYNE, Brian; WALTERS, Peter G. P. **Global Marketing Management**: A strategic perspective. Allyn and Bacon, 1993.

VEIGA, Camila. **O império calçadista chamado Arezzo&Co**. Disponível em: <http://exclusivo.com.br/noticias/moda/o-imperio-calcadista-chamado-arezzoco>. Acesso em 24/8/2014.

YIN, Robert K. **The Case Study Crisis: Some Answers**. *Administrative Science Quarterly*, Vol 26, 1981.

## **APÊNDICE A – ENTREVISTA COM EMPRESAS DE CALÇADOS DO SUL DO BRASIL**

### **Entrevista com Vinicius Dapper – Diretor da Dapper Calçados:**

#### **Qual o posicionamento de *marketing* usado por vocês para atingir seu mercado-alvo?**

Nós, que estamos no dia a dia da empresa, sabemos a importância e o volume de trabalho para que se tenha a excelência no desenvolvimento de produto. Porém, os clientes em potencial não sabem. Isso faz com que uma comunicação didática e correta seja imprescindível. Além disso, o bom atendimento é essencial para que o produto seja ainda mais valorizado.

Portanto, o posicionamento está muito relacionado ao produto e à empatia com as pessoas que buscam algo diferenciado e exclusivo (envolvendo bom uso da imprensa e redes sociais).

#### **Vocês possuem alguma estratégia de customização dos seus produtos?**

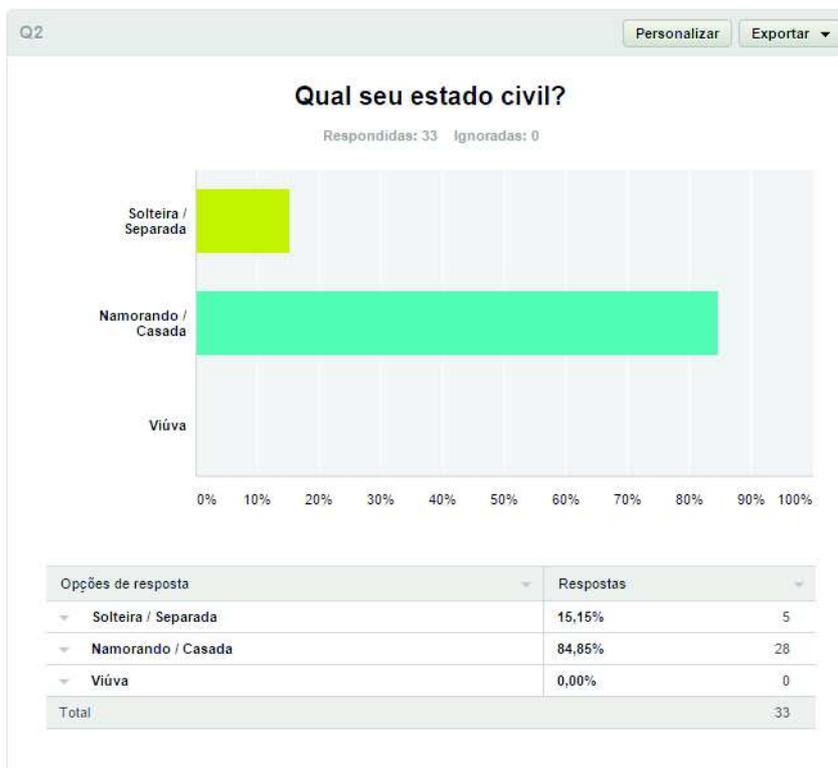
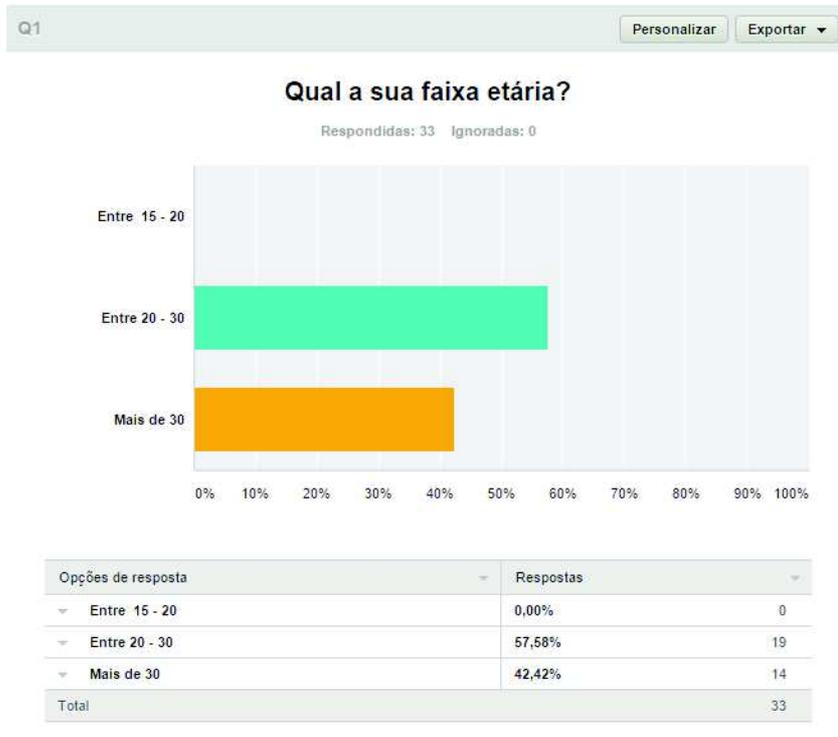
Possuímos. Hoje o cliente tem a opção de criar um produto em uma fase totalmente inicial (atendimento exclusivo para a região de Porto Alegre). E também pode ter sua monograma gravado a Laser no sapato.

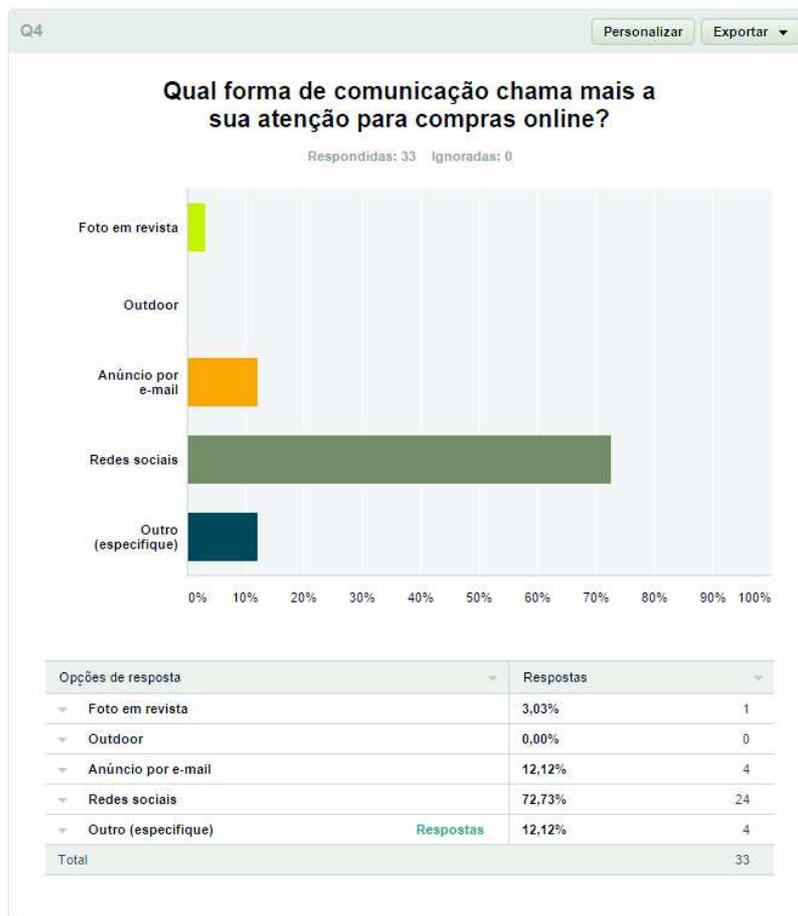
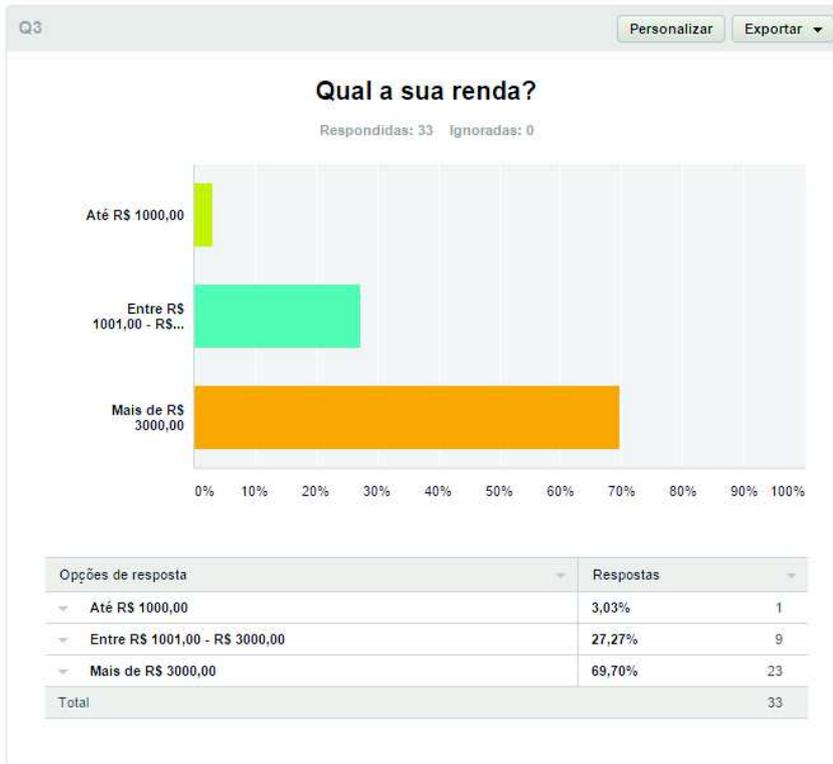
Para as mulheres, além das trocas de materiais (o modelo pode ser feito no material/cor/altura de salto que desejar), colocamos as iniciais cravejadas em cristais swarovsky na sola.

#### **Qual a expectativa que vocês identificam para o setor calçadista feminino no sul do Brasil este ano?**

A expectativa é termos um crescimento considerável em nosso volume de produção, visto que estamos começando a abranger a nossa marca para outras regiões do Brasil.

## APÊNDICE B – QUESTIONARIO COM MULHERES CONSUMIDORAS DE CALÇADOS NO RIO GRANDE DO SUL





## PÁGINA 2: Sobre sapatos ...

